ESCP BUSINESS SCHOOL

IT ALL STARTS HERE — BERLIN | LONDON | MADRID | PARIS | TURIN | WARSAW

ECOLE DOCTORALE DE MANAGEMENT PANTHÉON-SORBONNE n°559

De l'entreprise libérée à la « libération créative »

Analyse processuelle de deux cas contrastés et proposition d'un modèle conceptuel

Thèse de Doctorat présentée en vue de l'obtention
du grade de docteur en sciences de gestion
par

Emilie POLI

Soutenance le 04 Février 2022

Devant un jury composé de :

Directeur de Recherche	M. Gilles ARNAUD Professeur ESCP Business School
Rapporteurs :	Mme Rachel BOCQUET Professeur des Universités Université Savoie Mont Blanc
	M. Mathieu DETCHESSAHAR Professeur des Universités IAE Nantes
Suffragants :	M. Christian DEFELIX Professeur des Universités IAE Grenoble
	M. Isaac GETZ Professeur ESCP Business School
	Mme Nathalie RAULET-CROSET Professeur des Universités IAE Paris

L’Université n’entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Cette thèse représente une transition, d'une vie à une autre, et il est temps de rendre hommage à toutes les personnes qui m'ont accompagnée, motivée, soutenue, questionnée, écoutée, comprise, permettant ainsi à cette « mue » d'avoir lieu et à cette production de voir le jour.

Tout d'abord, je voudrais exprimer ma plus profonde reconnaissance à mon Directeur de Thèse, Gilles Arnaud. Pour m'avoir accordé sa confiance, et ouvert les portes de l'ESCP. Gilles, je crois que vous avez compris avant moi ce que signifiait mon choix de sujet. La liberté de créer… Mon parcours de thèse allait être pour moi la meilleure façon de l'expérimenter, et vous avez su me guider, me faire partager votre sagesse, votre expérience, tout en respectant ce besoin. Autonomie, bienveillance, confiance… Gilles, seriez-vous un Directeur « libéré » ?

Ma gratitude va également à Rachel Bocquet et Mathieu Detchessahar, qui ont accepté d'être mes rapporteurs et assumé la rugueuse tâche d'affronter ma V1. Je les remercie infiniment pour leur patience, leur perspicacité et leurs conseils précieux lors de ma présoutenance, qui m'ont largement aidée à valoriser mon travail.

Je remercie également sincèrement Christian Defélix, Nathalie Raulet-Croset et Isaac Getz d'avoir accepté de faire partie de mon Jury et d'évaluer mon travail de thèse. Vos travaux sont pour moi un exemple et c'est un honneur d'avoir vos noms sur le mien.

Cher Isaac, la possibilité d'échanger et collaborer avec le « père » de l'entreprise libérée a été pour moi une chance. Un grand merci pour votre accueil, votre ouverture et nos partages.

J'adresse également mes plus sincères remerciements à l'association ARIMHE, pour son soutien financier à travers l'attribution de sa bourse de thèse 2018.

Je tiens à remercier également Thierry Weil qui a accepté d'éclairer ma thèse de ses remarques stimulantes, et pour son accueil bienveillant au sein des séminaires ARO de la Chaire FIT.

La communauté des doctorants et chercheurs de l'entreprise libérée (ST AIMS, le Cercle Recherche de MOM21 notamment) a su générer des espaces uniques de réflexion collective. Merci pour ces moments passionnants d'échanges sur ce sujet « du 3e type ».

Cette thèse n'existerait pas sans la contribution de mes « terrains ». Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance aux équipes qui m'ont ouvert leurs portes et enrichi mon travail de toute la richesse de leur expérience : Franck Vu Hong, « entrepreneur-fresqueur » et les salariés d'Aepsilon, le duo de choc Jeanne Jacquot et Christian Bardot et les membres de l'équipe de « HEA libérée » chez Thales, Thierry Lejeune et l'équipe Thales IHS, Michel Sarrat et l'équipe GT Sud-Ouest.

Ce travail a été aussi soutenu par un « esprit d'équipe », celui du doctorat de l'ESCP, que Claire Dambrin et Hervé Laroche ont insufflé, avec le soutien inestimable de Christine, et avec ses doctorants (la « promo » : Sophie R, Sophie G, Marianne, Maxime, Chaimae, Anne-Sophie, Dejan…), en particulier mes « co-doctorants » : Olivier, Olivia, Rochdy, Laurence, Kevin… et tous ceux qui ont précédé, et qui suivront. Merci pour cet « esprit de famille » que vous animez.

Merci à Juliette, j'ai envie de dire ma « sœur de doctorat », reflet de notre amitié et de son prolongement « familial ». Nos échanges sont toujours une source de réflexivité pour moi (même quand on parle de peinture ou des enfants !) et ton soutien est précieux (ex : « Au fait, comment on prépare un cours de 18 h en 1 semaine ? »). Tant de péripéties nous attendent encore et tant de choses à partager (et d'articles à écrire) !

Merci à Olivier pour nos échanges qui me permettent d'évaluer mon degré d'accord/désaccord avec une « vraie » posture critique. Et pour avoir permis que mes premiers pas d'enseignante en Management soient une expérience « collective ». En attendant de multiplier ces projets, je te dédie mon dernier paragraphe sur la recherche-intervention ;-).

J'aimerais aussi rendre hommage à ces guides précieux, qui ont allumé l'étincelle de cette reconversion : Aurélie et son intuition hors norme m'ayant mise sur la voie du doctorat et de l'ESCP, Valérie et son énergie magique, Christian le papa des « grains d'Folie », et Christine ma DRH-coach préférée. Que ma gratitude leur soit aujourd'hui exprimée.

Je pense aussi à mon « village », à ces êtres qui peuplent ma vie et qui la rendent festive, confortable, douce, rigolote, je parle de mes amis, ils sauront se reconnaitre.

Puis vient la « tribu » : mes parents, toujours solidement présents, confiants et solidaires, quels que soient mes choix, merci de votre soutien sans faille. Merci Céline de ton accueil chaleureux dans ton nid parisien ! Merci Geneviève et Gabriel, d'avoir assuré le relais pendant mes « semaines parisiennes » de cours et en tant d'autres occasions.

Enfin, le « noyau », l'essentiel, qui plus que jamais m'a fait prendre conscience du sens du mot « engagement ». Adam, Camille, vos rires, vos « problèmes », vos questions invraisemblables ont été une source de « stretching du cerveau » et un rappel à la réalité d'une valeur inestimable. Manu, tu m'as laissée faire ce choix, qui t'embarquait aussi dans cette aventure alors que tu n'avais rien demandé… merci de ta solide présence, de ta patience, de ton pragmatisme salutaire, et d'avoir assumé sans broncher mes horaires « un peu » décalés pour que les enfants ne ratent jamais l'école ! C'est notre aventure qui va pouvoir reprendre toute sa place…

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS **5**

SOMMAIRE **7**

INTRODUCTION GENERALE **9**

1. ORIGINE ET MOTIVATION DE LA RECHERCHE 9
2. UNE DEMARCHE DE RECHERCHE ANCREE DANS LE PRAGMATISME 19
3. CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES 21
4. PLAN DE LA THESE 22

PARTIE I – L'ENTREPRISE LIBÉRÉE COMME SOURCE DE CRÉATIVITÉ : CONSTRUCTION D'UN OBJET, D'UNE PROBLÉMATIQUE ET D'UN DISPOSITIF DE RECHERCHE **29**

CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTERATURE : L'ENTREPRISE LIBEREE, UNE GALAXIE THEORIQUE ET PRATIQUE, REFLET D'UN ECOSYSTEME DYNAMIQUE **31**

1. L'ENTREPRISE LIBEREE : DE QUOI PARLE-T-ON ? 31
2. L'ENTREPRISE LIBEREE : UNE RECHERCHE ACADEMIQUE FRAGMENTAIRE, MAIS EN EXPANSION 57
3. PROLONGEMENTS CONCEPTUELS 86
4. SYNTHESE DE LA REVUE DE LITTERATURE EN DOUZE IDEES CLES 94

CHAPITRE 2 – LA CREATIVITE : PROPOSITION D'UN CADRE THEORIQUE EXPLORATOIRE **101**

1. DEFINITION DE LA CREATIVITE 102
2. L'INDIVIDU CREATIF DANS SON CONTEXTE : L'APPROCHE « VARIANCE » 109
3. L'EMERGENCE DE LA CREATIVITE COLLECTIVE : L'APPROCHE PROCESSUELLE 134
4. UN CADRE INTEGRATIF, AU SERVICE DE L'EXPLORATION 142

ÉMERGENCE DE LA QUESTION DE RECHERCHE **153**

1. ENJEU DE LA CREATIVITE, OBJET DE CONVERGENCE DES INTERETS 153
2. FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE ET DE LA QUESTION DE RECHERCHE 159

CHAPITRE 3 – FONDEMENTS ET DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE **165**

1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 165
2. CONSTRUCTION D'UN CADRE THEORIQUE EPISTEMOLOGIQUEMENT HYBRIDE 171
3. OPTIONS METHODOLOGIQUES 189
4. RETOUR REFLEXIF 206

PARTIE II – ENTREPRISE ET CRÉATIVITÉ LIBÉRÉES EN ACTION : RÉSULTATS ET ANALYSE DE L'OBSERVATION EMPIRIQUE DE DEUX PROCESSUS DE LIBÉRATION **219**

CHAPITRE 4 – CAS N°1 : LA LIBERATION D'AEPSILON, UNE ESN PAS COMME LES AUTRES **221**

1. ANALYSE INDUCTIVE DU PROCESSUS DE LIBERATION D'AEPSILON 221
2. ANALYSE DES EFFETS DU PROCESSUS DE LIBERATION D'AEPSILON SUR LES DETERMINANTS DE LA CREATIVITE 312

CHAPITRE 5 – CAS N°2 : « HEA LIBEREE », UN BASTION LIBERE CHEZ THALES **333**

1. ANALYSE INDUCTIVE DU PROCESSUS DE LIBERATION DE HEA 335

2. Analyse des effets du processus de liberation de HEA sur les determinants de la creativite 413

PARTIE III – MODÉLISATION, SOCIOLOGIE ET INGÉNIERIE MANAGÉRIALE DE LA « LIBÉRATION CRÉATIVE » : DISCUSSION ET PROPOSITIONS THÉORIQUES 429

CHAPITRE 6 – MISE EN CONTRASTE ET MODELISATION DU PROCESSUS DE « LIBERATION CREATIVE » 429

1. Le processus de liberation : des trajectoires singulieres, mais des « nœuds » et des effets communs 429
2. Les effets contrastes du processus de liberation sur les conditions de la creativite 439
3. Modelisation globale et dynamique d'une « liberation creative » 453

CHAPITRE 7 – DISCUSSION DES RESULTATS 459

1. Le modele de la liberation creative : un outil pour « penser l'impense » et favoriser la liberation de la creativite 459
2. La « liberation creative » comme capacite dynamique 469
3. Un pivot ideologique : « individu » vs « collectif » 471
4. Du leader liberateur au leadership creatif distribue : un equilibre fragile 480
5. Le processus de liberation : de la deconstruction radicale de la hierarchie a la reinvention d'un nouveau lien social 485
6. Les conditions d'une liberation creative 488

CONCLUSION GENERALE ET OUVERTURES 495

1. Contributions theoriques et methodologiques 496
2. Contributions manageriales 501
3. Limites et voies de developpement 503

BIBLIOGRAPHIE 515

ANNEXES 531

LISTE DES TABLEAUX 596

LISTE DES FIGURES 597

LISTE DES ANNEXES 598

LISTE DES SYNTHESES 599

TABLE DES MATIERES 600

INTRODUCTION GENERALE

1. Origine et motivation de la recherche

1.1. L'entreprise libérée et la créativité, un double enjeu stratégique et humaniste

Plus de 10 ans ont passé depuis la parution en France de l'ouvrage phare « Liberté et Cie » d'Isaac Getz (2012) et presque 10 ans depuis la diffusion sur Arte du reportage « Le bonheur au travail » (Meissonnier, 2014), promouvant le concept d'« entreprise libérée » (EL), à partir d'une dizaine de *success-stories* (Gilbert et al., 2014) et de résultats spectaculaires. Censé propulser à la fois la performance des organisations, la créativité, l'innovation et l'engagement des salariés, ce nouveau concept radical de management alternatif n'a pas tardé à attirer l'attention de dirigeants curieux et audacieux et « faire le buzz » dans la sphère médiatique. En quelques années, les « pour » et les « contre »[1] se sont accumulés. Les critiques reprochent aux dirigeants d'instrumentaliser le concept pour licencier les managers, d'en demander plus aux salariés sans contrepartie, de les soumettre à une surveillance invisible, de renforcer le pouvoir du seul dirigeant, et dénoncent une dictature de la liberté, ou une liberté factice… Pour les autres, il s'agit véritablement d'un nouveau *framework*[2] et d'une chance pour les salariés[3].

Difficile aujourd'hui de dire combien d'entreprises ont franchi le pas. Sur la base des entreprises identifiées ou déclarées comme « libérées », les promoteurs du concept avancent le chiffre de 300 ou 400 entreprises libérées en France[4], sachant que ce sont parfois celles qui en parlent le plus qui le sont le moins. Le raz de marée est donc encore loin.

---

[1] Kristanadjaja, G. (2019). Entreprise libérée, les salariés en prennent pour leur grade. Libération, 11749(11749), 14|15.

[2] Bretones, L., Pinault, P., & Trannoy, O. (2021). *L'entreprise nouvelle génération* (Eyrolles)

[3] Mioche, P. (2018, juin 27). *L'entreprise libérée libère-t-elle vraiment l'initiative ?* Les Echos. https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/lentreprise-liberee-libere-t-elle-vraiment-linitiative-133835

[4] Weiss, B. (2021, février 26). Entreprises libérées : Affranchir ses salariés du management. *Les Echos Executives*.https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/0610483130216-entreprises-liberees-affranchir-ses-salaries-du-management-342412.php#Xtor=AD-6000 Consulté le 01/12/2021

Pourtant, aujourd'hui encore, en tant qu'utopie managériale (Bourguignon, 2015; Picard & Lanuza, 2016; Trouvé, 2007), incarnée au sein de cas exemplaires (Zobrist, 2020), mais également de cas « scandales[5] » (Brière, 2021), l'EL n'en finit pas de défrayer la chronique (Mattelin-Pierrard, 2019), entre discours prosélytes et controverses, et il se pourrait bien que la pandémie mondiale de COVID, favorisant le télétravail, ait apporté du crédit aux formes de management « par la confiance »[6].

Dans ce contexte, un dirigeant peut difficilement échapper à l'injonction de réflexivité sur ses pratiques de management et sur les alternatives possibles à un mode traditionnel d'organisation hiérarchique. La volonté de « changer de paradigme » semble s'être généralisée, poussant les organisations vers la recherche d'un « nouveau modèle », plus opportun et mieux équipé, pour répondre aux défis contemporains de l'entreprise et aux attentes d'une nouvelle génération de salariés (d'Iribarne, 2017; Verrier & Bourgeois, 2016). En France, l'ouvrage de Getz parait en 2012, dans un contexte marqué par la montée en puissance du sujet des risques psychosociaux, accroissant encore la « réceptivité » de l'ensemble des publics concernés et des médias.

Mais cette volonté de changement n'est pas que le fruit d'une évolution sociétale faisant la part belle aux velléités humanistes et aux aspirations des jeunes générations. Elle est également le résultat d'une nécessité stratégique. Les changements technologiques, la mondialisation et la compétition croissante caractérisent l'environnement contemporain, qui requiert de la part des entreprises davantage de créativité et d'innovation que de productivité pour répondre aux exigences économiques et aux pressions du marché (M. D. Mumford et al., 2002; Shalley et al., 2004; West et al., 2004). L'importance de la créativité est aujourd'hui largement soulignée dans

---

[5] Tronchet, S. (2021, janvier 22). Le Groupe Hervé : Derrière la façade de l'entreprise « libérée », des salariés classés et sous surveillance ? *Cellule investigation de Radio France*. https://www.franceinter.fr/le-groupe-herve-derriere-la-facade-de-l-entreprise-liberee-des-salaries-classes-et-sous-surveillance Consulté le 01/12/2021

[6] Soyez, F. (2021, avril 12). La crise du Covid, une deuxième chance pour l'entreprise libérée ? *Courrier Cadres*. http://courriercadres.com/management/un-an-de-travail-a-distance-les-entreprises-qui-veulent-vraiment-se-liberer-ont-un-boulevard-devant-elles-12042021 Consulté le 02/12/2021

tous les manuels de stratégie et *a fortiori* d'innovation (Kaufman & Sternberg, 2019), où elle est considérée comme un atout critique dans la performance et la survie d'une organisation.

La créativité porte donc, elle aussi, ce double enjeu : à la fois stratégique pour l'entreprise, comme nous venons de le souligner, mais également source d'émancipation et de réalisation de soi pour l'individu. Winnicott est un des premiers à avoir souligné le rôle de la créativité dans le développement psychique de l'individu dès les premiers instants de la vie (Aubourg, 2003). En psychodynamique, la créativité peut être vue comme un instrument de « production de soi » : moyen et instrument pour dépasser les obstacles rencontrés, réaliser le travail, modifier son milieu, mais aussi, pour exister (Amado et al., 2017). Dans cette même veine, Mendel souligne les vertus de la communication au sein du collectif de travail pour l'entretien de l'« acte-pouvoir » du salarié (Prades, 2020). Dans le contexte organisationnel, la notion de motivation intrinsèque vient connecter le besoin en créativité de l'entreprise et les besoins intrinsèques de l'individu. Issue de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000), elle se définit comme la motivation à réaliser un travail pour la satisfaction liée à la tache elle-même et non pour ses gratifications externes (T. M. Amabile, 1997). Cette motivation se retrouve au cœur du modèle de créativité organisationnelle d'Amabile (1988), en tant que « moteur » de la créativité individuelle et source première d'innovation pour l'entreprise.

C'est ce double enjeu, stratégique et humaniste, porté à la fois par l'EL et par la créativité, qui fonde l'intérêt de cette recherche.

Libérer son entreprise, c'est en effet faire le pari audacieux d'une double promesse : performance et émancipation visées en même temps, « concilier l'inconciliable » (Cultiaux & Léon, 2019). Mais l'ambivalence de ces enjeux jette justement le doute sur les intentions des leaders libérateurs et alimente la critique (Linhart, 2021). Le concept d'entreprise libérée (Getz, 2009) est donc source de nombreuses interprétations, aussi bien du côté académique que du côté des praticiens. D'un côté, les écrits fondateurs revendiquent non pas un modèle, mais une philosophie, et de l'autre, la multiplicité des cas décrits et de leurs inspirations (Carney & Getz, 2016; Hamel, 2011a; Laloux, 2015; Robertson, 2016; Zobrist, 2020), et les écarts quasi systématiques à l'idéal type alimentent un « dialogue de sourds » sur ce qu'est ou non une entreprise libérée (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Karsenty, 2019; Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020; Weil & Dubey, 2020). Il est donc difficile de se saisir de ce concept et plus encore d'en mesurer les effets promis.

Dans ce contexte nébuleux et traversé de controverses, il nous a semblé important, pour bien le comprendre, d'approcher cet objet et sa revue de littérature sous deux angles complémentaires : le premier, au plus près de ses origines empiriques, nous emmènera au cœur des textes ethnographiques pionniers (Carney & Getz, 2012; Laloux, 2015), ceux-là même qui inspirent aujourd'hui les leaders libérateurs et leurs pratiques. Le second regard nous est apporté par la littérature académique, et nous permettra de « refroidir l'objet ».

1.2. Émergence de la question de recherche

1.2.1. L'entreprise libérée, un « idéal type itératif » au caractère radical et un processus complexe

La notion d'entreprise libérée (en anglais « F-*form* » *company* ou *« freedom form » company*) a été définie pour la première fois par Isaac Getz dans son article académique de 2009 publié dans *California Management Review* (Getz, 2009) dans lequel il décrit *« une forme organisationnelle au sein de laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon (eux et non leur patron) d'entreprendre. »*, définition qui sera par la suite massivement reprise, notamment par la recherche académique.

Dans l'écosystème de l'« entreprise libérée », deux ouvrages de référence dominent largement les inspirations théoriques des patrons d'entreprises libérées : *Liberté & cie* de Isaac Getz et Brian Carney (2012), *Reinventing Organizations* de Frédéric Laloux (2015). Ils décrivent tous les deux des cas exemplaires d'entreprises, parfois les mêmes, « libérées » pour le premier, « Opales » pour le second. Grâce à une analyse des contenus respectifs de ces ouvrages, nous montrerons que les deux concepts recouvrent, à travers des cas protéiformes, **la même réalité et le même type d'organisation.** Ce sont leurs **prismes d'interprétation théorique** qui sont différents, se rapportant aux profils, disciplines et formations de leurs auteurs : une analyse centrée sur la psychologie de l'individu et du leader libérateur pour l'un, une vision « holiste » et des inspirations ésotériques pour l'autre. À titre d'exemple, cette différence entre leurs prismes interprétatifs se lit ne serait-ce qu'à travers les titres et sous-titres de leurs ouvrages : « Liberté & cie : Quand la **liberté des salariés** fait le bonheur des entreprises » pour Isaac Getz et Brian Carney (2012), « *Reinventing Organizations* : vers des **communautés de travail** inspirées » pour Frédéric Laloux (2015). **Nous verrons par la suite, à travers nos résultats empiriques, que ces partis-pris théoriques et interprétatifs ne sont pas forcément sans conséquences dans la façon que peuvent avoir les dirigeants de se représenter le concept d'EL.**

Cette analyse comparée des deux ouvrages nous permettra de formuler l'idée que les deux décrivent un même **« idéal type pionnier »**, dont nous dressons une liste indicative et provisoire de caractéristiques, adoptées par une majorité de cas exemplaires. En l'occurrence, le rôle du leader libérateur est central. Ces leaders partagent des croyances communes fortes, postulant que « l'Homme est bon » (Carney & Getz, 2012, p. 183), misant sur la motivation intrinsèque, rejetant toute idée de bureaucratie et de hiérarchie et faisant une large place à la créativité et à l'innovation, et adoptent une vision paradoxale de la performance (on ne l'atteint que si on ne la recherche pas). Notre conception de l'idéal type répond ici à la définition de **l'idéal type sociologique** (au sens de Weber) : une figure abstraite réunissant un certain nombre de traits principaux relevés sur les entreprises étudiées, servant d'outil au chercheur pour observer la réalité. Ces entreprises ne présentent donc pas nécessairement la totalité des ingrédients, cet idéal type « opératoire » permettant plutôt de les rassembler eu égard à leur « air de famille » (Dumez, 2013).

Du côté de la littérature académique, trois types de travaux se distinguent : de nature conceptuelle, visant à rapprocher l'EL d'autres concepts ou à en retrouver les racines historiques, de nature empirique, visant à caractériser le concept et à décrire sa mise en œuvre, et évaluative, cherchant à en évaluer les effets. Nous évoquerons également les critiques les plus courantes adressées au concept.

Le premier courant, de nature conceptuelle, a rapproché l'EL de nombreux concepts familiers, sans qu'aucun ne lui soit totalement équivalent. Le travail le plus abouti à ce jour est celui de Mattelin-Pierrard, Bocquet et Dubouloz (2020), concluant que l'EL pouvait effectivement être considérée comme un concept nouveau, malgré qu'il ne soit pas encore stabilisé, en tant que « **combinaison originale**, voire inédite, d'attributs, pour la plupart reconnus eux-mêmes comme des concepts plus ou moins anciens ». Le concept d'EL a successivement été rattaché ou comparé aux courants ou concepts participatifs ou humanistes (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Picard, 2015). Cependant, nous pensons que ces comparaisons n'ont pas véritablement identifié ce qui distingue l'EL des autres formes alternatives, car elles mettent de côté un aspect fondamental de l'idéal type pionnier : **sa radicalité dans la suppression du lien hiérarchique**, dans le contexte d'une entreprise néanmoins fondée sur la définition juridique du contrat de travail salarié. Il ne s'agit pas d'un statut alternatif d'entreprise, comme le sont les coopératives par exemple, ni une simple « combinaison nouvelle de concepts anciens », au sein d'une entreprise hiérarchique. Les statuts alternatifs sont selon nous hors du champ couvert par l'idéal type de l'EL. Et les courants participatifs

(participation, *empowerment*, Ecole des Relations Humaines…) ou les modes de management ou de leadership alternatifs (Bass & Avolio, 1994; Follett et al., 2003; Greenleaf, 1977) proposent davantage un **contournement** qu'une véritable remise en cause de la hiérarchie, dans une interprétation « soft » de la post-bureaucratie.

Nous rejoignons en cela la vision de Lee et Edmondson (2017) et leur définition des *self-managing organisations* (SMOs) : « des organisations qui décentralisent de façon radicale l'autorité, de façon formelle et systématique » et réunissant trois critères : 1. la suppression radicale du lien entre manager et subordonné, 2. un système formel de règles ou de principes explicites, car « la culture ne suffit pas » à compenser la force institutionnelle du principe hiérarchique, et 3. l'application du principe à l'échelle de l'organisation. Ces SMOs se distinguent, en formant une sous-catégorie « radicale », au sein de la catégorie plus large des *less-hierarchical organization*s, comprenant les courants humanistes, démocratiques, et post-hiérarchiques.

Nous pensons que la littérature académique n'intègre pas suffisamment cette **dimension radicale**, faisant perdre de sa pertinence et de son caractère distinctif au concept d'EL et nous développerons cette idée.

Les critiques les plus « radicales » de l'EL dénoncent une hypocrisie managériale (Brière, 2021), une « nouvelle manœuvre de récupération d'un capitalisme caméléon » (Linhart, 2021), voire une dérive sectaire (Prades, 2020). Nous regrettons que les terrains explorés ne soient pas plus nombreux ou représentatifs, ou que leurs critiques dépassent la proposition initiale, et les qualifierons de « procès d'intention ».

Le deuxième courant académique, constitué de **la littérature empirique,** s'est efforcé de pallier le caractère jugé « sommaire » de la définition de Getz (Chabanet et al., 2017), et de décrire le plus précisément possible cette nouvelle forme organisationnelle. Voyant d'abord l'EL comme une somme d'attributs organisationnels et de pratiques au service d'une structure décentralisée, ces travaux ont montré qu'il est possible d'identifier un « ensemble relativement stable d'ingrédients » (Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017), sans toutefois que ces ingrédients ne soient jamais les mêmes d'un article à l'autre. Nous montrerons, comment devant cette impasse, **une vision processuelle du concept s'est peu à peu imposée**. Les travaux ont davantage cherché à formuler les conditions de réussite et les risques (Weil & Dubey, 2020) du processus de libération et non plus les caractéristiques du modèle. Les entreprises libérées ne présentent en effet pas les mêmes caractéristiques à un instant t, en partie parce que la libération est **un**

processus, qui plus est, long et difficile**.** Comme le dit Getz, « la libération n'est jamais achevée, mais représente un chemin. », et « le processus d'adoption est sans fin », de l'aveu même des protagonistes (Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019, p. 120). Globalement, toutes semblent suivre des chemins similaires, mais jalonnés de difficultés de différente nature (Coutrot, 2019, p. 277). De nombreux écueils sont relevés, à différents niveaux et sembleraient dans la plupart des cas liés à des **« impensés » du modèle ou de sa mise en œuvre** (Gilbert, Teglborg, et al., 2017, p. 46). Le syndrome de la « page blanche » (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020, p. 16) est un des **risques d'interprétation** d'un concept qui repose sur « une philosophie et non un modèle ».

Le troisième courant, cherchant à évaluer les promesses du concept, est encore trop peu représenté. Les rares travaux existants portent sur la prise de parole (Picard, 2015), la créativité, l'innovation et le bien-être (Corbett-Etchevers et al., 2019; Ramboarison-Lalao & Gannouni, 2019), et la performance sociale (Mattelin-Pierrard, 2019). La **créativité** et **l'innovation occupant une place centrale** dans les écrits prosélytes et dans les enjeux des organisations contemporaines, ce thème mérite que les chercheurs s'y intéressent davantage.

L'analyse de ces différents travaux appellera **deux réflexions personnelles,** en tant que prolongements conceptuels. Nous défendrons l'idée que la recherche académique sur l'EL a tout intérêt à considérer le concept d'EL comme un « idéal type itératif ». Dans une optique pragmatiste, un idéal type est **évolutif** et se met au service de la production de théorie (Gilbert et al., 2018; Martinet, 2015). L'**« idéal type itératif »** de l'EL évolue et s'enrichit au fil des **prismes interprétatifs successifs**, à travers les différentes générations de leaders qui théorisent eux-mêmes et s'inspirent les uns les autres, relayés par de « purs » théoriciens comme Getz et Laloux, puis par la recherche académique (choix des terrains, cadres théoriques). Gilbert el al. (2018) ont proposé un modèle « tourbillonnaire » pour rendre compte de ce processus de réflexivité en boucle. Nous défendons l'idée d'intégrer dans cet idéal type itératif sa **dimension radicale**, afin de lui rendre sa pertinence et son caractère distinctif. Ce parti-pris aura des implications méthodologiques, notamment sur le **choix des terrains** et leur justification.

Notre deuxième réflexion porte sur **les limites du concept** et les débats qui gravitent autour de la question de la « disparition » : celle du lien de subordination et celle du management. D'une part la remise en cause du lien hiérarchique n'est pas celle du **lien de subordination**. Nous étayerons ici le « procès d'intention » évoqué plus haut et adopterons la position de Coutrot qui consiste à « éviter de nourrir des attentes excessives » vis-à-vis d'« un système qui ne conteste pas l'asymétrie fondamentale inhérente au contrat de travail », mais qui ne « le condamne pas »,

car il pourrait, « au sens de l'ergonomie, favoriser localement la création d'"environnements capacitants" » (Coutrot, 2019, p. 286). Le deuxième débat porte sur la disparition du **management**. Si la figure du « manager », en tant qu'**agrégation d'un certain nombre de fonctions** dites « managériales » est amenée à disparaitre lors de la libération, en tant qu'incarnation la plus évidente du lien hiérarchique, les besoins que remplissent ces rôles ne disparaissent pas pour autant. La redistribution de ces rôles dans l'entreprise est donc une question clé dans la réorganisation liée à la libération, conditionnant l'« effectivité » de la disparition de la pyramide hiérarchique aux yeux des acteurs. En réaffirmant que la « cible » de la libération d'entreprise n'est ni le lien de subordination ni le « management », mais bien **le lien hiérarchique**, nous pensons éclairer un double amalgame et nourrir une critique plus constructive.

Cette revue de littérature nous permettra de tirer un certain nombre d'enseignements et pose les bases de notre démarche de problématisation : la place prépondérante du leader, la libération en tant que processus, la suppression radicale du lien hiérarchique et la réorganisation des pratiques et des interactions, la question des écueils individuels, du devenir des managers intermédiaires et de leurs rôles, l'articulation des niveaux individuel et collectif et l'interprétation des acteurs. Ces éléments clés d'attention vont nous permettre d'élaborer un cadre théorique « sur mesure ».

1.2.2. Créativité et libération : un cadre théorique exploratoire sur mesure

La revue de littérature que nous proposerons dans cette partie a une visée « instrumentale », l'objectif étant de construire un cadre théorique exploratoire, nous permettant d'observer le mieux possible des « traces » de créativité au sein du processus de libération.

La définition la plus acceptée de la créativité est la suivante : « capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste » (T. M. Amabile, 1988).

Deux grands courants traversent le champ de la créativité organisationnelle, en fonction de leur « tendance épistémologique » : un courant traditionnel, « basé sur la variance », et un courant « processuel » (Fortwengel et al., 2017). Le premier courant s'est développé sur la base des travaux d'Amabile, et son modèle componentiel de la créativité organisationnelle (1988), plaçant la motivation intrinsèque de l'individu en son centre. Il considère la créativité comme une production individuelle, en tant que variable dépendante, influencée par son environnement

social. Ce courant s'est attaché à identifier les différents antécédents de la créativité, à trois niveaux : individuel (motivation, conditions de travail, croyances …), groupe (normes collectives, climat…), et organisation (composition du groupe, culture organisationnelle, système de récompenses…). Trois modèles se démarquent au sein de ce courant : le modèle componentiel d'Amabile (1988; 2016), le modèle interactionniste de Woodman, (1993) et l'action créative située de Ford (1996).

Élaborant sur la perspective processuelle du changement (Langley et al., 2013), un courant alternatif a progressivement développé une perspective **collective**, et **processuelle** (Drazin et al., 1999; Fortwengel et al., 2017). La créativité est vue comme un processus, émergeant de l'interaction continue entre la structure organisationnelle et ses acteurs, évoluant au fil du temps à travers une série d'actions interdépendantes. Ces courants s'attachent davantage à identifier des pratiques, des types d'interaction et leur évolution au cours du temps, que des variables fixes et indépendantes, et adoptent une vision holistique, multiniveaux du phénomène. Les modèles les plus représentatifs de ce courant sont ceux de la créativité collective de Hargadon et Bechky (2006) et du *sensemaking* créatif de Drazin (1999).

Au sein de ces deux courants, le concept de « leadership créatif » a fait l'objet de nombreux travaux et permet d'identifier les profils, les pratiques, et les comportements des leaders favorisant la créativité. Le leader est en effet un **maillon essentiel** de la génération d'idées créatives, dans la mesure où il « crée » l'environnement dans lequel évoluent les acteurs et contribue aux interactions favorables à l'émergence des idées. On retrouve notamment le concept de leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1994; M. D. Mumford et al., 2002) dans l'approche basée sur la variance et le *enabling* leadership dans l'approche processuelle (Uhl-Bien, 2011).

Cette littérature, construite exclusivement sur des cas d'organisations hiérarchiques, pose question dans le contexte de l'entreprise libérée et fait émerger notre problématique : **si le leadership est une composante si essentielle du processus créatif, comment la suppression du rôle traditionnel de manager pourrait-elle bien soutenir la créativité ? Comment se reconstruisent les conditions de la créativité quand celles-ci dont si nombreuses et délicates à réunir ?**

Ces différentes théories permettent d'envisager de façon complémentaire une façon d'explorer cette question à travers une grille d'analyse sur mesure, multiniveaux, intégrant les dimensions clés suivantes : les **antécédents** de la créativité aux **différents niveaux d'analyse**, les pratiques

de **leadership** permettant leur mise en place (trois rôles clés pour 3 niveaux : « moteur », « catalyseur » et « de soutien »), et le processus de **sensemaking** reliant entre eux les différents niveaux d'interprétation : croyances individuelles, normes de groupe, et culture organisationnelle. Qu'il s'agisse de pratiques, de mécanismes, d'antécédents, ou de rôles, nous les nommerons « déterminants » (ou dimensions) dans la suite de l'analyse, afin de les distinguer du construit « résultat créatif ». Nous ferons figurer cette distinction dans notre modèle conceptuel global de la créativité.

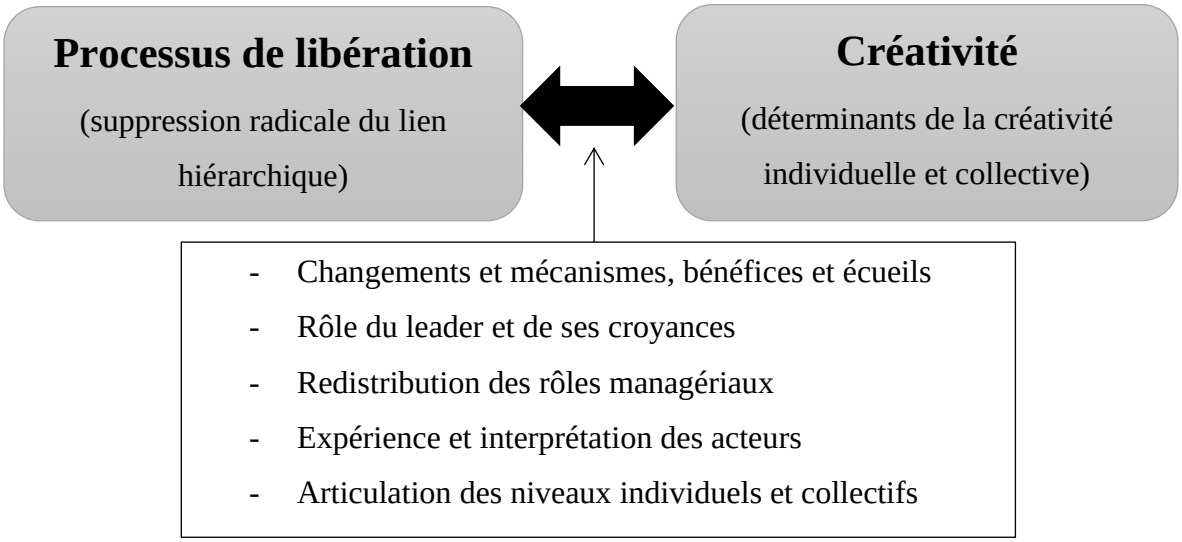
1.2.3. Question de recherche

La mise en lien des principaux enseignements tirés de la littérature sur les entreprises libérées d'une part, et des potentialités offertes par notre cadre théorique d'autre part, permettra d'articuler la question de recherche suivante :

« Dans quelle mesure le processus de libération peut-il être considéré comme un processus créatif ? »

1. Comment **le processus de libération** (changements et mécanismes clés) **fait-il évoluer les déterminants de la créativité**, notamment lors de la suppression du lien hiérarchique et de la **redistribution des rôles managériaux** ?
2. Quel est **le rôle du leader et de ses croyances** dans les mécanismes en jeu ?
3. Quelle **expérience les acteurs** font-ils de cette libération, **quel sens** lui donnent-ils, et comment cela affecte-t-il leur engagement potentiel dans l'acte créatif ?
4. Quelle **articulation des niveaux individuel et collectif** peut-on observer au sein du processus de libération et quelles en sont les implications en termes de créativité individuelle et collective ?

Figure 1 Représentation de la question de recherche



2. Une démarche de recherche ancrée dans le pragmatisme

Les fondements épistémologiques de cette recherche sont pragmatiques (Lorino, 2020; Martinet, 2015). Cette posture est tournée vers l'action, assume une visée transformative et accorde une grande importance à l'expérience, à la pratique, aux processus, à la complexité et à la compréhension des acteurs. Elle est, entre autres, le résultat d'un cheminement personnel, ancré dans la pratique managériale.

Cette posture pragmatique appelle volontiers une approche processuelle des organisations. Pourtant, notre cadre théorique hybride des modèles processuels et basés sur la variance. Nous réconcilierons ces deux approches grâce à l'adoption d'une vision « *practice* » de la créativité (Fortwengel et al., 2017). Cette vision practice s'appuie sur la théorie de la structuration de Giddens (1984) et comprend la créativité comme un **processus social de pratiques** (*practised social process*), où ces pratiques sont le résultat de l'interaction des acteurs avec les structures variant de façon complexe à travers le temps et à travers les niveaux, au gré de l'interprétation des situations par les acteurs et de l'évolution de leurs pratiques. La structure à la fois **permet** et **contraint** les pratiques. Cette vision répond à la fois aux limites des modèles basés sur la variance et des approches processuelles dites « *strong* » (Van de Ven & Poole, 2005). Elle ouvre des perspectives managériales en reconnaissant la possibilité d'organiser intentionnellement la créativité sans en avoir totalement le contrôle. En effet, la créativité est fondée sur un paradoxe : la création de nouveauté a besoin de structures stables. Nous opérationnaliserons cette vision *practice* à travers les éléments constitutifs des situations observées : les acteurs, leur interprétation, leurs pratiques, les structures (règles et ressources), correspondant aux différentes dimensions de notre grille d'analyse.

Une analyse « *practice* » de la créativité au sein des entreprises libérées supposera donc d'une part de prêter attention à la **structure**, à travers *l'analyse institutionnelle*, autant qu'à **l'agence** (les acteurs, leur interprétation et leurs pratiques), à travers *l'analyse de conduite stratégique* (Whittington, 2015). Il s'agira, en l'occurrence, de comprendre d'une part l'histoire et la sociologie de la **libération dans le temps long,** mais également les **situations sociales et la psychologie des acteurs** à un temps donné.

Répondre à notre question de recherche revient alors à un travail de **correspondance** : entre les modalités du processus de libération (structures, pratiques, situations, expériences et interprétations des acteurs) et les déterminants de la créativité (nos dimensions analytiques).

Sur le plan méthodologique, nous avons privilégié une démarche exploratoire, compréhensive et abductive, à la recherche de « faits inattendus », munie de notre « théorie d'arrière-plan » (Dumez, 2013).

Nous avons choisi d'appuyer notre recherche sur la comparaison et de deux cas contrastés et longitudinaux. Les études de cas permettent de « plonger » dans la réalité de la libération d'entreprise et d'envisager un niveau de compréhension compatible avec sa complexité. De plus, la comparaison ouvre la voie à une possible modélisation, selon une logique de réplication (Yin, 2008) intégrant des concepts et des dispositifs susceptibles de guider la conception de pratiques innovantes (Martinet, 2015). Le principe d'échantillonnage théorique nous a finalement amenée, après une première phase de récolte de données, à sélectionner nos 2 cas parmi 4 candidats, pour leurs similarités et différences prometteuses (Yin, 2008).

L'analyse des données a suivi une logique que vous pourrions qualifier de « bicéphale », faisant appel à des processus très différents, à la fois dans l'interprétation et la restitution. Pour chacun des cas, deux étapes ont été suivies :

- **La reconstitution du processus de libération** (étapes, événements, mécanismes, situations, crises…), selon une démarche interprétative inductive incluant : une chronologie détaillée, un codage selon la méthode appelée « multithématique » décrite par Ayache et Dumez (2011), une restitution sous forme narrative, caractérisée par des descriptions « denses » (Geertz, 1973) et pour finir, un focus particulier sur les « trajectoires individuelles ».
- **Le découpage et le croisement de l'ensemble de ces modalités avec notre grille d'analyse multidimensionnelle** relative à la créativité, dans une « méga-matrice » (Miles & Huberman, 2003). Le travail de correspondance a été facilité par l'adoption de la technique qualitative « compter » de Miles et Huberman, sous la forme d'un *scoring* aidant la synthèse et la visualisation quand la narration seule ne suffisait pas, mais sans prétention de quantification. Cette méga-matrice a été parcourue à travers deux clés de lecture : par modalité, puis par dimension, donnant lieu à des « matrices des effets » (Miles & Huberman, 2003).

Enfin, nous avons procédé à une **mise en contraste** des résultats obtenus pour chacun des cas. La comparaison a suivi cette même logique « bicéphale » en s'appliquant d'abord aux deux processus de libération, puis aux deux « matrices des effets » (Miles & Huberman, 2003). Nous proposerons également une **analyse « poolée » des résultats créatifs** qui ont pu être relevés

dans les récits et des **types d'innovations** produites en lien avec le processus de libération pour les deux cas observés. La dernière étape est celle de la conceptualisation, à l'issue de laquelle nous proposerons un modèle théorique global.

3. Contributions théoriques et managériales

Nos premières contributions sont théoriques. La partie théorique a mis en évidence l'importance d'intégrer la radicalité de la suppression du lien hiérarchique comme composante essentielle de l'« idéal type itératif » de l'EL, sans le confondre avec le lien de subordination qui le fonde ni les fonctions managériales qui en dérivent. Cette suggestion a été renforcée par nos résultats empiriques. Nous avons constaté comment le moindre écart ou ambigüité à l'idéal type sur ce point entrainait des distorsions dans l'interprétation des acteurs et comportait le risque de « hiérarchie fantôme ». Sur le plan de la créativité, notre démarche méthodologique nous a amenée à développer un cadre intégratif sur mesure, multiniveaux, tirant profit des apports des différents modèles existants, dans une vision « practice » permettant d'envisager leur compatibilité, offrant un début de réponse aux appels répétés de ce champ en ce sens.

Sur le plan empirique, notre travail contribue à mettre à jour les dynamiques organisationnelles de la libération d'entreprise. **Nous avons décrit les dynamiques internes de deux cas singuliers et contrastés, et avons identifiés les mécanismes et les conditions de mise en œuvre permettant de le considérer comme un processus créatif**. Nos deux études de cas ont donné lieu à des monographies riches, multiniveaux et couvrant une large période. Notre démarche compréhensive, que nous pourrons qualifier de « sociologie de la libération », s'est intéressée aussi bien aux trajectoires individuelles qu'à leur enchâssement dans une dynamique sociale et organisationnelle plus globale, dépassant les carcans de cadres théoriques trop rigides. Nos résultats plaident donc à la fois pour une approche processuelle et une sociologie de la libération, afin de poursuivre l'ouverture de sa « boite noire ».

La deuxième partie de l'analyse, consacrée aux liens entre ce processus et les déterminants de la créativité a permis de proposer un **modèle conceptuel global de « libération créative ».** Ce modèle dynamique relie le processus de libération aux déterminants de la créativité au moyen du « dispositif distributif ». Ce dernier concept souligne l'importance de la redistribution des trois rôles clés de leadership dans la nouvelle organisation. Il est également traversé par une « empreinte idéologique », émanant d'abord du leader et de ses inspirations théoriques, puis modulée dans le temps par l'intervention de différents acteurs, co-concepteurs ou agents externes, dans une boucle d'apprentissage/adaptation ou une boucle de crises/mutations. Les

modalités distributives du dispositif se définissent à travers quatre critères : périmètre, acteurs, temporalité, méthodes. Certaines modalités seront particulièrement « créatogènes » et nous les avons appelées « espaces-temps créatifs ».

Au plan managérial, cette modélisation de la « libération créative » constitue en soi notre contribution principale. En tant que dispositif de gestion au sens large, le dispositif distributif implique une dimension idéelle et matérielle (Gilbert & Raulet-Croset, 2021). Ces deux dimensions sont explicitées dans la présentation du modèle et invitent à une « conscientisation » des influences idéologiques qui peuvent traverser un processus de libération, dans une démarche réflexive, à commencer par le « leader libérateur ». La première vertu du modèle est donc pédagogique : elle permet de comprendre la logique du processus de libération, sa complexité et ses risques, sa dynamique, et l'importance du dispositif distributif. Ensuite, le modèle de la libération créative invite à une « ingénierie de la libération » : une conception rigoureuse du « dispositif distributif » visant, à travers la définition des modalités distributives à générer des « espaces-temps créatifs » au sein de l'organisation. Il s'agit ici de penser les « impensés » (Gilbert, Teglborg, et al., 2017) ou éclairer les « angles morts » (Weil & Dubey, 2020). Une « grille simplifiée » sera proposée, pour appliquer les principes du dispositif distributif à un projet d'organisation libérée, et visualiser facilement les « zones grises » du dispositif projeté. Cet outil d'aide à la conception ouvre des pistes de développement tout à fait intéressantes pour la recherche-intervention.

4. Plan de la thèse

La thèse se présente trois grandes parties. La Partie I est théorique et méthodologique. Elle permettra d'envisager l'entreprise libérée comme une « source de créativité ». Nous y construirons notre objet de recherche, notre problématique et notre dispositif de recherche.

- Le Chapitre 1 sera consacré à la revue de littérature sur l'entreprise libérée et permettra d'aborder l'objet sous deux angles complémentaires. Le premier sera proche des récits empiriques pionniers et nous montrerons que les concepts d'EL et l'entreprise Opale recouvrent un même « idéal type pionnier », dont nous listerons les principales caractéristiques. Puis nous adopterons le point de vue de la littérature académique et ses trois courants. À partir du courant théorique, nous montrerons que la radicalité de la suppression du lien hiérarchique est trop souvent négligée, et nous soulignerons l'importance de l'expliciter comme une composante essentielle du concept. Nous parcourrons ensuite la littérature empirique pour y déceler les composantes clés du

processus de libération. Nous montrerons enfin au travers de la rareté des travaux évaluatifs qu'un véritable gap est à résoudre sur la question des effets de l'EL, et notamment en termes de créativité. Nous terminerons cette revue de littérature par deux réflexions conceptuelles personnelles. La première montrera que les travaux des chercheurs sur l'EL alimentent un « idéal type itératif », résultant de la rencontre successive des praticiens, des chercheurs et des patrons-théoriciens, et nous recommanderons d'y intégrer le caractère radical du concept. La deuxième permet de clarifier et expliciter les limites de la libération, sur le plan de la « disparition », mettant à jour un double amalgame : l'un avec le lien de subordination, et l'autre avec les fonctions managériales. Nous proposerons en fin de chapitre une synthèse de cette revue de littérature en 12 idées clés, posant les bases de notre problématique.

- Dans le Chapitre 2, nous parcourrons les différentes théories de la créativité au sein des organisations. Nous commencerons par présenter les modèles principaux du courant basé sur la variance puis exposerons les modèles processuels. Sur la base des apports et des limites de chacun au regard de notre question de recherche, nous élaborerons un cadre théorique sur mesure, sous la forme d'un modèle global multiniveaux de la créativité et reporterons l'ensemble de ses dimensions dans une grille analytique, au sein de 5 catégories : le niveau individuel, le niveau groupe, le niveau organisationnel, le concept de leadership et le processus de sensemaking.
- Ces deux premiers chapitres seront suivis d'une courte partie exposant les enjeux de la créativité comme prisme d'analyse pour l'EL, et faisant la synthèse et les liens entre ces deux revues de littératures, afin de faire émerger la problématique et d'articuler la question de recherche.
- Le Chapitre 3 exposera le positionnement épistémologique de cette recherche, le pragmatisme. Il justifiera l'hybridation de deux courants aux bases épistémiques différentes dans notre cadre théorique (processuel et basé sur la variance). La vision *practice* de la créativité sera présentée et nous montrerons que son adoption permet justement de réconcilier ces deux approches et de les voir comme complémentaires. Les différentes options méthodologiques retenues seront explicitées et justifiées en lien les unes avec les autres. Le choix des deux cas parmi 4 candidats sera justifié à partir du principe d'échantillonnage théorique (Yin, 2008). La nature des données collectées sera précisée, les différentes étapes de l'analyse seront détaillées, et reprises dans un tableau récapitulatif. Un « retour réflexif » clôture ce chapitre et revient sur la question de la

posture du chercheur dans son rapport au terrain et sur l'évolution de la question de recherche.

La Partie II sera consacrée aux résultats issus des deux études de cas. Comme nous l'annoncions en introduction, il s'agit d'une partie « bicéphale ». Nous prévenons le lecteur que si celui-ci a une « appétence cognitive » particulière pour l'une, il pourra être déstabilisé par l'autre. Chaque cas est en effet découpé en deux parties. La première est consacrée à la restitution narrative du processus de libération, illustrée de nombreux verbatims. Cette première partie sera suivie d'une analyse des trajectoires individuelles et d'une chronologie synthétique. Dans la deuxième partie, nous passerons le processus de libération au crible de notre grille analytique, à travers ses différentes modalités.

- Le Chapitre 4 est consacré au cas d'Aepsilon, une ESN indépendante de 30 personnes. Le processus de libération se découpe en deux grandes phases contrastées. Nous décrivons dans la Phase 1 le phénomène de cristallisation, un lancement radical sur la base d'un dispositif original, mais minimaliste et individualiste. Malgré l'adoption unanime du dispositif, nous mettons en évidence des mécanismes sociaux tels que l'anomie, l'atomisation et la polarisation. Nous décrivons les divers « groupes sociaux » résultant de ces mécanismes : l'« oasis de libération », « les exclus », les « détracteurs ». Nous montrons dans la Phase 2, qui suit deux crises successives, la façon dont des mécanismes de résolution se mettent en place. La deuxième partie de l'analyse met en évidence les défaillances du dispositif de libération et les effets délétères sur les niveaux collectifs et individuels de la créativité, avec des effets interniveaux. La distribution des rôles moteur et catalyseur notamment est absente de la Phase 1, et ces rôles seront relayés en Phase 2 par un dispositif « complété » sur ces deux niveaux.
- Le Chapitre 5 est consacré à HEA, département du groupe Thales. À travers la narration du processus, nous montrons comment cette équipe a déployé une véritable « ingénierie de la libération », co-construite, donnant naissance à un dispositif sophistiqué, entièrement basé sur l'ouvrage de Laloux (2015). Une dynamique favorable se met en place avec des effets positifs, mais également des écueils, des échecs et des apprentissages. L'enchâssement de HEA dans un groupe à la culture très hiérarchique montre également les pressions institutionnelles qui s'exercent à ses « interfaces ». L'analyse selon la grille analytique de la créativité montre une mobilisation évolutive des différents déterminants, et comment la dynamique de libération a favorisé le niveau collectif, avec des effets interniveaux favorables aux niveaux organisationnel et

individuel. Ces deux derniers souffrent néanmoins de l'oubli des rôles qui les nourrissent le plus.

La Partie 3 est consacrée aux développements conceptuels et à la discussion.

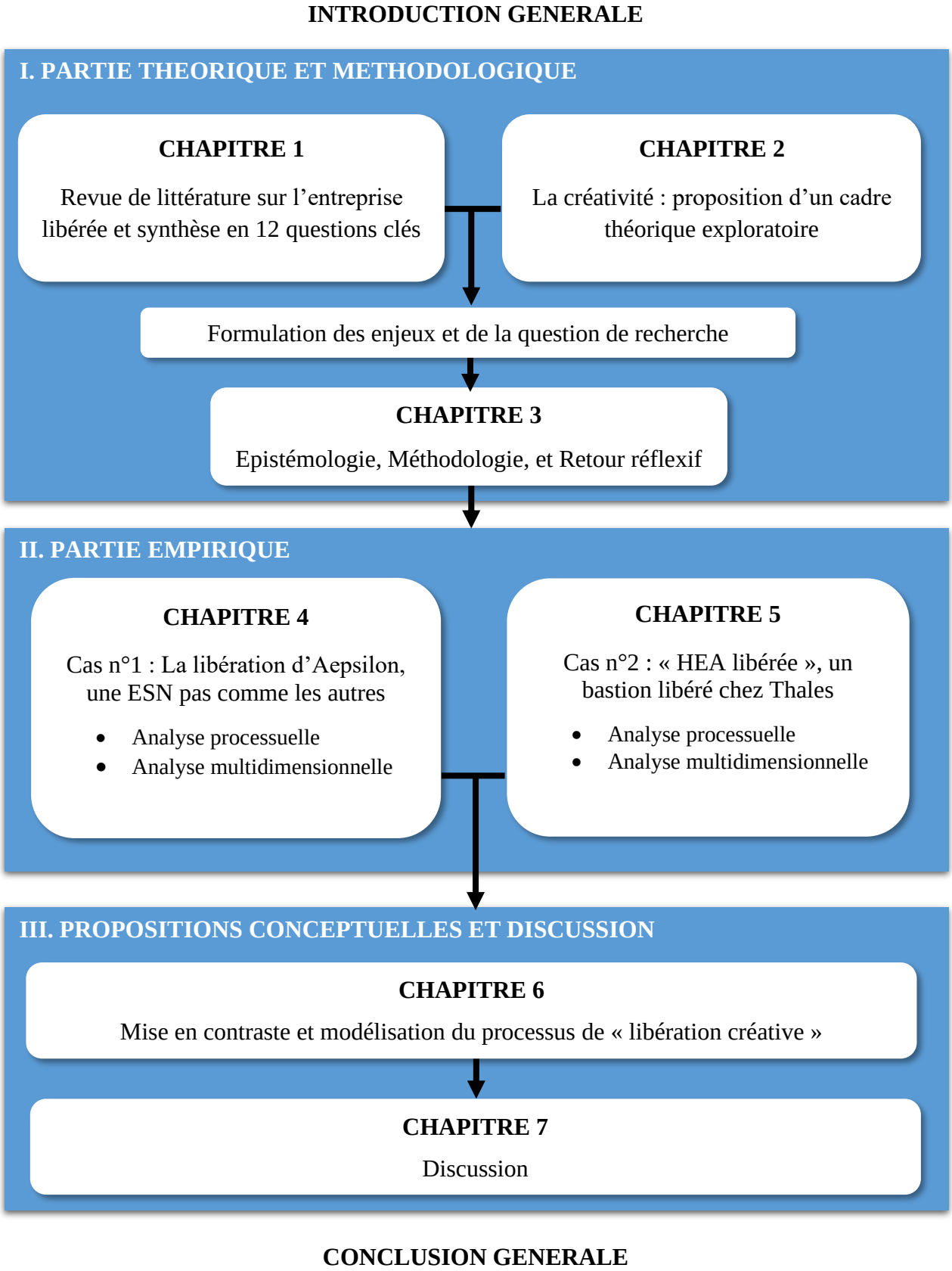
- Dans le Chapitre 6, nous opérons la mise en contraste des deux cas et la conceptualisation en trois temps :
  - Nous comparerons d'abord les deux processus de libération pour en tirer une modélisation « générique ». Nous proposerons une représentation graphique du processus de libération, faisant figurer ses différentes étapes, sa dynamique en boucle, les mécanismes clés de sa mise en œuvre, aux différents niveaux d'analyse.
  - Nous comparerons ensuite leurs deux matrices synthétiques « par dimension » permettant de comparer leurs effets respectifs sur les différents déterminants de la créativité. Cette deuxième analyse comparative permet de faire émerger le concept de « dispositif distributif ». Nous présenterons alors dans le détail ce concept, constitué lui-même de « modalités distributives », définies à partir de quatre « critères clés » : périmètre, acteurs, temporalité et méthode.
  - Nous proposerons une dernière comparaison, ou plutôt « analyse poolée », des résultats créatifs et des types d'innovations produites, issues du processus de libération. Nous montrerons que la libération produit d'abord des innovations organisationnelles, inhérentes au dispositif de libération, mais également des innovations produit et service.
  - La mise en lien de ces deux résultats conceptuels (processus et dispositif distributif) nous permet alors de proposer un modèle conceptuel global de la « libération créative », composé du processus de libération, lié au modèle conceptuel de la créativité par le dispositif distributif. Son caractère dynamique lui est conféré par le processus de libération lui-même, agissant dans le temps sur la composition du dispositif. Ce modèle est traversé par une « empreinte idéologique », évolutive, pouvant faire évoluer ou « muter » le dispositif, dans une logique réflexive. Nous présenterons en détail ce modèle et ses différentes composantes.
- Le Chapitre 7 ouvre la discussion. Nous montrons comment notre modèle de libération créative et le dispositif distributif constituent une réponse aux « impensés » et à de nombreux écueils identifiés dans la littérature. Nous proposerons d'y voir un « outil d'aide à la conception », pour une libération consciente et organisée, prenant en compte l'ensemble des niveaux d'analyse. Nous soulignons l'intérêt de cet outil dans la

conception de modalités particulièrement « créatogènes », que nous appelons les « espaces-temps créatifs ». Nous rapprocherons ces « espaces-temps créatifs » d'une part aux espaces de discussions de Detchessahar (2011, 2013), et d'autre part au « ba » de Nonaka (1998). Nous prolongerons cette dernière analogie avec le modèle « middle-up-down » (Nonaka et al., 2016) et montrons que la « libération créative » d'une organisation pourrait bien représenter une forme radicale de « *wise leadership* » distribué, favorisant le développement d'une « capacité dynamique créative ». Nous revenons sur la croyance relative au lien individu-collectif, comme pivot idéologique du modèle, et son impact sur la créativité, en discutant le modèle de l'émergence collaborative (Sawyer, 2019) et en revenant sur les conceptions processuelles de la créativité collective. Nous discutons la question de la « distribution » en lien avec la littérature sur le leadership distribué (Pearce et al., 2008; Yammarino et al., 2012; Zhu et al., 2019). Nous revenons sur la notion de suppression radicale du lien hiérarchique et montrons comment la décorrélation explicite entre ce lien et les fonctions managériales pourrait faciliter la réinvention d'un nouveau lien social par les salariés. En conclusion de cette discussion, nous proposons de formuler les conditions d'une libération créative.

La conclusion de la thèse est consacrée aux contributions, limites et pistes de développement.

- Les contributions théoriques se rapportent à la richesse des narrations, au modèle théorique proposé et aux éclaircissements conceptuels proposés à travers la notion d'« idéal type itératif et radical ».
- Les contributions managériales sont largement liées à notre proposition d'aide à la conception, visant à équiper les dirigeants d'un cadre pour leur projet de libération, même si le dispositif reste à construire en lien avec les besoins spécifiques de l'organisation.
- Nous développerons deux pistes de développement : la question de la distribution du leadership d'abord, ses limites, ses potentialités, ses modalités et mécanismes, et l'extension du modèle à d'autres types de finalités, seront évoquées.
- Enfin, nous conclurons sur les perspectives de la poursuite de cette recherche au travers d'un programme de recherche-intervention.

Figure 2 Plan général de la thèse



PARTIE I – L'ENTREPRISE LIBÉRÉE COMME SOURCE DE CRÉATIVITÉ : CONSTRUCTION D'UN OBJET, D'UNE PROBLÉMATIQUE ET D'UN DISPOSITIF DE RECHERCHE

La littérature entourant le concept d'« entreprise libérée » est une véritable nébuleuse, abritant à la fois des inspirations théoriques et empiriques antérieures au concept, des livres de patrons pionniers relatant leur expérience de terrain, des ouvrages de patrons « héritiers », des ouvrages prosélytes véhiculant le concept (chercheurs et consultants), des travaux académiques ciblés (articles et ouvrages), reflétant le dynamisme de tout un écosystème ayant fait de ce nouveau phénomène son objet de pratique ou d'étude.

Nous nous attacherons à donner un aperçu de ces différentes « zones de connaissance », et tirerons les leçons de chacune. Afin de guider le lecteur dans la découverte ou la redécouverte de ce concept et de comprendre notre démarche, nous avons fait le choix de repartir des textes aujourd'hui reconnus comme emblématiques, les mieux à même de répondre à la question « de quoi parle-t-on ? » à travers une description empirique des éléments clés du concept, tel que défendu par ses promoteurs. Suite à ce premier tour d'horizon, nous nous efforcerons de « refroidir » l'objet et nous intéresserons au regard qu'offre la littérature académique ayant fait de l'« entreprise libérée » son champ d'études. Celle-ci nous permettra tout d'abord d'élargir, « en amont », notre regard, grâce à la littérature retraçant les racines historiques et idéologiques du concept, rassemblant les auteurs ayant porté des idées similaires bien avant sa médiatisation. Puis, « *in situ* », de préciser l'objet lui-même en tentant de caractériser et objectiver la forme organisationnelle « libérée » ou le processus de libération, à travers des grilles de lecture très diversifiées. Enfin, nous élargirons ce regard « en aval », concernant les effets de la mise en œuvre du concept, grâce à une littérature évaluative. Nous n'oublierons pas la littérature critique, traversant les différents courants.

Nous tirerons ensuite les enseignements principaux de cette analyse théorique sous forme de douze « idées clés ».

CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTERATURE : L'ENTREPRISE LIBEREE, UNE GALAXIE THEORIQUE ET PRATIQUE, REFLET D'UN ECOSYSTEME DYNAMIQUE

1. L'entreprise libérée : de quoi parle-t-on ?

1.1. Un écosystème d'auteurs prosélytes, de cas emblématiques et de patrons engagés

Un ouvrage facile d'accès, riche de cas, « Liberté et Cie », paru en 2009 aux États-Unis et en France en 2012 (Carney & Getz, 2012) et un documentaire médiatique « choc » diffusé le 24 février 2015 sur Arte (Meissonnier, 2014) ; il n'en fallait pas plus pour que le concept d' « entreprise libérée » (EL) prenne son envol en France (Chabanet et al., 2017; Gilbert, Teglborg, et al., 2017). Décrivant un mode de management alternatif aux effets spectaculaires sur la performance : voilà de quoi piquer la curiosité de dirigeants curieux et à la recherche de solutions porteuses pour leur entreprise, et de médias friands d'actualité « détonante ».

Aujourd'hui, dans l'écosystème qui gravite autour de l'EL, nous trouvons à la fois des auteurs « prosélytes » (Gilbert et al., 2014), des cas emblématiques et des patrons engagés, devenus conférenciers. Deux références ont fourni l' « étincelle » : le reportage « Le Bonheur au travail » et le livre de Getz et Carney (2012), et ont constitué le point de départ de l'engouement médiatique et professionnel pour le concept. Ils mettent à l'honneur un certain nombre de *success stories* (Gilbert et al., 2014), devenus les « cas emblématiques » (Tableau 2). Les dirigeants « star » de ces deux médias, et plus particulièrement Jean François Zobrist (ex-DG de FAVI) et Alexandre Gérard (PDG fondateur de Chronoflex), à travers leurs nombreuses conférences, puis leurs ouvrages respectifs (Gérard, 2017; Hervé et al., 2007; Nayar, 2018; Sarrat, 2018; Zobrist, 2020), ont vite contribué à étendre la notoriété des EL. Ils forment aujourd'hui une véritable communauté de « patrons libérés ». Dès 2011, certains se sont regroupés au sein de « via 7 », communauté de « patrons d'entreprises libérées » créée par Alexandre Gérard et Isaac Getz (Gérard, 2017) : Laurent Marbacher (a accompagné Poult), Michel Long (Mécabor), Frédéric Lippi, Christophe Collignon (IMA Tech), Medhi Berrara (Poult), Yann Trichard (SYD Conseil), Henri Van de Kraats (IMA Benelux), Stanislas Desjonquères (Biose), Nicolas Hennon (Kiabi), Laurent Ledoux (ministère belge des transports). L'APM et le CJD sont des associations de dirigeants qui diffusent également

activement les témoignages de libérations exemplaires (Getz, 2012). Plus tard, en 2015 (dans sa version française), l'ouvrage de Frédéric Laloux *Reinventing Organizations* rejoindra les rangs des ouvrages les plus populaires dans le champ de l'innovation managériale et les plus cités par les médias et les dirigeants eux-mêmes, en témoignant du succès d'entreprises aux profils très proches de l'EL, qu'il conceptualisera à son tour à travers le terme d'entreprise « Opale ». Aujourd'hui, cet écosystème de cas exemplaires, d'auteurs prosélytes et d'expérimentations est devenu foisonnant, et accueille des leaders libérateurs conférenciers/auteurs, des associations, servant de plateforme de diffusion et d'apprentissage pour ces dirigeants ou pour ceux qu'ils inspirent, des coaches et consultant spécialisés (Getz, 2016b).

Les différentes entreprises décrites dans cette communication écosystémique sont parfois anciennes et ont déjà fait l'objet de travaux d'observation antérieurs (Tom Peters (1992) et Gary Hamel (2007) notamment), leurs auteurs les ayant parfois baptisées de leurs propres termes. Ces termes « satellites » se retrouvent indirectement associés au concept d'EL : « organisation spaghetti » (Foss, 2003), « *lattice structure* » (Manz et al., 2009), holacracy (Robertson, 2015)…d'où une certaine confusion et des amalgames fréquents entre toutes ces dénominations, qui se recouvrent grandement, sans toutefois être totalement équivalentes.

Afin de définir au mieux notre objet, nous l'éclairerons en deux temps : d'une part en partant d'un point de vue empirique, à travers son contenu, c'est-à-dire les principes défendus et véhiculés par l'écosystème de l'EL. Isaac Getz et Frédéric Laloux étant les deux auteurs les plus influents en France pour les dirigeants entamant une libération de leur entreprise, nous prendrons le temps de restituer leur propos. Ils sont les seuls à offrir une synthèse de cas exemplaires et très similaires d'EL. Nous montrerons que les concepts d'« entreprise libérée » (selon Getz) et « organisation Opale » (selon Laloux) sont assimilables d'un point de vue empirique, car s'appuient sur les mêmes observations, et révèlent le même « idéal type », bien que leurs auteurs aient choisi des angles, des bases théoriques et des arguments différents pour en rendre compte, les interpréter, et les diffuser, l'un centré davantage sur **l'individu libéré** et l'autre sur **l'organisation libérée**. Cet écart dans leur prisme d'analyse des cas exemplaires ne nous semble pas anodin sur la façon de se représenter le concept d'EL.

1.2. Un idéal type « pionnier » émergent du terrain : l'EL selon Getz

La notion d'entreprise libérée (en anglais « F-*form* » *company* ou *« freedom form » company*) a été définie pour la première fois par Isaac Getz dans son article académique de 2009 publié dans *California Management Review* (2009) dans lequel il décrit *« une forme organisationnelle au sein de laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon (eux et non leur patron) d'entreprendre. »*, définition qui sera par la suite massivement reprise, notamment par la recherche académique, en oubliant souvent la description qui l'accompagne. Ce travail ethnographique, représentant 4 années de recherche, rassemble les observations et témoignages recueillis auprès d'une vingtaine de cas emblématiques. Il a progressivement fait émerger un certain nombre de tendances communes, qui, une fois rassemblées, ont donné naissance au concept d'« entreprise libérée ». En particulier, a très rapidement émergé le rôle fondateur et central du « leader libérateur » dans le processus d'adoption de cette nouvelle forme d'organisation, ce constat ayant donné naissance au terme de « *liberating leadership* ».

Notons ici que le livre, éponyme du concept, « L'entreprise libérée » de Tom Peters, traduit du titre américain *Liberation Management* (Peters, 1992), et paru en France en 1993, n'a jamais reçu un tel succès. Pourtant classé parmi le Top 10 des « penseurs en management les plus influents au monde » du classement FNEGE 2016, et succès populaire aux États-Unis (Getz, 2017, p. 207) ; son style « apologétique et narcissique » (Voegele-Aussourd, 1993), « surprenant », relevant de la « vulgarisation managériale made in USA » (Verrier & Bourgeois, 2016) et/ou ses arguments n'ont visiblement pas su convaincre, ou tout simplement le moment n'était pas le bon. Nous revenons plus loin sur la « résonance contemporaine » du concept d'EL.

Nous verrons que cette définition, basée sur la fonction finale et non sur les caractéristiques permettant de l'atteindre, et jugée « sommaire » par les chercheurs (Chabanet et al., 2017), sera bien souvent mal interprétée, et désolidarisée des observations et recommandations pourtant formulées, notamment dans l'ouvrage et l'article séminaux (Carney & Getz, 2012; Getz, 2009). Considéré comme une carence définitionnelle, la recherche académique s'efforcera de « combler » ce manque de normativité, pour tenter de mieux « équiper » les dirigeants et les organisations s'essayant à l'exercice de la libération.

Dans la même idée, nous notons également, dès à présent, la prépondérance des **récits de leaders** dans le matériau empirique de Getz. Ses analyses portent donc essentiellement sur leurs convictions, et sur leur cheminement dans la mise en œuvre d'un environnement libérateur, et nous verrons comment la recherche académique a tenté de rééquilibrer cette orientation en proposant des conceptualisations tournées vers l'organisation elle-même et le vécu des salariés.

Dans ce qui suit, nous allons reprendre **les éléments clés que nous retenons de la lecture des travaux de Getz** (Carney & Getz, 2016; Getz, 2009) et ferons ensuite le parallèle avec l'entreprise Opale.

1.2.1. L'omniprésence de la figure du leader, incarnant le liberating leadership

« Malgré toutes leurs différences, ces sociétés ont été dirigées par des hommes et des femmes inconditionnellement favorables à la création d'une culture d'entreprise qui libèrerait l'initiative de l'ensemble de leur personnel » (Carney & Getz, 2016, p. 44).

La libération commence toujours par la décision d'un dirigeant, motivé par **un rejet, une véritable « exaspération »** (Carney & Getz, 2016) liée aux formes traditionnelles de management expérimentées ou observées dans leur histoire professionnelle, dépassant la simple réflexion critique, et poussant à l'action, assortie d'une réelle **admiration** pour des entreprises « différentes ». C'est à ce leader libérateur que revient la décision de « libérer » l'entreprise, et de mettre en place (et de maintenir) un environnement de travail propice à l'initiative, fondé sur l'égalité intrinsèque et prônant l'auto-organisation. En cela, il est, par définition, créatif, rejetant le cadre imposé, pour en inventer un nouveau.

C'est en partant de l'observation de ces leaders, que Getz a défini le *« liberating leadership »*, réunissant un ensemble de caractéristiques (Getz, 2009) : le respect des principes de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) et d'autodirection des individus, le partage régulier et soutenu d'une vision ambitieuse et inspirante pour l'organisation, et une attention portée au développement des personnes. Ce leader s'avère être systématiquement un personnage hors norme (les portraits de JF Zobrist, Bill Gore, Stan Richards, et Bob Davids sont éloquents) dont la personnalité semble rassembler certains traits communs, également intégrés dans la caractérisation du leader libérateur (Getz, 2009) : valeurs de liberté et responsabilité, créativité (en particulier la capacité à redéfinir un problème) et sagesse (en particulier à la capacité de ces leaders à embrasser des paradoxes apparents, dans une approche à la fois dialectique et holistique des problèmes). Par définition, ces qualités sont rares, en particulier la dernière, dans

les cultures occidentales, ce qui explique que si peu de dirigeants aient adopté ce style de leadership (Getz, 2009, p. 48).

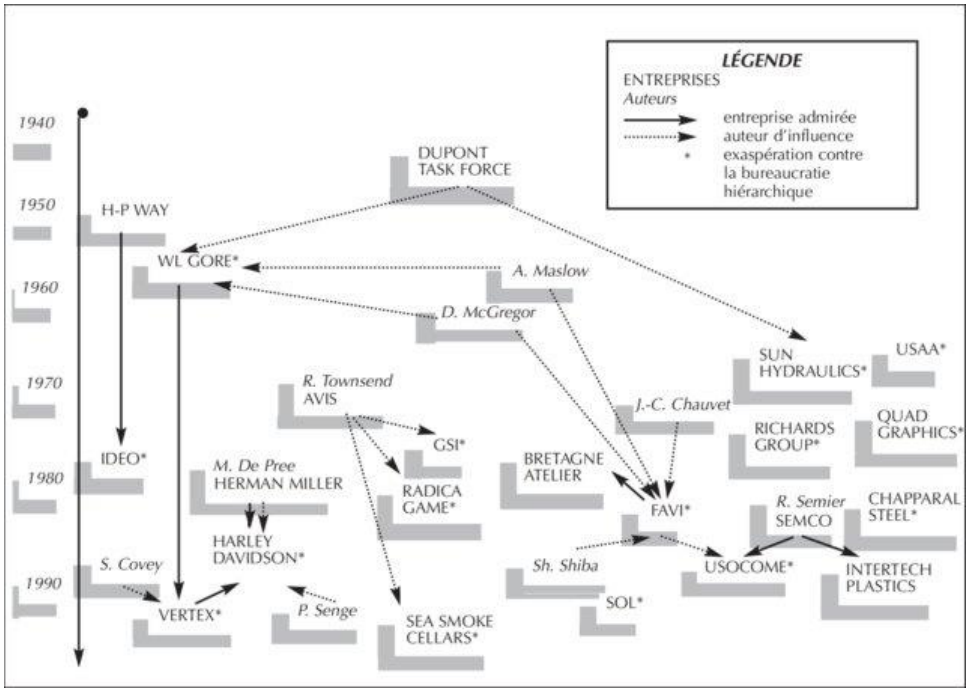
1.2.2. Une affaire de convictions : les croyances fondatrices des leaders libérateurs

« Construire une entreprise libérée est un acte de foi : croire que les hommes veulent la liberté et peuvent assumer la responsabilité qui va de pair. » (Getz, 2017, p. 304)

Au-delà de son rejet des systèmes traditionnels, le leader libérateur est porteur de croyances fortes, héritées de son enfance, de son expérience, et/ou façonnées au contact de théories et modèles d'entreprises ayant coïncidé avec leur vision du monde et leur propre « exaspération » devant les failles du modèle dominant : McGregor, Maslow, Townsend, Gore, le *lean management*, Shoji Shiba, Christian Fauvet… De cette « mosaïque théorique personnelle » a émergé une **somme de postulats** étonnamment partagés parmi ces leaders sur la nature humaine et sur la façon dont devrait fonctionner une entreprise, en particulier son leadership. Ce sont ces postulats qui ont guidé la transformation de leur propre organisation. Getz a reconstitué l' « écosystème des idées » (Getz, 2012) des leaders libérateurs, positionnant les auteurs, chercheurs ou praticiens, ayant pu contribuer à former la vision et les croyances de ces leaders pionniers (Figure 3).

Figure 3 L'écosystème des idées et des modèles des EL étudiées (Getz, 2012)

(Les entreprises selon la date du lancement de la forme libérée ; les auteurs, la date de parution de leur ouvrage d'influence)



Cette somme de postulats peut être résumée en 4 grandes croyances, listées ci-dessous.

- Le rejet du modèle traditionnel : les sociétés « comment » et les sociétés « pourquoi »

Cette distinction est héritée de JF Zobrist, pionnier libérateur en Europe. Les entreprises « comment » représentent les entreprises dites « classiques » : régies et rigidifiées par les règles et les processus, difficilement modifiables, et fortement dépendantes de la hiérarchie. Le système tout entier contribue à dicter aux salariés *comment* faire leur travail, et les critères d'évaluation sont déconnectés de « ce qui compte vraiment » (le travail bien fait, la satisfaction client). Ce système, théorisé par Max Weber en tant qu'« administration bureaucratique », pratiqué à l'excès, a généré des effets délétères: désengagement[7], perte de sens, dialogue social stérile, les arrêts de travail et les grèves en étant les manifestations les plus évidentes. Les leaders libérateurs ont acquis, à travers leur propre histoire professionnelle, et personnelle, la conviction que ce mode de management était totalement absurde et ne répondait absolument pas à la nécessité pour une entreprise de faire appel à l'intelligence de tous, pour s'adapter à son environnement, innover et durer. Le *lean management* et le cas Toyota montrent qu'on peut « humaniser » ces entreprises hiérarchiques (Carney & Getz, 2016, p. 49), mais les entreprises « pourquoi » vont plus loin. Elles s'attachent au contraire à partir du client et de sa satisfaction pour mettre au second plan la façon d'y parvenir, laissée à l'initiative des salariés. Les managers ont donc pour mission, quand leur poste n'est pas tout simplement supprimé, non plus d'expliquer « comment » faire les choses, mais de rappeler le « pourquoi », laissant au salarié la liberté et la responsabilité de la mise en œuvre de cette vision, en accord avec les valeurs partagées. Cette vision alternative de l'organisation, souligne Getz, s'inscrit dans une longue lignée de penseurs spécialistes de la gestion d'entreprise, ayant dénoncé très tôt les dérives et les failles de la bureaucratisation : MP Follett, P Drucker, W Edward Deming, Tom Peters, Gary Hamel.

- Des croyances positives et humanistes : « l'Homme est bon »

Les dirigeants des entreprises libérées dépassent le stade de la critique de la bureaucratie et ont acquis la conviction que l'homme est naturellement de bonne foi et motivé pour le travail. Deux théories sont mobilisées par Getz pour formaliser cette croyance et l'expliciter. Elles se placent

[7] Sondage américain Gallup 2013 : 30% de salariés « engagés, 52% « pas engagés », 18% « activement désengagés.

dans la lignée des travaux de Maslow sur la hiérarchisation des besoins fondamentaux et la motivation de l'être humain. La première était déjà connue des leaders étudiés, l'autre a permis à Getz de développer la compréhension des mécanismes d'automotivation.

- **La « théorie X et Y » de McGregor,** Docteur en psychologie, professeur au MIT et auteur de *The Human Side of Enterprise* en 1960, reprise par Getz et citée par les pionniers eux-mêmes comme une source d'inspiration majeure, oppose deux visions de l'homme au travail, chacune soutenue par un lot d'hypothèses sur la nature humaine. La « vision X » affirme que l'être humain éprouve une aversion intrinsèque pour le travail, et qu'il faut donc le contraindre, le contrôler et le sanctionner. Sans ambition, il préfère être dirigé et échapper aux responsabilités. La vision « Y » est l'exacte antithèse : le travail est aussi naturel que le jeu ou le repos. L'individu qui adhère aux objectifs se motivera et se contrôlera lui-même. Il adhèrera d'autant plus que ses objectifs satisferont ses besoins universels de réalisation personnelle, et il recherchera alors les responsabilités. Tout le monde est capable de créativité et d'ingéniosité, et ces qualités restent inexploitées dans le monde moderne. Dès lors, la question de la motivation au travail se pose en des termes renversés, ainsi formulée par Mc Gregor : **« On ne motive pas. L'homme est motivé par nature.** […] Son comportement est influencé par les relations entre ses caractéristiques en tant que système organique et l'environnement. […] Créer ces relations se fait en libérant de l'énergie de certaines façons plutôt que d'autres. Nous ne le motivons pas parce qu'il *est* motivé. S'il ne l'est pas, c'est qu'il est mort. » (Carney & Getz, 2016, p. 183)
- **La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan**, psychologues américains, vient conforter cette vision de l'homme au travail et du management, en soutenant que la motivation humaine se fonde sur trois besoins fondamentaux « innés et universels »: **égalité intrinsèque** (ou « affiliation » dans l'étude originale (Deci & Ryan, 2000)), **développement** (ou « compétence ») **et autodirection** (ou « autonomie ») qui ne peuvent être assouvis que dans un environnement approprié, fournissant les bons « nutriments » (pourvoyeur d'expériences répondant à ces trois besoins). Dans le cadre de cette théorie, ils distinguent la **motivation intrinsèque** (liée à la satisfaction procurée par l'activité elle-même) et la motivation extrinsèque (liée à l'obtention d'une gratification externe à l'activité). C'est la première qui sera recherchée, ces mêmes recherches l'associant à davantage de valeur ajoutée, de créativité, de performance, dans la réalisation des tâches, et de bien-être.

À partir de ces théories, les leaders libérateurs redéfinissent le problème de la motivation : il ne s'agit plus de motiver les salariés, mais de leur apporter un environnement leur permettant de se motiver eux-mêmes. Ces besoins étant universels, les hommes doivent pouvoir les satisfaire de façon égale.

- Le rôle crucial du leader

Au-delà de la prise de décision de « libérer », pour laquelle ils sont les seuls à posséder le mandat, les leaders libérateurs ont compris l'importance de la place qu'ils occupent et sont conscients que leur **attitude, leurs comportements et leur discours** sont très importants dans la réussite de la création d'un environnement « libérateur ». Ils doivent être exemplaires et « vivre » les valeurs qu'ils souhaitent insuffler. Leur intention doit se traduire dans leurs actes, leurs comportements, et leurs discours. Un travail sur eux-mêmes, et sur leur égo, leur est nécessaire pour accomplir leur « mission » et être capable du lâcher-prise qu'elle implique.

Getz résume leur mission autour de 4 règles de base (Carney & Getz, 2016, p. 15) :

1) Cesser de parler et commencer à écouter, et renoncer à tous les symboles contraires au principe d'égalité intrinsèque.
2) Partager activement la vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier.
3) Arrêter d'essayer de motiver les gens : mettre en place un environnement qui privilégie l'autodétermination et la motivation intrinsèque.
4) Rester vigilant : préserver les valeurs et de la culture d'entreprise. Le leader en est le garant.

- Performance : quand le paradoxe remplace le calcul rationnel

Les dirigeants des entreprises libérées ont une autre conviction, c'est que le mode de management traditionnel, le « one best way », fondé sur la règle et le contrôle hiérarchique, est moins rentable et moins performant que la version « libérée ».

C'est d'une part la théorie du « management pour les 3% » : l'accumulation de règles et de sanctions visant à éviter les abus et la fainéantise (pointeuses, *reporting*, indicateurs de performance…), et à gérer l'incertitude, est non seulement elle-même coûteuse, mais génère également toutes sortes de comportements pénalisant la productivité, et générant des **« coûts cachés ».** L'exemple type est celui de l'ouvrier qui contrarie sa cadence « physiologique » pour

ne pas dépasser l'objectif de prime maximum, de peur de voir ce dernier réévalué à la hausse. « Le lendemain du jour où les primes ont été supprimées et intégrées au salaire fixe, les cadences augmentèrent de 20 à 30%. » (Zobrist, 2020, p. 106). Le coût du stress au travail est également exorbitant, alors que les recherches en psychiatrie montrent que le sentiment d'exercer un contrôle sur son travail suffit à le transformer en « défi positif » et faire baisser le niveau de stress. « Ce sentiment d'autocontrôle est la clé de l'environnement libre que les leaders convaincus des bienfaits de la liberté mettent en place. » (Carney & Getz, 2016, p. 68).

D'autre part, au-delà de supprimer les coûts cachés, « la liberté d'action des salariés développe spectaculairement la **capacité d'innovation** et la **croissance** organique de l'entreprise. » (Carney & Getz, 2016, p. 70). Bob Koski, co-fondateur de Sun Hydrolics, est explicite sur ce point : **« Nous sommes convaincus que notre avantage concurrentiel repose sur la créativité, le talent et l'engagement de nos salariés. »**

On pourrait être tenté d'en déduire une conception purement instrumentale de la libération d'entreprise, et pourtant, réside ici un des **paradoxes** entretenus par le leadership libérateur : cette performance exceptionnelle n'est que le résultat « inattendu » de la libération, et ne peut pas en être l'objectif. La décision de libérer l'entreprise ne peut résulter d'un calcul rationnel, car ce mouvement est d'abord porté par une prise de conscience, une conviction profonde que les modèles traditionnels vont à l'encontre de la nature humaine et par la nécessité pour le leader d'être en adéquation avec ses valeurs, qui sont chez lui particulièrement fortes. Les résultats exceptionnels ne sont vus que comme le résultat naturel du travail réalisé par des personnes libres et engagées, portées par une vision ambitieuse. La poursuite directe de ces résultats serait en effet contraire aux croyances et aux motivations des leaders libérateurs, plaçant la motivation intrinsèque devant la motivation extrinsèque et par conséquent, la mission devant les profits. « Seuls les leaders personnellement et profondément attachés à la liberté ont été en mesure de comprendre au cours de leur visite – ou de leurs lectures et de leurs études – que des performances de niveau mondial sont la *conséquence* de la liberté de l'entreprise. » (Carney & Getz, 2016, p. 125)

Biais de sélection ou causalité « secondaire » avérée : les cas exemplaires décrits par Getz présentent tous des résultats enviables, occupant des positions dominantes sur leurs marchés respectifs, et présentant des signes tangibles de bonne santé : le turn-over défie les statistiques, l'absentéisme décroit, l'engagement est décuplé, le bien-être est exprimé, la productivité explose, les initiatives pleuvent, les candidats affluent et l'innovation est boostée. L'ambition de ces entreprises était systématiquement inscrite dans leur vision au moment de la libération.

Même s'il est impossible de n'attribuer ces résultats qu'au style de leadership et à la culture en place, il est fort probable qu'ils aient joué un rôle.

1.2.3. Une culture organisationnelle portée par la vision et les croyances du leader

La libération d'une entreprise est un « changement de culture » (Carney & Getz, 2016, p. 71), dont l'objectif est d'offrir aux salariés l'environnement adéquat qui leur permettra de révéler leur potentiel et de s'épanouir. La **« vision et les valeurs** » du leader y prennent une place centrale : elles sont l'élément fédérateur et le référentiel ultime de toute initiative ou prise de décision. Ce changement de culture doit donc « venir d'en haut ». Le leader libérateur doit donner la vision commune à réaliser : « Communiquer et faire partager la vision de l'entreprise est un des rôles clés du leader libérateur. » (Carney & Getz, 2016, p. 99). À partir de là, un processus d' **« adhésion affective » à la vision** est en jeu, afin que la liberté accordée soit effectivement mise au service de l'entreprise, et que les décisions soient effectivement prises dans son intérêt. « Un impératif unique : réaliser la vision de l'entreprise » (Carney & Getz, 2016, p. 99). Par exemple, chez FAVI, « livrer à l'heure » fait partie de la vision, en tant que règle ultime de la satisfaction client, et permet à un salarié de louer un hélicoptère s'il le faut pour tenir les délais (Carney & Getz, 2016, p. 52). Cette adhésion affective sera facilitée par **une vision qui fait rêver, une vision « de classe mondiale ».** Et cette vision accorde le plus souvent une grande place à la **satisfaction client et à l'innovation**. Ce processus d'adhésion est sans fin et alimenté au quotidien par un rappel permanent, à travers les discours, les gestes, et l'exemplarité du leader libérateur. Les salariés doivent adhérer, ou se sentir libres de partir. Chez Vertex, le mot d'accueil est explicite : « Bienvenue à Vertex, vous êtes libres de partir. », et chez Zappos, une prime de 2000$ est versée à la fin de 4 semaines de formation à celui qui préfère partir. Et ce n'est que progressivement, en prenant des décisions librement, guidés par cette vision, que les salariés se l'approprient réellement. « Un leader ne peut pas forcer les salariés à se l'approprier affectivement ; il ne peut qu'essayer de créer les conditions – la liberté d'action – qui leur permettront de se convaincre eux-mêmes de sa pertinence » (Carney & Getz, 2016, p. 105). Cette vision est évolutive et il revient au leader d'être à l'écoute de l'environnement et du marché pour l'ajuster. Nous remarquons à ce stade que la pertinence elle-même de cette vision n'est pas remise en question, le salarié y adhère …ou pas. Comme le dit Getz lui-même : **« Toute résistance doit entrainer un afflux d'informations encore plus abondant ».** Ce n'est que quand l' « opposition est **suffisamment forte et résiste à tous les efforts du leader pour communiquer et expliquer l'évolution de la vision** » que ce dernier

doit être prêt à changer de cap. Les salariés peuvent donc « contester les grands virages stratégiques », même si cette situation n'est relevée, dans les faits, qu'exceptionnellement. Pourtant, certains n'hésitent pas à co-construire cette vision avec les salariés, ce qui constitue alors la première étape du processus de libération (ex. : Rich Teerlink de Harley Davidson).

1.2.4. L' « environnement nutritif » : des pratiques diversifiées, mais toujours cohérentes avec les valeurs

Évidemment, la vision ne suffit pas et le leader libérateur doit également s'assurer que les salariés ont les moyens de la réaliser. Il s'agit donc de leur offrir un **environnement « approprié ».** Inspirés par leurs auteurs fétiches, chaque leader libérateur va donc aménager son propre environnement « nutritif » (Bill Gore le nommant par exemple « *lattice organisation* » – en treillage).

Getz l'affirmera et le répètera souvent : « *l'entreprise libérée n'est pas un modèle à répliquer, mais une philosophie d'entreprise* »[8]. Et de fait, elle se déploie en pratique avec une grande variabilité de forme. Toutes les mesures observées ne sont pas forcément adoptées simultanément, ni de la même façon d'une entreprise à l'autre, mais elles permettent de rendre concrètes et lisibles les croyances portées par le leader, exposées plus haut et de diffuser une culture *ad hoc* dans tous les recoins de l'organisation.

Néanmoins de nombreuses modalités sont adoptées par une majorité des cas exemplaires, permettant de formuler un premier « idéal type », que nous qualifierons de « pionnier », repris dans l'encadré suivant (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

Malgré leur variabilité, on notera que certaines de ces modalités sont interdépendantes, et qu'elles répondent toutes aux valeurs et croyances défendues plus haut.

[8] Ex : « L'EL est une philosophie, un ensemble de convictions à propos des hommes et du leadership, et non un catalogue de pratiques à mettre en œuvre pour chaque processus organisationnel. » (Carney & Getz, 2016, p. 388)

Encadré 1 L' « idéal type pionnier » de l'entreprise libérée, à partir de Getz (2012; 2009)

1. **La formulation d'une vision,** faisant une place importante à l'innovation et à la mission, devant les questions de coût ou de productivité.
2. **L'effacement radical de la notion de hiérarchie.** Les postes traditionnels des managers intermédiaires et des directeurs, sont redéfinis ou supprimés, et leurs tâches sont redistribuées, afin de les délester de leurs prérogatives « hiérarchiques » (commandement et contrôle). Ces nouveaux rôles sont souvent nommés « coach », « team leader », « animateur », « mentors » …, et désignés par des processus d'élection.
3. **Une organisation en équipes autonomes et multifonctionnelles de taille réduite (cercles, mini-usines…)**, se réappropriant une partie des fonctions support, et fixant ses objectifs de façon autonome. Sur un même site 150 à 200 salariés maximum.
4. **La réduction des fonctions support** (conséquence de la modalité précédente), et leur repositionnement au service des opérationnels (inversement du flux de demande).
5. **Un remplacement de la notion de « poste »** (et de sa description dans une « fiche ») **par la notion de « rôles », au profit de la motivation intrinsèque** : une même personne peut assumer plusieurs rôles à la fois et les faire évoluer en fonction des besoins de l'équipe et de ses appétences. Parmi ces rôles, on retrouve notamment les rôles « managériaux », liés à l'évaluation, l'animation…
6. **La suppression ou la refonte radicale de l'organigramme** prenant des formes plus « plates » ou plus « circulaires » que pyramidales. Il est le plus souvent difficilement formalisable, car dynamique et complexe.
7. **Des règles minimalistes ou « principes directeurs »** (ex.: chez FAVI « bonne foi, bon sens, bonne volonté, bonne humeur », ou « la ligne de flottaison », seuil de rentabilité financière chez Gore), de préférence non écrits.
8. **Un système de partage de l'information** performant : l'information étant une source de pouvoir et ce pouvoir devant être équitablement réparti, la transparence de l'information devient un enjeu majeur. Le réseau informatique est bien souvent repensé.
9. **Un système de prise de décision collective et décentralisée**, basé sur le principe de **subsidiarité**, dont le processus peut prendre de nombreuses formes (vote, consensus, consentement, sollicitation d'avis…)
10. **Une remise en cause des systèmes de primes**, sources de motivation extrinsèque, en lien avec la vision : primes, compétitions, récompenses ou avantages…
11. En lien avec ces rôles, **des modalités d'accompagnement et de formation** sont souvent proposées.
12. **L'adoption d'un langage spécifique** : « salarié », « ouvrier » ou « cadre » deviennent « collègue », « team leader », « coach », « facilitateur »… Le montant d'une commande n'est plus un « chiffre d'affaires », mais « du travail pour *x* salariés » (chez FAVI), pour donner un sens plus lisible à la performance. Cette évolution du langage est une des manifestations de l'adoption de la nouvelle culture, et favorise la désidentification au cadre de pensée hiérarchique.
13. **L'adaptation des espaces physiques,** pour rendre les échanges plus fluides et refléter l'égalité entre les personnes : *flex office*, open spaces, télétravail…

1.2.5. Un processus long et difficile

Dès la prise de décision, le processus de libération est un chemin délicat, semé d'embuches, expérimental, fait d'essais et d'erreurs, sur lequel il est facile de trébucher, en particulier pour le leader, qui doit maintenir l'exemplarité et la cohérence dans le temps. C'est pourquoi il n'est pas rare que ces leaders, déjà ancrés dans un réseau intellectuel de théoriciens ou de praticiens, fassent appel à des consultants ou des chercheurs, experts des méthodes les ayant inspirés, pour les accompagner dans la mise en œuvre de leur projet. Getz insiste sur **le rôle des managers intermédiaires**, « acteurs indispensables »(Carney & Getz, 2016, p. 140), qui doivent être vus comme des alliés, dans la diffusion de la nouvelle culture et non comme des obstacles. La méthode est expérimentale, faite d'essais et d'erreur, de « prototypage », de feedback et d'apprentissage. Faire adhérer et changer le comportement des salariés prend du temps. Getz identifie donc trois facteurs clés de réussite : définir clairement la vision, la mission et les valeurs, les faire redescendre et les partager auprès des salariés, avec l'aide de relais eux-mêmes acquis à cette vision, des « leaders nourriciers » (attention aux managers rétifs, sapant la culture et la confiance en l'organisation), et ne pas faire de promesses qu'on ne peut pas tenir (générateur de frustration et du sentiment de trahison). En 2016, dans un chapitre consacré à l'EL dans l'ouvrage *« Les organisations »* de JM Saussois, Getz précise ce processus et les différentes étapes qui le constituent (Getz, 2016b). Deux conditions préalables sont à réunir avant même de l'envisager : un travail sur lui-même de la part de l'aspirant leader libérateur, pour pouvoir s'affranchir de son égo, et savoir lâcher prise, et la garantie d'avoir les coudées franches, donc de disposer des « mandats » nécessaires (aval du CA, propriété de l'entreprise…).

1. Une première **phase « *off* »** peut alors démarrer : il s'agit de préparer le terrain, en commençant à supprimer les obstacles à l'autodirection et à l'égalité intrinsèque. C'est l'étape « enlever les cailloux de la chaussure ».
2. Une deuxième étape consiste à **formuler une vision et la partager,** qui va donner le sens, le « pourquoi ». Cette vision peut-être co-construite avec les salariés ou définie par le leader lui-même, la première option facilitant ensuite l'adhésion.
3. La **phase « *on* »**, à commencer par **« le saut en parachute »** : il s'agit de rassembler l'ensemble des salariés et de faire émerger les valeurs, « règles de vie » ou « principes directeurs », permettant aux salariés de prendre leurs décisions en toute autonomie et en accord avec la vision. C'est le début de la **phase d'appropriation** et le retour en arrière est difficilement concevable.

4. Ces **règles de vie doivent ensuite être déclinées concrètement** par un ajustement et une mise en cohérence des pratiques et symboles, à commencer par ceux incarnant le contrôle et le pouvoir liés au système hiérarchique. Il s'agit d'une phase longue et évolutive, où les salariés vont progressivement faire évoluer leurs pratiques et s'approprier une nouvelle façon de travailler. À ce stade, on peut observer une grande variabilité entre les entreprises libérées.

Ces étapes ne sont que les premières d'un long chemin de maturation et d'apprentissage, fait d'essais et d'erreurs, d'adaptation au contexte, et aux acteurs. D'après Getz, « la libération n'est jamais achevée », et l'entreprise peut être considérée comme « libérée » lorsque 70 à 80% des salariés de chaque équipe respectent les valeurs/règles de vie et agissent avec liberté et responsabilité dans le but de réaliser la vision-rêve de l'entreprise (Getz, 2016b).

En revanche, ce chemin peut être interrompu. En effet, cette forme organisationnelle est « fragile et très dépendante du leadership » (Getz, 2012). En revanche, les cas exemplaires étudiés font preuve d'une extraordinaire longévité, entre 28 et 53 ans. Cette interruption est généralement liée à un changement de leader, bien que ce changement ne soit pas une fatalité. Il arrive aussi que des « incohérences » irréversibles mettent fin prématurément à la culture si patiemment établie. Par exemple, chez Oticon, la mise en place d'un « comité des projets innovants », géré par des directeurs non acquis aux valeurs d'égalité, et prenant des décisions arbitraires, combinée à l'éloignement du leader libérateur, a progressivement soulevé la colère et la frustration des salariés et détruit la culture, qui vit revenir peu à peu des pratiques autoritaires.

1.2.6. Une promesse de créativité et d'innovation

La créativité et l'innovation occupent une place particulière dans les promesses véhiculées par ambassadeurs du concept et dans la vision des leaders libérateurs. Selon les auteurs, théoriciens ou praticiens, la culture libérée est une **culture de l'innovation continue** : « Accorder la liberté d'action des salariés ne supprime pas seulement de nombreux coûts cachés – cela développe spectaculairement la **capacité d'innovation** et la croissance organique de l'entreprise. » (Carney & Getz, 2016, p. 70),

À titre d'exemple, Gore déclarait : « [les organisations hiérarchiques] s'opposent aux principes de la liberté individuelle et étouffent le **développement créatif** de l'homme. » (Getz, 2017, p. 258), et l'innovation a toujours été au cœur de la vision de Gore&Associates. Les exemples concrets d'innovations, au-delà de l'invention du Gore-Tex qui fit sa renommée mondiale,

montrent que la culture en place permet une innovation continue, ayant permis à l'entreprise de percer dans des domaines extrêmement variés (médical, automobile, textile, énergie…). Voici quelques-unes des phrases de leaders libérateurs exprimant le potentiel libérateur de leur démarche en termes de **créativité et d'innovation** :

- Jeff Westphal (Vertex, logiciels fiscaux) : « L'alternative est simple : exercer un minuscule effet de levier grâce au pouvoir différentiel de mon tout petit cerveau, ou exercer un immense effet de levier grâce au pouvoir différentiel de six cents cerveaux. Peu importe qui est l'auteur de la meilleure idée. L'important c'est que *nous* l'ayons. » (Carney & Getz, 2016, p. p115)
- Stan Richards (Richards Group, agence de publicité) : « L'environnement des agences traditionnelles étouffait les idées créatives. » (Carney & Getz, 2016, p. p116)
- Bob Koski (Sun Hydraulics, fabricant de valves hydrauliques) : « Nous sommes convaincus que notre avantage concurrentiel repose sur la créativité, le talent et l'engagement de nos salariés. » (Carney & Getz, 2016, p. 121)
- Note de Lars Kolind à ses employés (Oticon, prothèses auditives) : « Pensez l'impensable ! » (Carney & Getz, 2016, p. 196). « Dans les années qui suivirent, les salariés d'Oticon lancèrent spontanément plusieurs dizaines de nouveaux projets et de nouveaux produits potentiels. » (Carney & Getz, 2016, p. 201)
- Chez Sol, société de nettoyage professionnel, Liisa Joronen a invité les salariés à inventer leur cadre de travail idéal lors d'une journée de brainstorming : ils ont produit 1146 suggestions et inventé un logo symbolisant « l'esprit positif, le bonheur de travailler, la créativité et le courage. » (Carney & Getz, 2016, p. 290)
- David Kelley (IDEO, agence de design industriel) a mis au point une méthodologie du « design créatif » : « j'ai considéré toute ma vie que mon boulot, ma place dans l'univers était de faire que tous ceux qui entrent en contact avec moi – salariés, étudiants – aient de plus en plus confiance dans leur faculté de création. » (Carney & Getz, 2016, p. 319)

1.2.7. En résumé

Dans les travaux de Getz, la libération est vue comme l'œuvre d'un **leader** « exaspéré » (Carney & Getz, 2016) par les méthodes traditionnelles de management, et inspiré par des théories alternatives et des auteurs/leaders pionniers. Ce leader est un personnage charismatique, non

conventionnel et visionnaire, porteur de **croyances** fortes concernant l'être humain au travail et le leadership, et valorise la créativité. La libération consiste à changer la **culture**, pour l'aligner sur les **valeurs et la vision** impulsée par le leader, et à développer un **environnement** favorisant la motivation intrinsèque, à travers des pratiques, normes, systèmes ou autres artéfacts (espaces physiques, chartes…) permettant aux salariés de prendre toutes les initiatives qui leur semblent favorables à l'accomplissement de la vision. Il s'agit d'un **processus** long et difficile, reposant sur la détermination, la persévérance et la cohérence du leader libérateur, et l'appropriation des valeurs et de la vision par les salariés.

Nous verrons cependant plus loin les différentes tentatives de caractérisation des EL par le domaine académique et les hypothèses soutenant l'émergence contemporaine du concept, au point de devenir un véritable *buzz word*, et de voir fleurir les projets de libération partout en France.

1.3. L'entreprise Opale : une autre interprétation de l'EL

Un deuxième ouvrage s'est fait une place ces dernières années sur le podium des influences majeures des leaders libérateurs : *Reinventing Organizations* (Laloux, 2015). Nous souhaitons ici lui donner une place « opératoire », inspirée par les réflexions de Gilbert (2018) sur l'étude d'un courant managérial émergent : nous souhaitons prendre en compte cette théorisation sans la discréditer, mais sans en être porteuse, afin de reconnaitre sa place dans l'écosystème et l'influence qu'elle peut y exercer. Nous reconnaissons à Laloux le rôle d'acteur de l'écosystème, et à sa « théorie » le rôle d'« actant », au sens de la sociologie de la traduction (Akrich et al., 2006), dans le réseau qu'est l'écosystème de l'EL.

Frédéric Laloux, issu d'un Master en école de commerce et titulaire d'un MBA, est un ancien consultant, ayant passé 10 ans chez McKinsey, aujourd'hui coach indépendant et conférencier. Il a mené pendant 3 ans une enquête à la rencontre d'entreprises « hors-normes », qu'il a qualifiées d'entreprises « Opale ». Il rapporte 12 cas, issus de secteurs variés, comptant au minimum 100 salariés et 5 ans d'adoption de modes de fonctionnement Opale.

1.3.1. L'entreprise Opale

Pour expliquer l'émergence des organisations Opale et pour décrire leurs modes de fonctionnement, Laloux s'appuie sur la « théorie intégrale » de Ken Wilber, qui constitue en quelque sorte son « cadre théorique ». Ken Wilber est un auteur américain, ayant développé une « théorie intégrale » (Wilber, 1996) en s'appuyant sur la « spirale dynamique » de Graves

(Graves, 1970), psychologue américain proche de Maslow, et en lui ajoutant une dimension spirituelle. Il est intéressant de noter que Ken Wilber a également eu une influence décisive sur Brian Robertson, concepteur de l'Holacratie (Robertson, 2016), à travers son utilisation des « holons » de Koestler. Notons également que Holacracy One, société de conseil et d'accompagnement à la transformation, constitue un des cas exemplaires de Laloux. La « théorie intégrale » vue par Wilber, prétend combiner de façon complémentaire plusieurs théories évolutives issues de différentes disciplines (histoire, anthropologie, psychologie cognitive, du développement, philosophie, neurosciences…). Il postule que l'humanité est passée par plusieurs **stades de développement de sa conscience** au cours de son histoire et que le passage d'un stade à l'autre s'est toujours accompagné de transformations à de multiples niveaux : sociétal, économique, religieux…

En créant sa propre terminologie, Laloux transpose librement cette théorie aux organisations, et définit cinq stades d'évolution des modèles organisationnels, chacun correspondant à une couleur. Chaque couleur correspond à une **vision dominante du monde**, adoptée *a minima* par le leader, mais que des salariés d'un autre stade peuvent « adopter », dans un environnement de travail qui l'encourage. La plupart des entreprises aujourd'hui se situeraient au stade Orange ou Vert, et Laloux prédit que le prochain stade est l'Opale, représenté par les cas exemplaires qu'il a observés (cf. tableau récapitulatif des stades en Annexe 1). Le modèle Opale serait en effet le plus à même de résoudre les problèmes complexes et donc les grands défis contemporains.

Il enrichit cette théorie au fil de l'ouvrage de concepts qu'on peut qualifier de « spirituels » voire « ésotériques », au premier rang desquels on retrouve « l'âme » des organisations et le « moi profond » des salariés.

L'entreprise est vue comme un **organisme vivant**, c'est la métaphore qui semble la plus utilisée par les dirigeants Opale pour parler de leur entreprise. Les trois avancées que présentent les entreprises pionnières du mode Opale sont les suivantes :

- **l'autogouvernance** : structures et processus permettant de fonctionner d'égal à égal, sans hiérarchie. En particulier, le **processus de sollicitation d'avis** est central : chaque salarié voulant prendre une décision doit consulter les personnes impactées et les personnes détenant une expertise utile. Il doit faire le tour des avis et objections et charge à lui de les prendre en compte (ou non). Il reste seul responsable de la

décision finale. Ce processus permet d'éviter les délais et la « synthèse molle » du consensus, et de responsabiliser les personnes.

- **l'affirmation de soi** (« *wholeness* » en anglais) permettant la « plénitude de notre humanité », c'est-à-dire la possibilité pour chaque individu de réconcilier son « moi personnel » et son « moi professionnel », et de redonner sa place à la vulnérabilité, aux émotions, à l'intuition et à la dimension spirituelle dans l'entreprise.
- la **raison d'être évolutive** : les organisations Opale ont une vie propre et une conscience de la direction à suivre. Les salariés doivent être à son écoute, et répondre à cette finalité.

L'objectif ultime est de « réenchanter » les entreprises, aujourd'hui « mortes et sans âmes » (p.57). Il revendique un « **modèle** qu'il est aujourd'hui possible de décrire en détail » (p.30), et propose de voir son ouvrage comme un « **guide** assez concret pour ceux qui veulent adopter ces nouvelles façons de faire et d'être en entreprise dès aujourd'hui ». Il fournit en annexe une sorte de « trame » de réflexion sur les différents processus à faire évoluer, et formule des **conditions de réussite**.

1.3.2. EL vs Opale : un objet d'étude commun

Même si Laloux ne mentionne pas une fois le nom de Getz ou le terme d'entreprise libérée, les deux propos présentent à la fois des points communs, notamment en termes d'objet d'étude et de matériau empirique, mais également des différences notables en termes d'approche. Nous développons ci-après les uns et les autres et montrerons que **les deux concepts peuvent être assimilés sous le concept générique d' « entreprise libérée »**, terme retenu aujourd'hui par la majorité des chercheurs (Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020)**.**

Tout d'abord, **le constat** des auteurs est le même, par ailleurs assez communément partagé, à commencer par les leaders libérateurs eux-mêmes : les modes de management traditionnels, fondés sur le principe de hiérarchie, longtemps considérés comme source de progrès et de prospérité sont aujourd'hui défaillants et il faut leur trouver une alternative. **Le mode opératoire** et le **matériau** sont également identiques : essentiellement des interviews de leaders libérateurs, les interviews de salariés étant plus rares. Ensuite, cinq entreprises se retrouvent dans les deux ouvrages : deux des cas étudiés en profondeur sont les mêmes (FAVI et Sun Hydraulics), Laloux cite à titre d'illustration deux cas de Getz : Zappos et Gore, et il cite Semco, tout comme Getz (Tableau 2). Ce qui est plus frappant, c'est que les autres cas exemplaires de

Laloux sont très similaires, dans leurs caractéristiques, à ceux de Getz, à travers des termes parfois différents :

1. L'omniprésence du **leader, créatif et sage,** est un point commun majeur. La « sagesse socratique et holistique » du leader décrite par Getz est très proche de la « sagesse au-delà du rationnel » que décrit Laloux (2015, p. 82), les deux faisant appel aux sagesses orientales. Un travail préalable sur son égo est requis dans deux côtés.
2. L'importance de la « raison d'être » (la « vision » de Getz) partagée par tous, co-construite ou formulée par le leader, pour fédérer les salariés et orienter la prise de décision
3. Le sentiment d' « appropriation psychologique » de l'entreprise par les salariés (Laloux, p.377) rejoint l' « adhésion affective » des salariés à la vision (Getz).
4. Les **croyances** fondatrices :
    - **Un rejet de la bureaucratie** est exprimé avec la même virulence
    - **L'égalité intrinsèque** : est intégrée dans la notion de « plénitude » chez Laloux.
    - La croyance que **l'homme est naturellement motivé par le travail**, et que « l'Homme est bon », à la base de la théorie Y de McGregor, permettant de fonctionner **sur la base de la confiance**, est mobilisée des deux côtés. Cet auteur est la source la plus communément citée par les leaders interrogés.
    - **Le rôle central du leader** : il doit s'assurer d'avoir le « mandat » des actionnaires ou être propriétaire, et est garant du maintien de l'environnement et de la culture.
    - **L'inversion de la logique de performance** : il faut viser l'épanouissement des salariés ou l'harmonie dans les équipes, et ne considérer le profit que comme une nécessité pour pérenniser le projet. C'est alors que les profits arrivent (alors que viser le profit grâce à la libération est voué à l'échec). Comme le dit si bien Zobrist (interviewé par les deux auteurs) : « Il faut respirer pour vivre, mais nous ne vivons pas seulement pour respirer » (Zobrist, 2020).

La transformation est vue de la même façon comme l'installation d'une **culture partagée**, fondée sur ces valeurs, la mise en place d'un **environnement propice** et la mise en cohérence **des pratiques**. De la même façon, au sein des entreprises étudiées, on observe des **pratiques**

diversifiées, mais satisfaisant les mêmes croyances (on retrouve la réduction des fonctions support, des équipes autonomes de taille réduite, la modification des réunions, le partage de l'information, l'abolition des pratiques et des symboles de contrôle et de pouvoir, la redéfinition des rôles des managers, le recrutement pas les équipes, l'évaluation par les pairs, l'aménagement des espaces physiques…) et enfin, des **résultats exceptionnels,** « scandaleusement positifs » (Laloux, 2015, p. 105). L'entreprise Opale, se présente également comme un idéal type : « Même s'il manque des pièces Opale dans certaines entreprises, quand on les prend ensemble, les morceaux se superposent suffisamment pour former une image complète. » (Laloux, 2015, p. 97).

On peut également noter l'usage d'une métaphore commune, relevée dans le discours des leaders : celle de **l'organisme vivant**. Même si Laloux, à la différence de Getz, en fait une caractéristique centrale de son concept, ce dernier décrit à plusieurs reprises un mode de fonctionnement « organique » par opposition aux organisations « mécaniques »(Getz, 2017, p. 196), cette dernière étant justement attribuée aux organisations « Oranges » (hiérarchiques) dans la théorie de Laloux.

On peut conclure à l'équivalence de la réalité décrite par Getz et Laloux, convergeant vers la description du même « idéal type pionnier » (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**).

1.3.3. EL vs Opale : un prisme « individuel » vs un prisme « collectif »

Toutefois, même si les phénomènes observés par Getz et Laloux présentent les mêmes traits, et sont donc assimilables par nature, en tant qu'objet d'étude, leurs **prismes théoriques** et la **formulation de leurs concepts** présentent des différences qui ne nous semblent pas anodines sur les conceptions qu'ils véhiculent, appuyant respectivement sur des dimensions différentes du phénomène de libération.

Concernant les travaux de Getz, ceux-ci mobilisent des théories en accord avec sa propre formation académique, associant psychologie et management. Maslow et McGregor étaient certes déjà présents dans les inspirations des leaders pionniers, mais les cadres qu'il choisit de mobiliser lui-même sont pour la plupart issus du champ de la psychologie : théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, recherches sur le stress psychologique (Bosma et al.), psychologie de la créativité (Lubart et Sternberg). Ce **prisme d'analyse psychologique** focalise l'attention alternativement sur la figure du leader et sa vision, et sur la motivation et le comportement des **salariés**. La libération de ces derniers apparait comme l'objectif principal

de la transformation, faisant des autres dimensions des conséquences (performance, cohésion, culture…) ou des moyens (règles, normes, pratiques…). Cette orientation est notable jusque dans le titre de l'ouvrage, que ce soit en anglais, *Free your employees and let them lead*, ou en français *Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises.* Le titre lui-même met un accent particulier sur la liberté individuelle, *Liberté et Cie* (ou *Freedom Inc.* en version originale). Rappelons que le livre a été lancé d'abord aux États-Unis ou la liberté individuelle est culturellement sacrée. **C'est à partir de la libération de l'initiative individuelle que l'entreprise deviendra performante.** Le leader libérateur et ses croyances sont le point de départ, et l'environnement nutritif qu'il déploie est au service des **besoins fondamentaux de l'individu.** En cohérence, l'illustration des effets de la libération passe par des situations exemplaires **d'initiative et de créativité individuelles** (nombreuses dans l'ouvrage de Getz et Carney). C'est en conclusion de son article de 2009 que Getz aborde finalement de façon explicite la question de la conciliation des intérêts personnels et collectifs, devant être vus selon une vision holistique, comme « coexistant », et qu'il décrit l'importance, dans l' « environnement nutritif », de valeurs permettant l'émergence de relations interpersonnelles fertiles : respect, dignité, considération, confiance, équité… « Les cultures *F-form* sont des microsociétés composées d'individus qui se respectent mutuellement, se développent et s'autodirigent dans leur propre intérêt et celui de l'entreprise. » (Getz, 2009, p. 50). **Finalement, la place des phénomènes de groupe et du niveau organisationnel est réduite dans la restitution totale et dans la théorisation des expériences rapportées.**

Chez Laloux, on observe une tendance davantage « multi-niveaux », à travers la description des trois caractéristiques distinctives énoncées plus haut : plénitude, autogouvernance et raison d'être. Cependant, les dimensions collective et organisationnelle sont bien plus représentées, et la position de l'individu est ambivalente. Le titre de Laloux, comparé à celui de Getz n'est qu'un premier indice de cette différence : « *Reinventing Organizations* : *Vers des communautés de travail inspirées* ».

La **dimension individuelle** se retrouve essentiellement abordée dans le chapitre « En quête de plénitude ». Il s'agit de permettre à l'individu d'arrêter les jeux de rôles et les jeux politiques en entreprise, de « baisser le masque ». Ce chapitre est certainement le plus « ésotérique », s'appuyant sur « toutes les sagesses traditionnelles ». La libération doit lui permettre de se désidentifier de son égo, de retrouver son intégrité, se « reconnecter à lui-même » et laisser son « moi profond » s'exprimer. Il n'est pas rare d'inviter les bébés ou les chiens dans l'entreprise…(p.111-112). Il est invité, au sein d'un espace **« ouvert, protecteur et**

bienveillant » (l'équivalent de l'environnement nutritif de Getz) à « ne plus être séparé », et à « honorer la vérité de notre âme » (p.212). C'est alors qu'il atteindra la pleine authenticité et révéler son plein potentiel. Pour cela il doit « écouter sa boussole intérieure », il est poussé à l' « introspection ». C'est la « vie bonne » (ou « bonheur ») qui amène le succès, la richesse, l'amour » et non l'inverse. Ce discours rappelle des théories véhiculées par la tendance littéraire du *self-help* américain (ou « développement personnel » en France) s'appuyant sur la psychologisation du bonheur. Ces théories étant critiquées comme étant étant le produit d'une l'individualisation croissante de la société, et accusées de faire peser sur les individus la responsabilité de leur bonheur, ignorant les mécanismes déterminant les inégalités sociales et la responsabilité politique des dirigeants (Illouz & Cabanas, 2018). D'ailleurs de nombreux auteurs de ce courant de « self-help » américain sont cités par Laloux, et celui-ci a largement recours aux arguments de la psychologie positive (par exemple « Se focaliser sur ses forces » (Laloux, 2015, p. 81)). Cependant cette potentialité individuelle est **mise au service d'un « tout »,** auquel il appartient, mais qui le dépasse, en lien avec les autres (« compassion », « amour » p.270), puisque « sa pleine authenticité » permet « de faire un pas de plus dans la marche de l'humanité vers la liberté » et finalement de **répondre à la raison d'être de l'organisation**. Après cette description finalement assez courte (6 pages) des besoins d'épanouissement de l'individu, Laloux décrit les caractéristiques de **l'environnement « protecteur** », mettant l'accent sur les **pratiques collectives** (62 pages) : discussion sur les valeurs et les règles, introspection en groupe, animations des réunions, supervision d'équipe, coaching entre égaux, narration de soi en groupe, espaces physiques, préoccupations RSE intégrées. Les processus RH entrent également dans cette « quête de plénitude » : recrutements « sans phare », intégration, formations, description des postes et carrières, horaires de travail, feedback… même les licenciements sont des opportunités de s'ouvrir « au message de la vie et à la nouvelle route que nous sommes appelés à suivre » et de faire confiance à « l'abondance de la vie » (p.270).

Là où Getz insistera sur l'« auto-direction » sur un plan individuel, Laloux insistera sur l' « autogouvernance », dans sa dimension collective. La partie concernant l'autogouvernance (105 pages) reflète une approche plutôt « pragmatique ». Sa description **des modalités collectives** de mise en œuvre du « modèle Opale » et sa façon de proposer un « guide » pour faire évoluer les pratiques se distinguent nettement de l'approche de Getz, ce dernier réfutant la proposition d'un « modèle à dupliquer ». Il y décrit tout d'abord les **structures** : coordination, partage d'information, équipes autonomes, réunions, groupes de travail, gestion

de projet, refonte des postes en « rôles », puis les **processus** : la **prise de décision** est le premier et le plus important, puis viennent la communication, l'allocation des tâches et des ressources, achats et investissements, résolution de conflits, définition des règles collectives, gestion de la performance individuelle et collective, gestion de crise, licenciements, modes de rémunération.

Dans la dernière partie descriptive, Laloux traite de la **« raison d'être »**, dans sa **dimension organisationnelle** (43 pages), et en termes de **projet collectif** : concurrence, part de marché, croissance, profit, offre produits et services, planning, budget, objectifs, climat, parties prenantes… L'écoute de la raison d'être prend ici encore une dimension spirituelle très forte : il faut « capter les signaux », et pas seulement au sommet, mais à tous les niveaux, en faisant une large place à l'intuition, en s'ouvrant à l'extérieur, et en ayant recours à l'*appreciative inquiry*, pour faire émerger une vision collective de la stratégie, qui devient « un processus organique », ou même des « exercices spirituels » (méditation, états de conscience modifiés…). Laloux insiste particulièrement sur l'articulation du désir individuel et de la raison d'être de l'entreprise avec une question clé « suis-je à ma place ? ». On notera que la raison d'être évolutive est celle de l'organisation, et non celle du leader, contrairement à Getz, même si elle reste généralement formulée par lui.

Enfin, Laloux termine avec un court récapitulatif des **« traits culturels communs »** (12 pages), des entreprises Opales, c'est-à-dire les postulats, normes et préoccupations des personnes qui constituent l'entreprise, « invisibles, mais puissants ». Ici, **l'articulation entre niveau individuel et collectif** prend une place très importante, en s'appuyant sur le « modèle des 4 quadrants de Wilber appliqué aux entreprises » (p.321), considérant toute chose comme abordable selon 4 faces : « Point de vue individuel » / « Point de vue collectif » et « Point de vue intérieur » (dimension intangible, pensées, émotions) / « Point de vue extérieur » (dimension tangible, matérielle et mesurable). Les quatre quadrants sont « imbriqués les uns dans les autres », et la cohérence est essentielle.

Notre analyse des productions des deux ouvrages montre que les deux auteurs ont observé le même phénomène, à travers des entreprises répondant au même « idéal type pionnier », et présentant le même degré de variabilité dans leurs pratiques. Pourtant les deux restitutions véhiculent des **représentations différentes** : l'une est guidée par une vision épistémique issue de la psychologie et des sciences de gestion, centrée sur l'individu (le leader et le salarié) et une finalité stratégique et adaptative pour l'organisation, l'autre faisant appel à des références spirituelles, voire ésotériques, avec une finalité transcendantale. La première propose un **style de leadership** et met l'emphase sur les déterminants de la libération de l'individu, quand l'autre

décrit un **modèle organisationnel** où l'individu contribue à un tout plus grand que lui, au sein d'une « communauté inspirée », et où le lien social est déterminant. Ces différences sont résumées dans le Tableau 1.

Cette différence d'interprétation pourrait-elle avoir un effet sur les représentations des dirigeants adoptant le concept ? Pourrait-elle avoir un impact sur le processus de libération lui-même ? Sur ses effets ? Nous laisserons cette question ouverte le temps de notre recherche et y reviendrons dans la discussion.

Tableau 1 Comparaison des prismes théoriques et interprétatifs de I. Getz et F. Laloux

	Prisme « psychologique et individuel »	**Prisme « holistique et organisationnel »**
Auteur	Isaac Getz	Frédéric Laloux
Formation	Docteur en Psychologie et en Management, HDR	Master Management, MBA et Certifié Coach
Profession	Professeur de Management et Leadership à l'ESCP, Auteur et Conférencier	Ex Consultant McKinsey, Auteur, Conférencier et Consultant indépendant depuis 2007
Titre de l'ouvrage grand public	*Liberté et Cie*	*Reinventing Organizations*
Sous-titre	Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises	Vers des communautés de travail inspirées
VO	*Freedom, Inc : Free your employees and Let Them Lead*	*A guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*
Année de publication en France	2012	2015
Nb de cas étudiés	18	12
Pays d'origine des cas	11 USA, 5 France, 1 Finlande, 1 Danemark	7 USA, 2 Pays-Bas, 2 Allemagne, 1 France
Principaux champs mobilisés	Psychologie	Histoire de l'humanité, psychologies alternatives et concepts ésotériques
Théories mobilisées	McGregor Théorie X vs Y	McGregor Théorie X vs Y
	Stress psychologique (Bosma et al)	La "théorie intégrale de la conscience" de Ken Wilber appliquée aux organisations
	Autodétermination (Deci et Ryan 2000)	Psychologie positive
	Hiérarchie des besoins de Maslow	Psychologie transpersonnelle
	Psychologie de la créativité (Lubart&Sternberg)	Analyse transactionnelle
	Psychologie du développement (Piaget, Vygotski)	Sagesses orientales
Concept clé	*Liberating leadership*	Organisation Opale
Niveau d'analyse principal	Le leader	Le système organisationnel (structure, processus, culture)
Objet de la libération	L'individu	L'organisation
Motivation des leaders	Plaisir et réussite pour leurs salariés et pour eux-mêmes	Des entreprises qui aient une âme, productives et où le travail est épanouissant et riche de sens
Finalité de la libération	Innovation, performance et pérennité	Productivité, épanouissement, harmonie.
Principes organisateurs centraux	Vision	Raison d'être
	Égalité intrinsèque	Quête de Plénitude
	Autodirection (ind.)	Autogouvernance (coll.)

Tableau 2 Cas emblématiques restitués ou cités dans les ouvrages de référence de Isaac Getz et Frédéric Laloux

Entreprises	Leader libérateur	Secteur	Pays d'origine	Année de fondation ou libération	Getz (1)	Laloux (2)
Herman Miller	Max Depree	Designer et fabricant de meuble	USA	1923 fond/1950 lib	(x)	
Patagonia	Yves Chouinard	Vêtements d'extérieur	USA	1957		x
Gore	Bill Gore	Fabricant de textiles techniques	USA	1958	x	(x)
Avis	Robert Townsend	Loueur de voitures	USA	1962	(x)	
USAA	Robert Mc Dermott	Assurances	USA	1968	x	
Sun Hydraulics	Bob Koski	Fabricant de valves hydrauliques	USA	1970	x	x
Morning Star	Chris Rufer	Transformation de tomates	USA	1970		x
RHD	Robert Fishman	Services à la personne	USA	1970		x
Quad Graphics	Harry et Tom Quadracci	Imprimeur	USA	1971	x	
BSO/Origin	Eckart Wintzen	Conseil en informatique	Pays-Bas	1973		x
Bretagne atelier	Jean Michel Quéguiner	Fabrication équipement automobile (ESAT)	France	1975	x	
Richards Group	Stan Richards	Agence de publicité	USA	1976	x	
Whole Foods	John Mackey	Supermarchés bio	USA	1978		(x)
Ideo	David Kelley	Design industriel	USA	1978	x	
GSI	Jacques Raiman	Externalisation des fiches de paie	France	1980	x	
Semco	Ricardo Semler	Mixers et pompes industrielles	USA	1980	(x)	(x)
Intertech Plastics**	Noel Ginsburg	Fabrication d'objets en plastique	USA	1980	x	
Harley Davidson	Rich Teerlink	Fabricant de motos	USA	1981	x	
Fonderie Montupet*	Stéphane Magnan	Fonderie d'aluminium	France	1982	x	
AES	Roger Sant et Dennis Bakke	Fournisseur d'électricité	USA	1982		x
FAVI	JF Zobrist	Fabricant de fourches de boites de vitesse	France	1983	x	x
Sound True	Tami Simon	Editeur multimédia de contenus bien-être	USA	1985		x
Vertex	Jeff Westphal	Logiciels fiscaux	USA	1988	x	
Oticon	Lars Kolind	Fabricant de prothèses auditives	Danemark	1988	x	
SEW USOCOME France*	Michel Munzenhuter	Moteurs électriques	France	1988	x	
Heiligenfeld	Dr Joachim Galuska et Fritz Lang	Hôpitaux psychiatriques	Allemagne	1990		x
Radica Games	Bod Davids	Fabricant de Jouets	USA	1983	(x)	
SOL	Liisa Joronen	Services de nettoyage professionnel	Finlande	1991	x	
Chaparral Steel	Gordon Forward	Fabricant d'acier	USA	1992	x	
Valve	Gabe Newell	Logiciels de jeux	USA	1996		(x)
Sea Smoke Cellar	Bod Davids	Domaine viticole	USA	1997	x	
Zappos	Tony Hsieh	Vente de chaussures en ligne	USA	1999	x	(x)
HCL Technologies	Vineet Nayar	Conseil en informatique	Inde	2001	(x)	
Buurtzorg	Jos de Blok	Soins à domicile	Pays-Bas	2002		x
HolacracyOne	Brian Robertson	Conseil en organisation	USA	2005		x
ESBZ	Margret Rasfeld	Collège et lycée privés	Allemagne	2006		x
Sous-marin nucléaire	David Marquet	Marine US	USA	2007	(x)	

(Carney & Getz, 2016; Getz, 2009) (2) (Laloux, 2015) *Figurant uniquement dans l'ouvrage, et non dans l'article. **Figurant uniquement dans l'article et non dans l'ouvrage.
X Cas étudié (X) Cas uniquement cité en tant qu'EL ou Opale mais non présenté comme un cas étudié en profondeur

2. L'entreprise libérée : une recherche académique fragmentaire, mais en expansion

La recherche académique a tardé à s'emparer du sujet, mais les travaux s'accélèrent depuis 2015 (Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020). La combinaison d'une définition sommaire (Chabanet et al., 2017; Fox & Pichault, 2017), du caractère incomplet des prescriptions (Weil & Dubey, 2020), de la prolifération de termes connexes (Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020) et de l'essor du concept sur le terrain (Gilbert et al., 2018; Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017), a poussé les chercheurs à préciser à la fois sa définition conceptuelle et la réalité terrain qu'elle recouvre. Une phase de recherche exploratoire a permis de confronter l'EL à de multiples cadres théoriques. En témoigne un numéro spécial paru en 2017 dans la RIPCO (*Revue Internationale de Psychologie et Comportement des Organisations*), qui marque un tournant dans l'officialisation de l'EL comme objet d'étude académique (Barth et al., 2017). Plus récemment, un projet d'observation empirique conséquent à l'École des Mines (Chaire FIT) sur le thème « Autonomie et responsabilité dans les organisations », et l'ouvrage qui en est issu (Weil & Dubey, 2020), participent à l'accumulation de connaissances utiles sur le sujet. Deux ouvrages collectifs récents viennent compléter ces riches contributions : *« Libérer l'entreprise, ça marche ? »* (Karsenty, 2019), et « Management libéré » (Granata & Jaouen, 2021)[9]. Enfin, remarquons que l'EL figure désormais de façon pérenne comme une thématique à part entière dans des conférences académiques d'envergure internationale, telles que *R&D Management* et l'AIMS.

Parmi cette recherche exponentielle, nous pouvons distinguer trois courants de recherche : le premier, de nature conceptuelle, s'intéresse à la **généalogie** et à la **définition** du concept, le second, théorique et empirique, cherche à **caractériser** en tant que forme organisationnelle de l'EL et d'en étudier le **processus**, et le troisième, essentiellement empirique, interroge les **effets** de l'EL. Traversant ces trois courants, les chercheurs **critiques** se font également entendre.

[9] Dans lequel figure un cas issu de cette thèse.

2.1. Revue conceptuelle

2.1.1. Nature conceptuelle de l'EL et définition

La revue conceptuelle la plus complète et rigoureuse à ce jour est celle de Mattelin-Pierrard, Bocquet et Dubouloz (2020) et tente de répondre à la question : « L'EL est-elle un vrai concept ? ». Sur la base d'une revue systématique de la littérature couvrant la période de 1992 à 2019, les auteures évaluent le concept sous l'angle des 8 critères de Gerring (familiarité, résonance, parcimonie, cohérence, profondeur, différenciation, utilité théorique et utilité pour le champ) (Gerring, 1999). La sélection intégrait les termes suivants : « entreprise libérée », « organisation spaghetti », « holacratie », « organisation opale », « *liberation management* », « liberated company », « liberated firm », « spaghetti organization », « holacracy », « teal organization », « initiative freeing radical organizational form », « f-form », « freedom form ». Par ailleurs, elles montrent la diversité des cadres théoriques mobilisés attestant du caractère fragmentaire de la recherche sur l'EL, et témoignant d'« un effort réel de développement théorique sur le sujet, au croisement du management stratégique et de la théorie des organisations ». Les auteurs concluent que s'il est trop tôt pour pouvoir reconnaitre l'EL comme un « concept idéal » au sens de Guerring, elle ne se « résume pas pour autant à une "simple étiquette" et peut être considérée comme un "bon concept" ». Son caractère de nouveauté est affirmé, en tant que « combinaison originale, voire inédite, d'attributs, pour la plupart reconnus eux-mêmes comme des concepts plus ou moins anciens », et pour la « rupture conceptuelle » qu'elle introduit. Enfin, son utilité pour le champ est démontrée. Les auteurs proposent finalement une définition intégrative de l'EL : « une nouvelle combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance. »

Le terme lui-même d'entreprise libérée, « oxymore » (Landivar & Trouvé, 2017) « slogan » ou « formule choc » (Dortier, 2016), ou « formule rhétorique » (Casalegno, 2017) malgré qu'il ait participé indubitablement à son essor médiatique, présente le défaut de véhiculer une promesse liée à des imaginaires très forts et à des représentations subjectives (Gilbert, Teglborg, et al., 2017), et *in fine* des attentes fortes quant à la nature véritable de la liberté acquise et son périmètre d'application (Brière, 2017; Landivar & Trouvé, 2017; Weil & Dubey, 2020).

2.1.2. Racines historiques et idéologiques de l'EL

La généalogie a fait partie des premiers thèmes d'investigation de la recherche sur l'EL. L'« anti-bureaucratie » est née en même temps que la bureaucratie, comme son ombre. Weber lui-même pointait déjà les risques de « désenchantement du monde » et la perte de sens liés à la tendance progressiste de rationalisation, dont la bureaucratisation était une des manifestations (Weber et al., 1959). Les chercheurs comme les praticiens ont vite identifié les limites de ce modèle et explorent depuis près d'un siècle des alternatives (Lee & Edmondson, 2017; Picard, 2015; Weil & Dubey, 2020). Dans la lignée de ces réflexions pionnières, l'EL se définit donc d'abord « en creux », en tant que concept « anti-bureaucratique » : « nouveau paradigme managérial », « une expérimentation de pratiques rompant avec le *statu quo* managérial » (Picard & Lanuza, 2016), qui « abolit la hiérarchie » (DeFillippi & Lehrer, 2011).

Comme nous l'avons vu plus haut, l'écosystème lui-même revendique des auteurs de référence, académiques ou non. Et Getz le premier, au-delà des leaders/inspirateurs, reconnait l'existence d'idées anciennes similaires, et a établi une liste de penseurs aux « sources » de l'EL (Getz, 2012, 2016b; Getz & Marbacher, 2017), à commencer par Aristote proposant la notion de subsidiarité au niveau d'un « clan » dans la cité, Saint Thomas d'Aquin développant cette même notion au niveau individuel. Au-delà de ces références anciennes, Getz puise ses références d'une part chez les **auteurs/entrepreneurs** américains ayant défendu la prise en compte des besoins des salariés : Robert Owen (entrepreneur et fondateur du mouvement coopératif et du « socialisme utopique » en Grande-Bretagne), Tomas Bata (fondateur des usines Bata, lieu de pèlerinage pour ses modes de management), et Hervé Serieyx (dirigeant et auteur de nombreux livres sur le management et la confiance). Getz resitue également, dans l'émergence du concept, les initiatives localisées d'« autodirection » menées dans les grands groupes au sein de leurs départements de R&D : Lokheed (*skunk works*) et Dupont de Nemours (*task forces*). D'autre part, il mentionne les premiers **théoriciens critiques** du management par la hiérarchie, ayant développé la réflexion autour de modes alternatifs, très proches de l'EL : Peter Drucker, les équipes autogérées de Tom Peters, Russell Ackoff, Sumantra Ghoshal, Peter Senge, Gary Hamel déclamant « la fin du Management » en 2008 et de **leadership alternatif** : Mary Parker Follett dès les années 20, distinguant le « pouvoir de » et le « pouvoir sur », Robert Greenleaf et le *servant leadership* dans les années 70, Burns & Stalker et le *transforming leader*, Hyacinthe Dubreuil, ancien syndicaliste et penseur d'entreprise, défendant l'atelier autonome, Edward Deming, Warren Bennis, ou le leadership transformationnel de Bernard Bass, dont il considère le *liberating leadership* comme « la forme radicale » (Getz, 2016b, p. 415). Getz a

rassemblé les textes emblématiques de ces penseurs pionniers en un livre-hommage : *« La liberté, ça marche ! »* (Getz, 2016a).

La revue historique réalisée par Picard dans le cadre de sa thèse (2015), depuis les courants participatifs à l'EL, est éclairante à plusieurs titres : elle montre la filiation historique des différents courants dits « participatifs », dont l'El serait le dernier avatar, et pointe l'ambiguïté de l'idéologie sous-jacente. Tout d'abord, elle rappelle comment l'école des Relations Humaines, fondée par Elton Mayo, a permis, à travers les expériences menées auprès des ouvrières de la Western Electric de Hawthorne, de découvrir l'importance des facteurs sociopsychologiques (besoin de reconnaissance, expression, réalisation de soi…) en termes de productivité, c'est le fameux « effet Hawthorne ». Le rapport, publié en 1939, sera diffusé par la Harvard Business School et influencera les pratiques de management, ainsi que la psychologie industrielle et la psychosociologie du travail qui se développent alors. Le Tavistock Institute of Human Relations de Londres va à son tour dynamiser les réflexions autour de l'autonomie et la participation, à travers le courant appelé *Quality of Working Life* et développer l'approche dite « sociotechnique », notamment à travers les initiatives de Emery et Trist (1951), et les « groupes sans leader » de Bion (1961). Cette approche postule que l'organisation doit prendre en compte à la fois les dimensions technologiques, et psychosociologiques, afin de déterminer les conditions optimales de travail. Les « neuf principes des systèmes sociotechniques » de Cherns (1976) ne sont pas sans rappeler les principes directeurs de l'EL. Cependant, Picard rappelle que l'ambition « humaniste », et bien qu'apolitique, de ces deux courants, définis avant tout comme des projets scientifiques, était davantage centrée sur la nécessité de remplir les objectifs managériaux (productivité, stabilité de la main-d'œuvre), que sur l'émancipation des travailleurs. Leur façon d'évacuer les questions conflictuelles et d'écarter les syndicats alimentait cette critique de l'instrumentalisation. Dans un second temps, Picard décrit la façon dont le mouvement de la Démocratie Industrielle, née de l'anarcho-syndicalisme, et contre-mouvement à l'essor du capitalisme, réintroduit clairement la dimension politique dans les réflexions sur la participation, défendant une vision à la fois politique, sociale et économique de l'organisation, citant Proudhon, Polanyi et les époux Webb. Ce mouvement s'est développé entre les deux guerres et propose de voir les syndicats comme des « démocraties ouvrières », soucieuses de concilier les impératifs économiques et sociaux. Dès lors, de nombreux travaux transposeront le concept de démocratie au domaine de l'organisation du travail (à travers les termes de *Economic Democracy* et *Wokplace democracy*), jusqu'à nos jours (Dahl, 1986; Ferreras, 2012; Hervé et al., 2007; Jardat, 2012).

La Démocratie Industrielle d'un côté, aux fondements anti-capitalistes, et l'école des Relations Humaines de l'autre, projet scientifique portant une idéologie managériale plus ou moins assumée, offrent à elles deux un héritage de pratiques managériales participatives plus ou moins apparentées, dans lesquelles il est parfois difficile de distinguer l'idéologie dominante. Cette ambiguïté idéologique traverse aussi bien le « management participatif », que les NFOT (Nouvelles Formes d'Organisation du travail), leur reprise du *lean management*, et des « Cercles de qualité » des années 80 et *l'empowerment*, défendu par les « gourous » américains des années 90, soulevant systématiquement une vague de critiques, dénonçant l'instrumentalisation des pratiques participatives, et une « illusion de la convergence des intérêts » entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les besoins existentiels de salariés. Nous verrons que cette question clé de l'instrumentalisation se retrouve formulée de la même façon quand il s'agit d'étudier l'entreprise libérée et en particulier quand il s'agit de mobiliser la créativité du salarié…

Lee et Edmondson (2017) complètent cette analyse et proposent une revue de la littérature portant sur les différentes tentatives de s'écarter du modèle hiérarchique *(less-hierarchical organizations).* Ils identifient dans la totalité de ce corpus trois catégories, non mutuellement exclusives, de « lentilles d'analyse » de ces organisations : « *post-bureaucratic organizations* », *« humanistic management » et « organizational democracy »*. La première catégorie, « *post-bureaucratic* » insiste sur la dimension organique, dans la lignée de Burns & Stalker (1961), sur l'objectif de flexibilité et de survie, d'innovation continue et d'adaptation aux changements rapides de l'environnement post-industriel, dans une vision stratégique. La caractérisation se situe à un niveau **organisationnel**, et cette recherche est issue le champ du management et de l'innovation (Adler, 1993; Birkinshaw et al., 2008; Burns & Stalker, 1961; Foss, 2003; Heckscher & Donnellon, 1994; Nonaka, 2007; Ouchi, 1980; Volberda, 1996). Ils soulignent le fait qu'il peut y avoir décentralisation sans nécessairement réduire le nombre de strates hiérarchiques, et au contraire insistent sur le rôle clé des managers intermédiaires. Leurs caractéristiques en seront structurelles et culturelles : structures moins formelles, réseaux de communication, d'autorité et de contrôle, organisation horizontale ou « plate », des rôles plus flous, favorisant le travail en équipes, coordination de type « marché » ou de « communauté » (confiance et lien social) (Adler, 1993, 2001). Ces conceptualisations « post-bureaucratiques » proposent davantage un **contournement** qu'une véritable remise en cause de la hiérarchie, et leur définition s'attachent plus à dire ce qu'elles ne sont pas, que ce qu'elles sont. La deuxième catégorie, le **« management humaniste »**, rassemble les concepts de participation,

d'empowerment, d'équipes autogérées ou autodirigées (Bacharach & Lawler, 1980; S. G. Cohen & Ledford Jr., 1994; Cordery et al., 1991; Hinings et al., 1974; Wall et al., 1986). La référence commune est McGregor (1960), mais elle s'inscrit également dans la tradition humaniste du Tavistock Institute et des équipes autogérés de Trist (1951), en étant axée sur la compréhension des besoins psychologiques des salariés. Il s'agit d'aménager la relation hiérarchique pour en **améliorer l'expérience**, notamment via le sentiment d'autocontrôle, et *in fine* améliorer la performance. L'analyse se situe au niveau de l'équipe et de l'individu (climat, sélection, formation). Cette approche vise, dans ses versions incrémentales, à **« adoucir les bords »** de la relation hiérarchique. La troisième et dernière catégorie, la « démocratie organisationnelle », fait explicitement référence à des pratiques démocratiques (Battilana et al., 2018; Derber, 1970). La démocratie industrielle est issue, comme nous l'avons vu, de mouvements politiques soutenant la représentation syndicale et les conditions de travailleurs. L'adoption par l'organisation est motivée par l'amélioration des relations aux syndicats et les bénéfices individuels (motivation, autonomie, *empowerment*) (Bass & Shackleton, 1979; Forcadell, 2005; Manville & Ober, 2003). Ces travaux se concentrent sur le **niveau individuel,** et s'intéressent davantage au pouvoir qu'à l'autonomie. En termes de caractéristiques, les formes de représentation de la voix des salariés seront examinées (la codétermination allemande faisant référence). Ce droit de participation doit être garanti et formalisé. La question du curseur décisionnel est importante et le débat n'est pas clos (idéalistes vs pragmatiques). La culture est également clé (valeurs partagées de confiance, démocratie, responsabilité et respect) et doit accompagner le dispositif. Cependant, le cas exemplaire reste Montdragon, et bouscule radicalement les limites légales de l'entreprise, en tant que coopérative de coopératives (Forcadell, 2005), davantage que la structure hiérarchique qui peut être reproduite à différents degrés.

En comparant l'EL au modèle participatif, Gilbert et al. (Gilbert, Teglborg, et al., 2017) concluent que l'EL est « à la fois dans la continuité du modèle participatif et en rupture avec celui-ci, entre permanence et renouvellement. […] Ni *remake*, ni innovation radicale, il s'agit plutôt d'une « recherche d'adaptation au nouveau contexte socio-économique d'une même vision de la relation entre management et performance. ». Nous verrons juste après que cette reconnaissance de la radicalité du concept mérite un développement.

Nous terminerons cette analyse historico-idéologique par les réflexions de d'Iribarne (2017; Hervé & d'Iribarne, 2006) sur l'EL et l'avènement des « talents ». En assimilant fortement l'EL à des traditions « anti-autoritaires » et à un culte de la liberté individuelle, il place l'EL à la

croisée de deux pôles « libertariens », rompant radicalement avec le modèle social traditionnel, dont le salariat pour certaines. L'un représenté par l'« économie collaborative » et le web 3.0, (puisant eux-mêmes leurs racines dans les « utopies sociales » et l'Économie Sociale et Solidaire) et l'autre représenté par les figures les plus débridées du capitalisme financiarisé (Netflix, Uber…). Il évoque un troisième courant d'EL, les « entrepreneurs réformistes » à la recherche d'une société humanisée, en s'appuyant sur le cas « exceptionnel » d'Hervé Thermique. Michel Hervé a développé pendant plus de 40 ans un modèle original de « démocratie organisationnelle », avec l'intention de « libérer l'individu du collectif, sans pour autant pendre la primauté sur le collectif », à travers une instrumentation sophistiquée de dissémination du pouvoir et de l'information, basée sur les NTIC, en parallèle d'un système hiérarchique « élu » aux pouvoirs limités. Ainsi, d'Iribarne montre ainsi à quel point le grand mouvement paradigmatique auquel appartient l'EL est marqué par des courants fortement divergents dans leurs perspectives idéologiques, conforté par l'analyse de Picard (2015).

2.1.3. Résonance contemporaine

Malgré la précocité des réflexions alternatives à la bureaucratie, il faut bien reconnaitre que seule une minorité de dirigeants s'est laissée convaincre de les adopter et elles n'ont jamais pris un véritable essor. La rareté de la personnalité des leaders libérateurs « spontanés » et la difficulté de démontrer la supériorité du modèle n'expliquent pas à elles seules ce phénomène. Comme toute idée « non conventionnelle », l'EL a dû attendre que le domaine soit réceptif, que son environnement la perçoive comme « acceptable », et que les limites du système bureaucratique soient devenues suffisamment criantes pour que les dirigeants reconnaissent son inaptitude à répondre aux défis que doivent relever les entreprises depuis les années 2000 (Getz & Marbacher, 2017).

La volonté de « changer de paradigme » semble avoir pour la première fois essaimé à un niveau qui dépasse le stade expérimental, avec une convergence des pratiques laissant supposer l'émergence effective d'un « nouveau modèle », qui, au-delà des velléités « humanistes » ou « politiques » des premiers penseurs, parait plus opportun et mieux équipé, pour répondre aux défis contemporains de l'entreprise. Depuis maintenant plus de 50 ans, les limites du modèle hiérarchique sont venues contrebalancer ses avantages perçus (prévisibilité, efficacité, gestion des conflits, contrôle et responsabilité), particulièrement manifestes en environnement instable (Burns & Stalker, 1961; Hamel, 2007; Mintzberg, 1989) : rigidité, incapacité à résoudre les problèmes complexes et non routiniers, et inhibition du développement du capital

humain (Kegan, 1997; McGregor, 1960). L'innovation se trouve donc pénalisée, à cause d'une contradiction fondamentale entre les logiques d'organisation (contraintes de standardisation, de coordination et de programmation) et les contraintes de l'innovation (élaboration de combinaisons nouvelles entre les ressources de l'entreprise, capacité à réagir à des opportunités ou à des événements imprévus), ne pouvant s'accommoder d'une rationalisation taylorienne du travail (Alter, 1993). Comme le souligne Alter (1993), la sociologie du travail et les théories de la contingence structurelle mettent depuis longtemps en évidence ce phénomène. De plus, l'accélération du développement technologique fait de la hiérarchie un frein à la capacité des entreprises à saisir des opportunités. Le développement de l'économie de la connaissance favorise l'expertise au détriment de la productivité, affaiblissant la légitimité des managers qui ne peuvent à eux seuls détenir l'expertise nécessaire. Enfin les aspirations de la nouvelle génération de travailleurs[10], les *millenials*, la génération Y et maintenant Z (Schroth, 2019; Wey Smola & Sutton, 2002), les amènent à voir dans le travail un lieu de création de sens et de valeur au sens large, incompatible avec l'idée de soumission à une autorité supérieure (d'Iribarne, 2017; Lee & Edmondson, 2017; Turco, 2016; Verrier & Bourgeois, 2016). En France, l'ouvrage de Getz parait en 2012, dans un contexte marqué par la montée en puissance du sujet des risques psychosociaux, accroissant encore la « réceptivité » de l'ensemble des publics concernés et des médias.

D'un point de vue conceptuel, aux vues du constat d'échec de la bureaucratie hiérarchique, L'EL correspondrait donc à la rencontre entre un idéal resté dans la marginalité, et de nouveaux besoins sociaux (Casalegno, 2017). « Mythologie de la contestation » formulée par l'imaginaire collectif, le concept d'EL serait donc le résultat d'un « long trajet anthropologique », jalonné d'utopies, de mythologies ou de modes managériales, constituant un préalable à la régénération du modèle dominant (Casalegno, 2017).

D'Iribarne (2017) tempère cette inéluctabilité de l'adoption de ce nouveau paradigme managérial par les entreprises françaises, où le modèle taylorien semble revenir continuellement quels que soient les efforts, tant il est congruent avec la construction sociale française : issue de

[10] Joliment illustrées par le « Manifeste étudiant pour un réveil écologique », signé en 2018 par plus de 30 000 étudiants de plus de 400 établissements d'enseignement supérieur Français.

la révolution et sa revendication d'égalité, combinée à un besoin de distinction sur la valeur du « noble et du vil » des savoirs et des statuts (d'Iribarne, 2006) ».

On peut néanmoins en conclure que la **résonance contemporaine** de l'EL libérée et son **« passage à l'échelle »** semblent donc faire partie de ses caractères distinctifs, et constituer ainsi une « nouvelle génération du management humaniste » (Coutrot, 2019).

2.1.4. Une radicalité distinctive

Par ailleurs, là où l'entreprise libérée se distingue des courants « alternatifs » antérieurs, c'est dans **la remise en cause radicale et systémique de la fonction hiérarchique.** Cette notion de radicalité est présente dans l'ensemble des ouvrages « prosélytes », et dans une moindre mesure dans la recherche académique (Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020) : l'idée que les salariés « ont le pouvoir », rompt avec l'idée d'« autonomisation » (Getz, 2009; Hamel, 2007; Laloux, 2015). Cette remise en cause s'observe en pratique chez les pionniers de l'EL, mais est surtout **inscrite dans les valeurs du leader libérateur, puis dans la structure et la culture de l'organisation**. Dès lors, il ne s'agit plus pour le management d'octroyer des pans de liberté révocables, mais de céder définitivement le pouvoir de décider. Si l'on prend par exemple *l'empowerment*, les « cercles qualité », ou encore le *lean management*, il n'a jamais été question de supprimer les postes hiérarchiques, mais plutôt de réduire la perception de la hiérarchie « informelle » (Lee & Edmondson, 2017). Ces courants « participatifs » ou « humanistes » ont certes proposé des « styles » de leadership et de management prenant davantage en compte le « facteur humain » : bienveillance, *servant leadership* (Greenleaf, 1977), pouvoir inversé (Nayar, 2018), ou libération « locale » pour les besoins spécifiques de la R&D, ou encore optant pour une décentralisation verticale du pouvoir maitrisée et modérée…sans toutefois imaginer faire disparaitre la hiérarchie de façon radicale et systémique (d'Iribarne, 2017; Lee & Edmondson, 2017, p. 250). Nous souhaitons insister sur cette dimension de **radicalité** et de **généralisation** de la remise en cause de la hiérarchie, car elle implique non seulement la possibilité pour le salarié de libérer sa **parole**, comme le suggère déjà le principe de participation, mais également la possibilité de libérer radicalement **la décision et l'action, en un seul mouvement**, sur des domaines jusqu'alors restés « chasse gardée » des managers. Les auteurs pionniers ou ambassadeurs de l'EL proposent en effet de **« dissoudre » la relation hiérarchique** (accumulant les fonctions managériales) pour réaffecter ses rôles soit aux salariés eux-mêmes (autocontrôle, autodirection…) soit vers des dispositifs collectifs (évaluation par les pairs, autofixation d'objectifs collectifs, fixation concertée des salaires…). Comme le

rappelle d'Iribarne (2017), il s'agit d'« en finir avec une organisation hiérarchique et un management jugés non seulement inefficaces d'un point de vue économique, mais socialement destructeurs ».

Lee et Edmondson se rapprochent fortement de ce point de vue, en centrant leur analyse sur la dimension **hiérarchique** des organisations alternatives *(less-hierarchical organizations)* (Lee & Edmondson, 2017). Or, les trois catégories identifiées un peu plus tôt (humanistes, démocratiques, et post-hiérarchiques) dans ce corpus ne permettent pas de distinguer une forme **radicale**. S'appuyant sur 3 cas radicaux de « déhiérarchisation » (Valve, Morning Star et Zappos), ils définissent ces formes radicales appelées *self managing organizations* (SMOs), définies comme : **« des organisations qui décentralisent de façon radicale l'autorité, de façon formelle et systématique. »** (Lee & Edmondson, 2017). Elles se distinguent des efforts visant simplement à s'organiser de façon « moins hiérarchique » (formes incrémentales) sur trois critères :

- **Décentralisation radicale de l'autorité** : il s'agit de l'élimination du lien hiérarchique entre manager et subordonné. Cela touche aussi bien le contrôle, que l'allocation et la direction des tâches, la sanction, l'évaluation, et la promotion. Plus personne n'a « autorité sur » ni « à reporter à ». Ces tâches et décisions sont distribuées aux salariés, de façon non permanente, limitée, révocable, et sont dénuées de statut hiérarchique ou de pouvoir autoritaire associé. Les six domaines de décision managériale sont concernés : stratégie, organisation, allocation des tâches, exécution, pilotage, évaluation. Des variabilités peuvent être observées en fonction des domaines, mais *a minima* l'exécution sera à 100 % décentralisée, et plusieurs autres domaines également à des degrés variables, et selon des modalités différentes.
- **Système formel** : le mode de décentralisation est codifié à travers un ensemble de règles ou de principes explicites (charte, constitution, normes, procédures de résolution de conflit…). La culture ou un arrangement entre manager et subordonné ne suffisent pas. Il s'agit de compenser la force institutionnelle du principe hiérarchique et de pérenniser le système.
- **Application à l'échelle de l'organisation (systémique)** : les SMOs se distinguent des *self managed teams* car le système s'applique à toute l'organisation, du DG au salarié. Des autorités informelles peuvent émerger (ancienneté, compétences, expertise…) et sont considérées comme naturelles et utiles.

Il y a mille et une façons de dissoudre le lien hiérarchique, comme en attestent les nombreux cas rapportés par Getz et Laloux. Mais finalement très peu d'entreprises peuvent revendiquer les trois critères des SMOs. Prenons les trois exemples de Lee et Edmondson :

- L'holacratie, par exemple, est un modèle organisationnel clé en main, permettant de basculer l'intégralité des rôles du manager traditionnel sur des processus et des rôles très codifiés et distribués, et donc de supprimer la fonction managériale hiérarchique. Chez Zappos, le nombre de « rôles » alloués par salariés était passé de 1 à 7 deux ans après l'adoption de l'Holacracy (Bernstein et al., 2016). (Cette augmentation n'était pas uniquement liée à des rôles managériaux, car tous les postes avaient été redécoupés en rôles.) L'autorité informelle est ici neutralisée par la formalisation des rôles et redevabilités.
- Chez Morning Star, les relations bilatérales manager-subordonné ont été remplacées par des contrats bilatéraux salarié-salarié, les « CLOUs » (Colleague Letters of Understanding), formalisant les engagements qu'un salarié prend devant un collègue, avec indicateurs à la clé, renégociés chaque année. Ces contrats constituent la base de la coordination interne (Laloux, 2015; Lee & Edmondson, 2017). Des leaders informels émergent pour les décisions importantes.
- Chez Valve, société de jeux vidéos, « personne ne rapporte à personne » (pas plus le président fondateur que les autres) et chacun « vote avec ses pieds » pour choisir la mission qui le motive le plus (se place physiquement en face de son projet préféré lors d'une séance collective d'allocation des projets). Des formes d'autorités informelles se développent naturellement.

Cette radicalité est encore peu soutenue par la communauté scientifique, jusqu'à présent prudente dans ses conclusions (Battistelli, 2019a; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020). À notre avis, cette radicalité du concept n'est pas à confondre avec ses propres **limites**, inhérentes à la forme capitalistique de l'entreprise, aussi libérée qu'elle soit. Cette idée, que nous développons plus loin (cf. « La disparition du lien de subordination... ou du lien hiérarchique ? ») est très bien formulée par Coutrot (2019), à propos de l'EL : *« Je parle de radicalité non seulement à cause du discours souvent prophétique des pionniers, mais parce qu'ils tentent de transformer à la racine — au niveau de l'activité concrète de travail — les formes de la subordination du travail au capital. ».* Cette confusion entre radicalité et limites du concept alimente à notre avis un « idéal type itératif » (nous revenons plus loin sur cette notion) perdant de sa **pertinence** et de son **caractère distinctif**.

Cette dilution du concept d'EL au sein de concepts apparentés affaiblit la portée des conclusions.

Cette question des limites nous amène directement sur le terrain des critiques de l'EL, et de son procès d'intention.

2.1.5. Le procès d'intention de l'EL

La finalité ou l'intention du dirigeant fait l'objet de débats. Les visions « absolutistes » ne font aucune concession à l'EL et la poussent dans ses retranchements. Les questions de l'authenticité de la démarche et de la réalité de la liberté offerte relèvent du procès d'intention, et en découlent celles du partage du capital et du lien de subordination. Toutes ces questions sont encore peu étayées par la littérature empirique, mais bien présentes dans les critiques de l'entreprise libérée. Cependant, comment évaluer une intention ? Linhart propose de le faire indirectement, dans son dernier ouvrage (Linhart, 2021), à travers une revue historique des transformations managériales opérées par le patronat depuis l'école des relations humaines jusqu'à l'entreprise libérée. Elle y dénonce les manœuvres d'un capitalisme « caméléon », de plus en plus libéral, individualiste et financier, capable d'une réinvention sans fin pour garder son pouvoir de domination sur les salariés. Se réappropriant les critiques et à force de *mea culpa* successifs, le management affaiblit peu à peu la contestation des salariés, et l'EL représente le dernier avatar de cette « résilience patronale », dont on ne peut douter de l'intention instrumentale et stratégique. Mobilisant habilement la subjectivité des salariés et leurs aspirations en termes de sens, d'utilité sociale, d'identité professionnelle et citoyenne, l'EL offre un « sentiment de liberté », qui suffit à masquer les enjeux réels de pouvoir liés au contrat de travail et au lien de subordination. L'EL ne consisterait donc qu'en une réinterprétation, une « sublimation » du lien de subordination plutôt que sa remise en cause véritable. Sa proposition est plus que radicale : supprimer le lien de subordination et réinventer une forme organisationnelle où le pouvoir serait effectivement réparti.

Cette hypothèse de manipulation et cette assimilation à une tendance ultralibérale et capitaliste sont également vivement soutenues par Prades (2020). Il y dénonce la dépendance psychologique au « leader charismatique » (la comparant à celle des membres d'une secte à son gourou) et l'intériorisation forcée des valeurs (l'« auto-autorité »), l'inégalité des ressources individuelles devant la diminution des supports extérieurs, « laissant sur la route ceux qui en sont dépourvus » et favorisant les « champions de la mondialisation ». Prades offre ici une interprétation typiquement hâtive de la disparition des managers, « sans ne rien y substituer ».

Pradel conclut en lui opposant le principe de la sociopsychanalyse, plus à même selon lui de répondre au besoin d'émancipation des individus et à l'émergence de l'intelligence collective. On peut regretter que son analyse de la « conception de l'individu et de la liberté que sous-tend l'EL » ne s'appuie que sur une revue de matériaux « secondaires », les plus médiatiques et saillants, et non de données empiriques. Comme nous le verrons, la phase de déstructuration précède la reconstruction d'un nouvel environnement et cette substitution est justement au cœur du processus de libération (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Holtz, 2019). Et au contraire d'un individualisme forcené, l'EL semble plutôt miser sur le collectif, au niveau de l'équipe (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Weil & Dubey, 2020).

Dans la même veine, Verrier et Bourgeois (2016) dénoncent une approche « psychologisante » centrée sur les déterminants individuels, et critiquent en particulier le manque de régulation des conflits. Ces auteurs plaident pour une prise en compte des enseignements de la sociologie des organisations, mettant en exergue les relations entre acteurs et groupes. Ils critiquent également la place prépondérante du leader libérateur, renvoyant à « un système paternaliste bien ancien », aux antipodes d'un management moderne. Ils pointent enfin le risque de dérive sectaire d'un système mobilisant « croyances », « sagesses », « leader libérateur », ou « bonheur au travail », et l'importance du caractère « incluant » de la culture développée.

Brière (2017) dénonce également une hypocrisie et distingue « différence de degré » et « différence de nature ». Il propose une analyse politique des enjeux et des paradoxes soulevés par l'EL, en tant que démocratie organisationnelle. Partant du principe que les entreprises traditionnelles sont des « ilôts de despotisme éclairé » en total décalage avec leur environnement démocratique, il pointe l'exigence que requiert *de facto* la transposition de la liberté démocratique à l'entreprise, et qui tient à la question du droit : le droit de se fixer ses propres objectifs. Poussant le principe de la liberté en entreprise à son extrême, il postule que la liberté accordée au salarié, si elle est portée par un « authentique projet politique », doit l'autoriser jusqu'à décider de « planter la boite ». Le cas contraire ne visant que le « sentiment de liberté » la rendrait factice. Or, la conception de ce qui est « bon » pour l'entreprise, la définition du « bien commun » (stratégie, vision, domaine d'activité…) reste dans les faits dans les mains des dirigeants et borne la liberté du salarié à une autonomie de moyens, c'est-à-dire « professionnelle ». Dans ces conditions, il n'y a entre les entreprises traditionnelles et les entreprises dites « libérées » ou « démocratiques » qu'une différence de « degré », et non une différence de « nature ». La liberté « réelle » impliquerait par ailleurs un partage, non seulement du pouvoir « intermédiaire », mais également du pouvoir ultime, juridique, lié à l'avoir, c'est-

à-dire du capital (Brière, 2017). Cette réalité est rappelée dans l'exemple de Poult, qui, rachetée par Qualium a dû mettre fin à l'expérience, restée « sous contrôle ».

Cette dénonciation du détournement de la subjectivité des salariés prolonge un mouvement critique plus large ciblant une tendance profonde à l'individualisation et l'atomisation des salariés, à l'œuvre depuis plusieurs décennies dans le monde des entreprises (de Gaulejac, 2009; Dejours, 2009), visant à détricoter les collectifs de travail et mieux les affaiblir. Elle rejoint aussi le mouvement critique dénonçant les « chantres du bonheur », dont on retrouve en effet des arguments typiques dans l'ouvrage de Laloux (cf. « L'entreprise Opale »). On retrouve ces même critiques dans des travaux dénonçant également la montée en puissance dans la société du culte du bonheur et de l'individualisme, reflet d'une culture ultralibérale toujours plus pressante, mobilisant les arguments de la psychologie positive, de l'économie du bonheur et des neurosciences (Illouz & Cabanas, 2018; Linhart, 2021) à laquelle est associé le mouvement des ELs.

Ce procès d'intention a beau être intellectuellement stimulant, il condamne non seulement le statut « radical » de la libération sur une supposée promesse démocratique ou anti-capitalistique, et au-delà, ne lui laisse aucune chance. L'égalité intrinsèque en droits et en dignité, défendue par les promoteurs de l'entreprise libérée n'est pourtant pas formulée en termes politiques. Dans les cas « exemplaires » (Carney & Getz, 2016), la répartition des rôles reste en effet fonction des compétences, des appétences et de la légitimité de chacun aux yeux de ses pairs, ne promettant à aucun moment que la stratégie, la vision, et le domaine d'activité puissent être du jour au lendemain remis en question par tout un chacun, partant du principe « 1 salarié = 1 voix ». Nous le verrons plus loin, la libération est un processus de longue haleine et certaines promesses hâtives peuvent se révéler contre-productives. Cependant, on a vu dans de nombreux cas la vision co-construite avec les salariés, ou les grilles de salaire totalement refondues par les salariés eux-mêmes (Chronoflex) ou des orientations stratégiques prises à la suite d'idées émergeant du terrain (cf. les cordes de guitare « Elixir » de Gore (Carney & Getz, 2016, p. 34)]). Cette vision « démocratique » au sens strictement politique nous semble nous éloigner du cadre proposé par l'EL. Nous revenons sur cette limite du concept un peu plus loin (cf. *Les limites de la libération : lien de subordination et « management »*, p. 90).

2.2. Caractérisation : modèle ou processus ?

Devant l'émergence du phénomène d'EL et l'expansion de son écosystème, la littérature académique s'est efforcée de pallier au caractère jugé « sommaire » de la définition de Getz (Chabanet et al., 2017), et de décrire le plus précisément possible cette nouvelle forme organisationnelle, à partir d'observations empiriques. Vue d'abord comme une somme de **pratiques** au service d'une **structure** décentralisée, la dimension **processuelle** du concept s'est peu à peu imposée.

2.2.1. L'EL en tant que modèle

Désireux de compléter la définition « fonctionnelle » de Getz (2009), la plupart de ces recherches se sont focalisées sur les **attributs organisationnels** (Antoine et al., 2017; Chabanet et al., 2017; Chêne & Le Goff, 2017; Fox & Pichault, 2017; Marmorat & Nivet, 2017; Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020; Weil & Dubey, 2020). Partant du principe que celles-ci doivent être contextualisées pour répondre aux contraintes et aux spécificités locales, elles s'avèrent cependant extrêmement hétérogènes (Lee & Edmondson, 2017; Weil & Dubey, 2020). La difficulté à les synthétiser tenant aussi à la diversité des cadres théoriques utilisés (Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020). Elle est aussi à mettre en relation avec la prépondérance des études de cas unique et la rareté des études de cas comparées (Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017; Picard, 2015; Weil & Dubey, 2020). Également, on peut questionner la sélection des cas, la radicalité de la suppression des liens hiérarchiques n'étant pas un critère identifié comme discriminant. Les travaux cités ici observent finalement bien souvent des cas fort éloignés de l'« idéal type », ressemblant davantage à des formes de management participatif, ou « bienveillant », retenus parce que les dirigeants revendiquaient l'étiquette « libérée ».

Malgré l'hétérogénéité des pratiques observées dans les cas exemplaires de la littérature « pionnière », les études de cas visant à identifier les **traits communs** des EL se multiplient, montrant qu'il est possible d'identifier un « ensemble relativement stable d'ingrédients » (Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017).

Antoine et al. (2017), défiant l'idée selon laquelle l'EL serait une « nouvelle forme organisationnelle échappant à toute rigidification », tentent une lecture selon une grille de design organisationnelle et identifient **5 éléments communs**, sur la base d'une : 1/des éléments de **discours** et de justification : échec des modèles antérieurs, développement des NTIC et des technologies mobiles, 2/ un nouveau design, caractérisé par une absence ou une **réduction de**

hiérarchie et 3/un recours accru au **numérique** 4/une **conception du travailleur** : intelligent, partenaire, de confiance 5/un **gouvernement partagé.**

Gilbert et al. (2017), mettent en évidence **7 dimensions propres** à l'EL par rapport au modèle participatif : la participation comme fonctionnement par défaut, démocratisation de l'innovation, stimulation de la dynamique entrepreneuriale, poursuite d'un projet sociétal, renouvellement du rôle des dirigeants, conduite du changement dans laquelle le « leader libérateur » s'allie à la base, disparition de la technostructure au profit des opérations.

Dans leur travail récent de revue systématique de la littérature déjà évoqué plus haut, Mattelin et al. (2020) proposent une revue des attributs les plus fréquemment cités dans les articles (intégrant nos deux exemples précédents). À travers une analyse qualitative des 54 publications retenues, **14 attributs stables** ont pu être identifiés, s'organisant autour de deux dimensions essentielles : la **configuration organisationnelle** d'une part, et les **pratiques organisationnelles** d'autre part (Tableau 3). On constate que si les attributs relatifs à la configuration organisationnelle s'avèrent suffisamment « stables » pour être listés, les pratiques sont en revanche bien plus difficiles à généraliser. Malgré la reconnaissance du rôle clé du leader par la littérature, on observe ici encore une forte dépendance du concept aux grilles interprétatives utilisées dans les articles analysés et l'utilisation de conceptions traditionnelles (standardisation, décentralisation…) : la volonté de caractériser l'EL en tant qu'« organisation » écarte de fait le leader, et la radicalité de la suppression du lien hiérarchique. Cette analyse pourtant rigoureuse des travaux existants renforce selon nous l'idée qu'une caractérisation sous la forme d'attributs organisationnels représente une impasse.

Tableau 3 Attributs de l'EL d'après Mattelin-Pierrard (2020)

Dimension	**Attributs et occurrences associées**
Attributs relatifs aux configurations organisationnelles (79)	Décentralisation verticale (19)
	Décentralisation horizontale (5)
	Équipes autonomes organisées (6)
	Ajustement mutuel (4)
	Standardisation par les résultats (vision et client) (9)
	Standardisation par les normes (valeurs) (3)
	Circulation de l'information, des connaissances (6)
	Absence de postes précis, rôles pluriels et changeants (7)
	Centralité de la liberté (9)
	Philosophie humaniste (3)
	Recherche de performance sociale et économique (6)
	Poursuite d'un idéal démocratique (2)
Attributs relatifs aux pratiques organisationnelles (16)	Pratiques managériales basées sur la confiance, l'autonomisation, l'empowerment et le développement des personnes (9)
	Cohérence entre les pratiques (RH et management) et la philosophie (2)

Depuis, Weil et Dubey (2020) ont proposé un travail de synthèse conséquent portant sur 10 études de cas et identifient, **« 6 points d'actions récurrents »,** touchant à la fois au **design** et aux **pratiques** : 1/aplatissement de la structure hiérarchique, 2/un design organisationnel favorisant des équipes de petite taille, 3/la réduction de la distance hiérarchique (par élimination des signes de pouvoirs), 4/la posture des managers (devenant animateurs, leaders, mentors…), 5/la création d'espaces d'expression ou délibération (cercles, cellules, ateliers, pour résoudre des problèmes ou identifier des tensions…), 6/une modification des modes d'intervention des supports RH (se mettant au service des opérationnels).

Les **périmètres d'application** de l'autonomie sont également très discutés (Battistelli, 2019a; Brière, 2017; Frémeaux & Taskin, 2019; Lee & Edmondson, 2017; Weil & Dubey, 2020), en lien avec la subsidiarité. L'autonomie octroyée concerne le plus souvent la manière de réaliser la tâche, c'est le fameux « comment », laissé à l'appréciation des salariés. Le « pourquoi » est de plus en plus ouvert à la concertation, il s'agit de la « raison d'être » ou la « vision », donnant lieu à de grands rassemblements participatifs. Alors que le « quoi », c'est-à-dire l'objectif, la stratégie, la gouvernance et le choix du dirigeant restent le plus souvent aux mains du top management, bien que là encore on ne puisse réellement généraliser, certains dirigeants n'hésitant pas à impliquer les salariés dans la définition de la stratégie (Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017; Lee & Edmondson, 2017). A un niveau intermédiaire, la question de l'organisation du travail (règles, processus, rémunération, recrutement…) est bien souvent assimilée au « comment », et à ce titre, la responsabilité en est confiée aux salariés, au niveau le plus approprié. Weil et Dubey recommandent de délimiter clairement les « zones bleues » (relevant de la responsabilité de salariés) et les « zones rouges », réservées à la (hiérarchie). Mais cette conception sous-entend ici encore la rémanence d'une hiérarchie, au moins partielle.

La prise de décision collective et la subsidiarité deviennent la norme, et on observe la **multiplication d'espaces de délibération** sur les différents périmètres d'autonomie ainsi alloués (Antoine et al., 2017; Frémeaux & Taskin, 2019; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Weil & Dubey, 2020). Cette observation semble être un début de réponse à l'invitation de Detchessahar de refonder le management par le dialogue « sur » le travail (Detchessahar, 2019).

Devant la difficulté à définir une façon totalement nouvelle et singulière d'organiser le travail, certaines de ces entreprises ont recours à des *modèles « clé en main »* compatibles avec cette philosophie (Holacracy ou sociocratie) :

1. La **sociocratie**[11] est un système d'autogouvernance ouvert et libre développé dans les années 70 par Gerald Edenburg, un ingénieur néerlandais, permettant l'exercice d'un pouvoir direct des membres d'une organisation. Valorisant la liberté et la coresponsabilité, elle se base sur une organisation en cercles thématiques et repose sur 4 principes : la prise de décision par consentement (absence d'objection), le double lien : un « premier lien » nommé par le cercle « supérieur », pour communiquer la vision « macro » au cercle, et un « second lien », désigné par le cercle et chargé de porter la voix du cercle dans le cercle supérieur.
2. **Holacracy** est un « système d'exploitation » (et une marque déposée) totalement opérationnel pour les entreprises, conçu dans les années 1990 par Brian Robertson (Robertson, 2016) et son équipe de Ternary Software, société de développement de logiciels qu'il avait fondée. Robertson a par la suite cofondé HolacracyOne, cabinet de conseil, commercialisant l'outil. Un nombre minimum de modes de fonctionnement « génériques » constituent le « système d'exploitation » de l'entreprise, sur lequel viennent se greffer des « applications », des modes de fonctionnement adaptables à chaque entreprise. Le concept se base sur la dissociation fondamentale des rôles et des personnes. Une personne peut tenir plusieurs rôles et en changer, indépendamment de ses autres rôles, avec l'idée d'éviter que les salariés s'identifient à leur poste et assurer une meilleure flexibilité. Deux types de réunions constituent le socle de l'Holacratie : les « réunions de gouvernance », permettant de redéfinir les rôles et les redevabilités associées, en fonction des besoins, et les réunions « opérationnelles », où les questions liées à l'activité quotidienne sont abordées, chacun dans son rôle. Une des particularités de ce système est liée à l'animation des réunions, répondant à un protocole précis, suivi par un facilitateur, et articulé autour de questions préformulées, assurant à chacun d'être entendu, et que la décision soit prise par consentement : quand plus aucune objection n'est soulevée, elle est entérinée (sorte de sollicitation d'avis appliquée au groupe). Cette métaroutine permet à l'organisation de revoir régulièrement sa structure formelle de rôles et de l'adapter aux besoins. La redistribution de l'autorité est formalisée dans une constitution.

[11] Définition adaptée de la page Wikipédia « Sociocratie » consultée le 23/06/2021

L'Holacratie est le dispositif le plus étudié (Battistelli, 2019b; Lee & Edmondson, 2017; Richard & Christin, 2019; Weil & Dubey, 2020) et a montré des limites liées à la complexité de sa mise en œuvre, la difficulté pour les personnes, et le fait qu'elle ne résout pas les problèmes de bureaucratie. Certains, dont Hamel, pointent une contradiction intrinsèque entre le fait d'imposer un mode de gouvernement structurant, tout en revendiquant des procédés démocratiques. Ces difficultés amènent finalement les entreprises à s'en écarter ou à les personnaliser (Battistelli, 2019b).

2.2.2. L'EL en tant que processus

Il devient donc de plus en plus difficile de considérer l'entreprise libérée comme un état organisationnel stable et permanent, observable dans sa forme « finale », comme une somme d'attributs. Envisager une dichotomie entreprise libérée/non libérée nous parait donc de plus en plus illusoire. On observe plutôt**, sur le terrain, des cas singuliers d'entreprises qui expérimentent, de différentes façons, et à des degrés divers, la remise en cause de la notion de hiérarchie.** Comme le dit Getz, « la libération n'est jamais achevée, mais représente un chemin. », et « le processus d'adoption est sans fin », de l'aveu même des protagonistes (Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019).

Le cheminement d'une entreprise décidant de s'engager dans l'adoption du concept, « loin d'être un long fleuve tranquille » (Weil & Dubey, 2020), est expérimental, et jonché d'obstacles. Son inscription dans la réalité des situations de va pas toujours de soi. Ainsi, les « impensés » d'un modèle « faiblement formalisé et malléable », peuvent générer de la confusion, une perte de repères, et un nécessaire recours au « bricolage » (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Weil & Dubey, 2020). De fait, les travaux les plus récents s'orientent vers une approche plus processuelle[12].

---

[12] Le fait que terme de « libération » gagne du terrain dans les articles académiques est symptomatique. Par exemple, Marmorat et Nivet intitulaient en 2017 leur article : *« L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun. »* alors qu'en 2019, elles publient, sur un autre cas : *« Au-delà de la "libération", la création "chemin faisant" d'une aventure entrepreneuriale… »* (Marmorat & Nivet, 2017, 2019).

En dehors des convictions des dirigeants, la prise de décision de « libérer » l'entreprise est souvent liée à certains **facteurs déclencheurs** : crise économique, croissance rapide, dégradation du climat social, opportunité/prétexte (Weil & Dubey, 2020).

Étudiant son rythme, on distingue les libérations « par basculement » (ou encore « feuille blanche » ou « big bang » (Coutrot, 2019) ou par « expérimentation/tâtonnements » ou selon un modèle préétabli type holacratie, selon la personnalité du dirigeant, ses convictions, la maturité du collectif, la taille de l'entreprise et l'urgence de la démarche (Weil & Dubey, 2020).

Weil et Dubey (2020) distinguent également deux types de transformations : les « dures » touchant à la structure, aux lignes hiérarchiques, aux processus décisionnels, au design, et les « molles », les acteurs parlant davantage d'« état d'esprit » (Weil & Dubey, 2020).

Globalement, toutes semblent suivre des chemins similaires, mais jalonnés de difficultés de différente nature (Coutrot, 2019). Le projet semble plus ou moins co-construit, l'engagement du dirigeant et de son équipe rapprochée semble déterminant (Gilbert et al., 2019; Weil & Dubey, 2020). Ce processus a été étudié sous différents angles : « simplification » pour certains (Aigouy et Granata 2017), « mutation » et distribution du leadership pour d'autres (Holtz, 2017 ; Karsenty, 2019), un changement « polyphonique ou panoptique » (Fox & Pichault, 2017), ou encore un « processus de transformation de la culture managériale de l'entreprise » (Holtz, 2019). Ces travaux montrent que l'adoption du modèle génère une phase de « déstabilisation », un « vécu douloureux », et une profonde « remise en question », notamment chez les managers déchus (Holtz, 2017), une « adhésion variable », des « paradoxes » et des « ambivalences » du côté des salariés, notamment liés à une problématique de gestion du changement (Fox & Pichault, 2017).

Frémeaux et Taskin (2019) identifient trois types de libération, selon leur stade d'avancement et la nature de l'« espace de dialogue » qui y est ouvert : projetée (ouverte au « pourquoi »), partielle (ouverte au « quoi » et au « pourquoi »), et totale (ouverte au « pourquoi », au « quoi » et au « comment »). Les auteurs pointent ainsi l'absence du « travail réel » dans les deux premiers, qui ne remplissent donc pas les conditions des espaces de discussion tels que définis par Detchessahar, au risque de « dé-réaliser » le travail (Detchessahar, 2019). Les auteurs en viennent à interroger la pertinence de la grille des espaces de discussion pour « lire » l'entreprise libérée, certains présupposés de départ semblant incompatibles (absence d'autorité hiérarchique, fusion du prescrit et du réel, objet dépassant la seule activité, ancrage dans l'individualisme). Au final, trois points de fragilité sont finalement identifiés : une

instrumentalisation des espaces de dialogue, un **contenu déconnecté** de la réalité du travail, et une **injonction** au dialogue, contraire au principe même de libération.

La perspective de **l'innovation managériale** est venue conforter et étayer cette dimension processuelle (Autissier et al., 2018; Hamel, 2007; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019; Poli, 2020). Mattellin et al. (2020) soulignent l'intérêt de ce cadre théorique pour caractériser plus finement l'EL, notamment la nature des ruptures introduites et pour interroger son caractère « transitoire » et ses « mutations ». Son caractère non technologique, multidimensionnel, nouveau et intentionnel correspond à la définition de l'innovation managériale (Birkinshaw et al., 2008; Mol & Birkinshaw, 2009). L'EL serait donc une « innovation managériale émergente » (Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019), répondant particulièrement bien à la définition de Mamman (2009), associant trois attributs : la **philosophie** et les **principes** et **pratiques** qui en découlent. Par ailleurs, les phases de l'innovation managériale (Birkinshaw et al., 2008) : motivation, invention, implémentation, théorisation, et labellisation permettent de mieux rendre compte des parcours décrits par les leaders libérateurs et les cas observés sur le terrain (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019).

Suivant cette voie prometteuse, Mattelin et Dubouloz (2019) ont cherché à saisir les **antécédents à l'adoption** de l'EL, en s'intéressant aux représentations sociales des dirigeants se lançant dans la libération de leur entreprise. Elles montrent que les opinions et les croyances partagées par les *top-managers*, leurs « intimes convictions » jouent un rôle décisif dans l'adoption du concept d'EL. Elles notent également que ces dirigeants portent des visions de transformations sociales particulières collectives, intimes, qui parfois sont en décalage avec les attentes de leurs collaborateurs. Enfin, elles rappellent fort à propos la thèse de Mamman (2009) : « les hypothèses, prédispositions, représentations sociales des dirigeants qui adoptent un IM influencent leurs interprétations de la philosophie de l'IM et peuvent aboutir à des principes et pratiques aux antipodes de la philosophie de départ ».

Ce constat met en évidence l'importance **du travail sur soi et de la réflexivité du leader** libérateur, pointée par Getz et Laloux, et soulignée par Weil et Dubey (2020). Les leaders libérateurs représenteraient-ils alors des biais potentiels de la mise en œuvre du concept ? Sans aller jusque-là, on retrouve néanmoins cet effet de variabilité lié aux représentations des dirigeants dans les cas exemplaires de Getz lors de la mise en œuvre de leurs croyances. À titre d'exemple, JF Zobrist, alors DG de FAVI, considère que « Si vous ne sanctionnez ni ne récompensez les actions des gens, ces actions deviennent normales, banales. » (cf. l'anecdote

de la femme de ménage de nuit qui va chercher un client à l'aéroport (Carney & Getz, 2016, p. 40). C'est une façon pour lui de « normaliser » des comportements vertueux. Alors que d'autres feront de la reconnaissance et de la gratitude une valeur clé. Un autre exemple est frappant : Stan Richards, fondateur de l'agence de publicité homonyme, considère que la présence sur site du personnel pour répondre aux clients doit être garantie, et maintient la pointeuse et une surveillance obsessionnelle, au point d'en faire un sujet de « taquinerie » des salariés, mais néanmoins une source de stress quotidien (p.279). Chez Quad Graphics, l'égalité intrinsèque se traduit par le port de l'uniforme, ce qui ne serait pas une mesure du goût de tous les leaders (p.330). Ces exemples sont extrêmes, mais montrent à quel point la marge d'interprétation est grande de la part du leader libérateur quant aux pratiques en phase ou non avec les croyances fondamentales qu'ils défendent pourtant tous avec autant de conviction.

Dans cette même veine de l'innovation managériale, Hauch et Loufrani (2020) ont analysé le processus de libération d'une PME et ont montré que des écueils de mise en route pouvaient être levés grâce à des apprentissages réalisés tout au long de l'implémentation. Les effets transformants vont finalement bien au-delà des seuls objectifs espérés, en termes de dynamique organisationnelle. Le cœur de cette dynamique semble reposer sur la redéfinition de l'articulation individuel-collectif. L'entreprise supprimant de nombreux éléments structurants, et les rôles de managers les prenant en charge, cette redéfinition s'opère à la fois individuellement et collectivement. La perte de repère individuelle initiale serait donc un mal nécessaire à cette redéfinition collective. Une dynamique de reconfiguration et d'expérimentation permanente semble s'être mise en place. La libération a généré des espaces de « mise en discussion du travail », au sens de Detchessahar (2011), notés plus haut comme une « caractéristique » du modèle, et ici observés comme un élément clé de ce processus de « **déconstruction/construction** ». Ils participent à cette redéfinition des règles, et à leur mise en adéquation avec la réalité de l'activité quotidienne. Les pratiques sont donc redéfinies régulièrement, de façon adaptative.

Gilbert et al. (2019) parlent de « paradoxe » : un principe d'organisation reposant sur la « désorganisation ». Au contraire d'un effet de « simplification », la multiplication des formes de contrôle, la dissémination des fonctions support témoignent d'une forme de **complexification.** Ces mêmes auteurs mettent en évidence un autre paradoxe : dans les discours un appel fort à l'individualisation, reposant sur la reconnaissance de la singularité de chacun, valorisant ses effets en termes d'épanouissement individuel et de plaisir au travail (contrôle « néo-normatif » (donnant raison aux discours les plus critiques), et en même temps, la

valorisation de l'intelligence collective, dans un rapport particulier à l'organisation (la « famille » chez FAVI), aux différents types de collectifs et en particulier l'équipe.

Cette mise en avant de **l'articulation de l'individuel et du collectif** prolonge le constat précédent de Hauch. Ce constat résonne avec notre propre analyse du **« prisme psychologique et individuel »** appliqué par Getz à la libération d'entreprise, et du **« prisme holistique et organisationnel »** appliqué par Laloux.

Verrier et Bourgeois (2016) sont également explicites sur l'importance de la place faite à la dimension individuelle dans le projet collectif « en ayant bien en tête qu'il n'y a pas un curseur à déplacer entre individuel et collectif, mais que les deux dimensions doivent être maximisées » (p.86), sans toutefois développer cette idée. Ils insistent également sur l'importance, après la « déconstruction », de reconstruire des mécanismes de régulation sociale (p.130).

D'Iribarne (2017) renchérit sur cette idée en pointant que le mal-être des entreprises misant sur les « talents » (c'est-à-dire sur la motivation intrinsèque) est lié à des causes sociales de deux ordres : quand le **« Je » est dissous dans le « Nous »** (le talent est mal reconnu), ou à l'inverse, quand le **« Nous » n'est pas reconnu** (les rivalités prennent le dessus sur les coopérations). La reconnaissance de l'un, de l'autre et du rapport entre les deux est donc un enjeu de la souffrance au travail, et l'auteur plaide pour une « reconnaissance mutuelle des complémentarités ».

Enfin, ce processus implique une **transformation des modes de contrôle** (Gilbert et al., 2020). Le contrôle hiérarchique ne disparait pas : il se voit substitué par différentes formes de contrôle alternatif : contrôle du travail par les pairs, contrôle par les procédures, contrôle par la médiation du collectif, contrôle social et autocontrôle (Brière, 2017; Chabanet et al., 2017; Chêne & Le Goff, 2017; Gilbert et al., 2019, 2020; Weil & Dubey, 2020). La question de **l'autocontrôle** est analysée par Chêne et Le Goff (Chêne & Le Goff, 2017) sur la base d'une étude de cas (Hervé Thermique) où les auteurs montrent comment des dispositifs de **« contrôle coopératif » et d'autocontrôle** peuvent soutenir une culture de la confiance**.** Cette vision du contrôle s'appuie sur une vision positive de l'individu et une intégration du risque, et prend le contrepied de la vision classique, où le contrôle est le seul moyen de réduire *a priori* les risques liés à une vision négative de l'individu (opportuniste et aliéné à ses intérêts). Les auteurs montrent que ce n'est pas tant la structure **formelle ou informelle** du contrôle qui importe dans l'installation de la confiance organisationnelle, mais bien deux choses : **l'intention** des dirigeants (coopération ou coercition) à l'origine du contrôle et la **perception** qu'en ont les salariés.

Malgré que cette approche processuelle fasse désormais consensus, aucune recherche n'a tenté de proposer une conceptualisation du processus de libération. En effet la très large majorité de ces travaux empiriques s'appuient sur l'étude d'un unique cas.

2.3. Évaluation des effets

Tout d'abord, les travaux académiques visant à évaluer les effets réels de la mise en œuvre du concept d'EL sont encore rares et attendus (Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020), et les cas d'échecs laissent penser que les promesses ne sont pas toujours tenues.

2.3.1. Évaluation des promesses

De rares travaux se sont fixé pour objectif d'évaluer les promesses de l'EL, celles-ci touchant principalement le bien-être, l'engagement, la créativité, l'innovation, et la performance (sociale, financière, marché). Nous en avons listé quatre.

Corbett-Etchevers et ses collègues (2019) adoptent une vue analytique pour questionner deux « impacts revendiqués » et controversés : la **capacité à innover** à travers une plus grande créativité, et la **qualité de vie au travail**. Se basant sur une étude de cas exploratoire, dans une entreprise de service numérique, ils mobilisent un double cadre théorique : la grille CIME pour l'innovation et SLAC pour la qualité de vie au travail. Les auteurs réunissent ces 2 dimensions dans un modèle mettant en évidence leurs interrelations. En effet, la nature technique de la tâche et du domaine nourrit à la fois l'innovation, par le défi qu'elle représente pour les ingénieurs, et le bien-être en remplissant la quête de sens de ces mêmes salariés. Sans pouvoir toutefois distinguer les effets spécifiques à l'adoption d'une forme "libérée » des effets contingents à la taille, au profil des salariés et au secteur d'activité, les auteurs soulignent la présence de pratiques générant de l'innovation et de la qualité de vie.

Dans une perspective plus prospectiviste, on peut citer un travail évaluant les potentiels bénéfices de l'entreprise libérée (Ramboarison-Lalao & Gannouni, 2019), en termes de **créativité et d'innovation**, à travers une approche qualitative par scénarii, au sein d'une organisation « non libérée ». Les auteurs formulent des propositions théoriques suggérant que l'entreprise libérée peut améliorer le **bien-être** et être propice à la créativité et au changement technologique, dans des conditions favorables.

Un travail de thèse quantitatif semi-expérimental met en évidence l'effet de l'entreprise libérée sur la **performance sociale**, à travers 4 pratiques clés : soutien individuel personnalisé, droit à

l'erreur, auto-organisation des équipes, et prise de décision participative (Mattelin-Pierrard, 2019).

Dans son travail de thèse, Picard (2015; Picard & Islam, 2020) met en évidence les effets ambivalents de la libération sur les possibilités réelles **d'expression** et **d'émancipation** des salariés et fournit une illustration empirique des problèmes de la réappropriation par le management de pratiques potentiellement émancipatoires, étayant ainsi les hypothèses critiques d'instrumentalisation, comme celle de Frémeaux concernant les espaces de discussion (Frémeaux & Taskin, 2019). Picard repère, en pratique, dans les dispositifs de discussion des deux cas d'entreprises observées, des distorsions systématiques et non nécessaires de la « situation idéale de communication », et insiste sur l'importance d'un « ancrage des discussions dans l'expérience vécue des acteurs » et les pratiques réelles de travail. Elle soulève également les problématiques psychiques liées d'une part à l'abolition de la figure d'autorité symbolique (le « manager autoritaire »), entrainant des *burn-outs*, des effets de « bouc-émissérisation », et des pressions normatives, et d'autre part à la difficulté de reconstruire des espaces propices à cette symbolisation.

Mais ce type de travaux évaluatifs reste rare et de nombreuses pistes de recherche sont formulées pour élargir la connaissance des différents effets de la mise en œuvre d'un management de type « libéré ».

Même avec un nombre désormais non négligeable d'entreprises ayant entamé une libération, l'évaluation de la performance se heurtera à la difficulté d'évaluer un lien de causalité entre management et performance, comme c'est le cas dans le domaine de la RSE (Wagner et al., 2001).

2.3.2. Évaluation des bénéfices et des écueils

- Les bénéfices

En dehors de ces travaux évaluatifs ciblés, les recherches empiriques ont permis de relever des bénéfices, correspondant parfois aux promesses des promoteurs (qualité de vie, bien être, cohésion…) et d'identifier de nombreux écueils, concluant à autant de points de vigilance.

Certains travaux observent des effets favorables en termes de prises d'initiative, et de sentiment de responsabilité, permis par la liberté individuelle accordée et la confiance a priori dans la compétence des salariés (Chabanet et al., 2017; Chêne, 2020, p. 182; Richard & Christin, 2019), ainsi qu'en termes de liberté de parole (Battistelli, 2019a), de liberté et d'autonomie dans la

façon de faire le travail (Richard & Christin, 2019) et de satisfaction (Rétaux, 2019). La gestion par « rôles » et non par « postes » permet aux personnes une relation manifestement plus saine à leur travail, et serait même vue comme une forme de prévention des risques psychosociaux (Richard et al., 2020), amélioration de l'engagement et de la fidélité, montée en compétence des salariés (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020). La polyvalence est encouragée, l'enrichissement des tâches est bien présent (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Holtz, 2019).

Du côté des « néo-managers », certains peuvent ressentir le soulagement d'une tension, et faire paradoxalement « plus de management qu'avant » (Holtz, 2019). Le traitement systématique des tensions, pas des dispositifs *ad hoc*, participe à apaiser le quotidien (Richard & Christin, 2019).

Sur le plan collectif et organisationnel, des chercheurs ont noté l'apparition d'une dynamique d'apprentissage faite d'essais et d'erreurs (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Holtz, 2019), une amélioration des processus de l'entreprise, repérage d'opportunité d'affaires, développement de nouvelles activités, amélioration de la marque employeur, amélioration de la collaboration (Chabanet et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020). Dans certaines entreprises, même les syndicats, en tant qu'« observateurs vigilants » ont observé des améliorations du système de management (Gilbert, Teglborg, et al., 2017). Les bénéfices liés à la diminution du turn-over et de l'absentéisme sont peu renseignés (Léonard & Karsenty, 2019), ou ne s'avèrent pas déterminants (Holtz, 2019), mais on observe néanmoins la généralisation de baromètres de QVT, des enquêtes de satisfaction au travail, une vigilance accrue sur la question des RPS (Weil & Dubey, 2020).

Enfin, il n'est pas rare d'entendre les salariés affirmer qu'ils ne supporteraient pas de **« revenir en arrière »** (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Léonard & Karsenty, 2019; Marmorat & Nivet, 2019; Weil & Dubey, 2020).

- Les écueils

Au niveau individuel, on peut notamment relever : les difficultés de s'approprier le dispositif parfois complexe (Battistelli, 2019a; Weil & Dubey, 2020), ou des salariés **mal à l'aise** dans ce système (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Weil & Dubey, 2020), la gestion de **l'autonomie** (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020), notamment l'accroissement de la charge de travail (Léonard & Karsenty, 2019), des comportements **opportunistes, laxistes et de déresponsabilisation** (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Holtz, 2019), un sentiment **d'isolement ou d'abandon** (Chêne, 2020; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2019; Holtz, 2019),

entrainant au final des **départs** liés à la transformation (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020). Nous l'avons vu plus haut, la disparition initiale de la structure existante, conjuguée aux impensés du modèle (en premier lieu la question de la coordination et de la régulation) peut générer des **pertes de repères**, plus ou moins durables (Chêne, 2020; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020). Les **différences d'investissement** entre les salariés et la régulation de la charge de travail est également source de difficultés : les plus engagés peuvent en faire trop et tomber dans le surengagement (Holtz, 2019; Weil & Dubey, 2020), voire le burn-out (Chabanet et al., 2017; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Holtz, 2019). En ce sens, la question du **profil des personnes** s'adaptant au système et d'un recrutement ciblé revient régulièrement, le modèle n'étant, selon les acteurs eux-mêmes, « pas fait pour tout le monde » et privilégie les salariés acceptant un haut niveau de réflexivité, d'autonomie et de partage des fonctions (Chêne, 2020; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Holtz, 2019, 2019; Richard & Christin, 2019; Weil & Dubey, 2020).

La promesse de « développer les talents » est également questionnable, et des problèmes de tenue de rôles peuvent surgir. L'encouragement à la prise d'initiative conjugué à un manque d'accompagnement peut conduire les salariés à s'investir « **hors compétence** », les menant à l'épuisement ou au **discrédit**, jusqu'au départ ou à une mise en retrait volontaire des individus (Chêne, 2020, p. 187; Holtz, 2019).

Par ailleurs, la promesse de liberté véhiculée par le concept est forte. Or, la notion de liberté renvoie à **des interprétations différentes**, et peut être source de **frustrations** (Chabanet et al., 2017; Gilbert, Teglborg, et al., 2017).

Les **ex-managers** sont souvent malmenés par ces expérimentations et vivent des difficultés liées à la perte de leur statut et au changement de posture imposé (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Weil & Dubey, 2020). Ils peuvent être soumis à des demandes contradictoires ou des attentes d'ordre hiérarchique de la part de leurs collègues (Holtz, 2019). À l'inverse, ils peuvent adopter des comportements ambigus (Holtz, 2019).

Au niveau collectif, on note une baisse de la **communication** (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020), une diminution des échanges entre les acteurs (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020), une **coordination et une régulation** insuffisante, générant des **conflits** (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Holtz, 2019; Richard & Christin, 2019; Weil & Dubey, 2020), et laissant la place au subjectif (Holtz, 2019) le retour progressif d'une **hiérarchie** ou l'intervention des dirigeants (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020;

Holtz, 2019; Picard & Islam, 2020), des **pressions à la conformité** au valeurs (Gilbert, Teglborg, et al., 2017). Ces « valeurs » et la « vision » étant des éléments centraux d'une coordination « idéologique », elles peuvent devenir **excluantes** pour ceux qui n'y adhèrent pas (Fox & Pichault, 2017; Picard & Islam, 2020). La place du leader et la dépendance à celui-ci sont pointées du doigt (Gilbert, Teglborg, et al., 2017). La **prise de décision collective** est également un exercice nouveau qu'il est difficile de s'approprier (Gilbert, Teglborg, et al., 2017). La **reconnaissance** semble également faire partie des grands oubliés de la substitution du système (Gilbert et al., 2019; Gilbert, Teglborg, et al., 2017).

Il faut bien préciser que la liste de ces écueils porte sur l'ensemble des travaux examinés, et qu'ils ne sont jamais observés simultanément. Concernant les risques psychosociaux, les auteurs précisent généralement qu'ils restent à la marge, même s'ils méritent d'être soulignés. Il est difficile de dire à ce stade s'ils sont plus ou moins nombreux que dans les organisations plus traditionnelles.

La variété de ces écueils montre une fois de plus la singularité des expériences vécues, tant d'un point de vue individuel que collectif. L'importance du rôle du contexte est également amplement mise en avant dans les conclusions (Chabanet et al., 2017; Holtz, 2019; Weil & Dubey, 2020).

Nous terminerons avec la restitution de cas manifestement hypocrites et manipulatoires, comme en témoignent les contributions de Brière (2017), Duan (2019), et Cultiaux et Léon (2019). Ces dernières recherches nous amènent à nous interroger sur la sélection des cas. En effet, de plus en plus de chercheurs sont devenus des « experts » de l'EL, et la plupart semblent croire en la possibilité d'une démarche authentique et sincère (Frémeaux & Taskin, 2019; Gilbert et al., 2019; Weil & Dubey, 2020). Notamment, la réflexion de Gilbert et al. (2019) développée sous l'angle des paradoxes montre à quel point les réalités du terrain sont plus complexes que les raccourcis faciles ne le suggèrent, et sujettes aux interprétations locales des acteurs. Nous ne pourrions être plus en phase avec ce regard « compréhensif », au sens épistémologique et assumons notre volonté de participer à éclaircir ces ambiguïtés, qui parfois n'en sont que pour un regard extérieur.

2.3.3. Les conditions de réussite

Ces études empiriques convergent toutes vers l'identification d'écueils fréquents ou « pièges » de la mise en œuvre du concept d'EL (Chabanet et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Holtz, 2017; Weil & Dubey, 2020), en tant que « changement organisationnel », et de

nombreuses recommandations, ou « conditions de réussite » ont vu le jour, autour de quelques points clés, formulés à l'attention des leaders « futurs libérateurs » :

1. Le **rôle du leader** : très présent, mais dans un rôle de soutien. Un travail d'introspection semble souhaitable pour définir ses propres limites
2. La **cohérence :** entre l'intention et les discours, et les pratiques
3. La **communication** : des espaces d'échanges, des moments conviviaux, des réunions régulières doivent permettre la reconstruction d'un lien social altéré par la suppression du système hiérarchique. La communication externe ne doit pas être en décalage avec le vécu des salariés.
4. **Le cadre** : la coconstruction de règles est très importante pour éviter les pertes de repères, réguler les conflits, et tout simplement, permettre la coordination et la coopération, et délimiter les zones d'autonomie de chacun.
5. Le **droit à l'erreur** est une condition *sine qua non* de la prise d'initiative et de la montée en maturité des équipes
6. La **transparence** : la prise de décision doit être éclairée par une information complète et facilement accessible, y compris financière, mais elle doit être maniée avec précaution, pour respecter des zones de confidentialité.
7. Le **recrutement** : le système n'est visiblement « pas fait pour tout le monde », et l'adhésion aux valeurs est un prérequis à l'engagement des personnes dans l'activité collective.
8. L'**accompagnement** des personnes pour faciliter leur appropriation des nouvelles pratiques. En particulier, la libération exige de la part **des managers** un changement de posture radical, qui ne va pas de soi, alors qu'ils jouent eux-mêmes un rôle clé dans l'accompagnement du changement. Par ailleurs, le développement des **compétences,** des managers et des salariés, doit leur permettre de réussir dans de nouveaux rôles.
9. **L'évaluation du progrès** par quelques indicateurs (baromètre de satisfaction, délibérations) permettant des ajustements si nécessaire.

Holtz (2019) bat en brèche le postulat suivant trop souvent véhiculé par les promoteurs de l'EL : *« Il suffit de décréter l'autonomie et la responsabilité pour que les acteurs de l'entreprise*

s'approprient le modèle » [13]. Il insiste sur la nécessité d'accompagner et de piloter le changement culturel que représente la libération par un **dispositif rigoureux et constant dans la durée**, et met en garde contre une approche dogmatique du concept.

3. Prolongements conceptuels

3.1. Un « idéal type » itératif soumis aux interprétations

Les travaux académiques sont nombreux à avoir tenté de saisir l'« essence » de l'entreprise libérée, à travers sa généalogie, ses caractéristiques structurelles, culturelles, ou son instrumentation. Or, nous l'avons vu, plus qu'un modèle, l'EL est un **processus** basé sur un ensemble de **croyances** concernant l'homme au travail, portées par un **leader**, installant peu à peu une nouvelle **culture** et un **environnement** propice à l'autodétermination et l'autogouvernance. Compte tenu de la variabilité des modalités de mise en œuvre (pratiques, normes, structures...), que ce soit d'un point de vue statique (à un instant t) ou dynamique (elles évoluent dans le temps), il nous parait illusoire de vouloir caractériser l'entreprise libérée par une somme de caractéristiques systématiquement observables.

L'entreprise libérée répond plutôt à la définition de **l'idéal type sociologique** (au sens de Weber) : une figure abstraite réunissant un certain nombre de traits principaux relevés sur les entreprises étudiées, servant d'outil au chercheur souhaitant l'étudier. Ces entreprises ne présentent donc pas nécessairement la totalité des ingrédients, cet idéal type « opératoire » permettant plutôt de les rassembler eu égard à leur « air de famille » (Dumez, 2013).

Dans une optique pragmatiste, cet idéal type est **évolutif** et se met au service de la production de théorie (Gilbert et al., 2018; Martinet, 2015). En l'occurrence, l'EL est un concept qui s'est développé sur la base **d'expériences pionnières** (FAVI, Gore, Harley Davidson…), inspirées par des auteurs plus ou moins anciens (Lao Tseu, Mc Gregor…). La plupart de ces pionniers ont eux-mêmes écrit leur ouvrage et se sont transformés en **théoriciens** (Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017). Ces dirigeants « pionniers » et leurs expériences de libération, ont fait l'objet de

[13] On note ce postulat de façon évidente dans ce verbatim du DG de Teractem extrait de Mattellin Pierrard & Dubouloz (2019) : « Plus vous mettez une structure hiérarchique, plus vous mettez des procédures, des processus, plus les gens ils sont enfermés dans un rôle de robot, […] et moins ils sont créatifs, on tue la créativité… quand on ouvre les vannes, ça change tout… chez nous, on a vu à quel point ça a joué. ».

synthèses remarquées, d'une part par Getz (2012), ayant contribué à la formulation implicite d'un **« idéal type pionnier »**, puis par Laloux (2015), devenues des références dans l'écosystème. Ces auteurs ont inspiré à leur tour une **« 2e génération »** de leaders libérateurs, à partir des années 2000, venant grossir les rangs des **cas exemplaires** (Chronoflex, Poult, Ministère Belge des Transports, de la Sécurité Sociale…) et qui, aidés de ces auteurs, inspirent à leur tour une **3e génération d'expérimentations**... perdant progressivement de sa proximité à l'épicentre, au fil de la diffusion du concept.

Au sein de cette boucle itérative, se succèdent une **cascade de prismes interprétatifs** de l'idéal type : ceux des auteurs, des leaders, des acteurs, et maintenant des chercheurs (venant densifier encore les canaux de diffusion et d'influence). Gilbert et al. (2018) ont proposé un modèle « tourbillonnaire » pour rendre compte de la réflexivité itérative et de l'influence réciproque entre le niveau « micro » des expérimentations locales, le niveau « macro » de l'écosystème, et les chercheurs.

Concernant les chercheurs, le **choix des terrains** constitue un premier prisme interprétatif, et celui du **cadre théorique,** un second. Nous avons explicité ces prismes pour Getz et Laloux dans la première partie, l'analyse de l'un étant davantage orientée par une lecture psychologique et centrée sur l'individu, l'autre privilégiant une approche « holistique », voire « holiste ». Nous avons également relevé l'importance des représentations sociales dans le processus d'adoption par les dirigeants (Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019). En bout de chaine, nous avons les managers et les salariés, qui eux-mêmes, développent leur propre vision et leurs propres attentes, à travers le prisme de leur expérience.

Au bout de ce processus interprétatif, l'« idéal type » évolue : ses ingrédients se précisent, les mécanismes en sont dévoilés, les variabilités expliquées, certaines composantes sont questionnées… Chemin faisant, il aura « outillé » les chercheurs pour guider et actualiser leur regard. C'est dans cette conception d'un « idéal type itératif » que nous nous inscrivons, dans une posture « ni critique ni prosélyte » (Gilbert et al., 2018).

À ce titre nous considérons la radicalité de « l'idéal type pionnier » comme un caractère distinctif important. L'oubli de cette radicalité lui fait perdre de sa pertinence et de son caractère distinctif. Cette radicalité doit selon nous être réaffirmée et maintenue dans l'« idéal type itératif ».

Ce parti-pris nous permettra d'envisager, de façon consciente, des terrains présentant parfois un « écart » à l'idéal type, et de considérer cet écart, une fois bien identifié et reconnu comme

tel, comme une source d'apprentissage « expérimental » (ex. : l'absence d'une composante révélant ou pas l'importance de celle-ci), et non comme un « biais » de sélection.

3.2. Les limites de la libération : lien de subordination et « management »

Nous avons précédemment mis en évidence l'idée que le concept d'EL se distingue des propositions antérieures par la radicalité de la remise en cause de la fonction hiérarchique, la dissolution de cette dernière, et la redistribution des rôles qui revenaient au manager. Et que les plus critiques affirmeront néanmoins que nous sommes face à une innovation managériale incrémentale (Brière, 2017; Linhart, 2021), puisque l'EL se positionne toujours dans le cadre d'une conception capitaliste de l'entreprise, matérialisée par le contrat de travail (nous mettrons ici de côté la transposition ou l'assimilation possible du concept d'EL à d'autres statuts juridiques, qui renvoient à d'autres débats).

Or, nous soutenons que ce n'est pas sur ce plan que l'EL revendique sa « radicalité ». L'EL s'inscrit dans une recherche générale d'alternatives fonctionnelles au modèle dominant, dont les dérives et effets délétères ont largement été décrits (Aubert & de Gaulejac, 2018; de Gaulejac, 2009; Dejours, 2009). Elle remet donc radicalement en cause le mode de management hiérarchique et bureaucratique et non le lien de subordination**.** La disparition de la forme classique de l'entretien d'évaluation en est l'exemple le plus éclatant (Déchoz, 2014). L'étude des formes « post-bureaucratiques » de management montre la décorrélation possible entre « hiérarchie » et « fonctions managériales » à des degrés variables (Hales, 2002; Vie, 2010).

Il nous parait donc important d'évacuer à ce stade deux débats liés à l'idée de cette éventuelle disparition, pour en comprendre les limites et les potentialités.

3.2.1. La disparition du lien de subordination…ou du lien hiérarchique ?

Si l'autorité hiérarchique détenue par le manager traditionnel (par délégation du DG) disparait en effet avec son poste, le lien formel et légal salarié-employeur, fondant cette autorité hiérarchique, au contraire, subsiste bien, il s'agit du lien de subordination: « *le lien de subordination se caractérise par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner*

les manquements de son subordonné »[14]. Nous rejoignons ici le constat, et non la critique, de Linhart exposée plus haut, celle de véhiculer une idée d'affranchissement du lien hiérarchique, sans s'attaquer, dans sa rhétorique, à la question de **l'asymétrie de pouvoir fondamentale** qui réside dans la définition de l'entreprise capitaliste et du contrat de travail. Et en effet, nous l'avons vu plus haut, le « gommage » voire la dissolution de cette asymétrie de pouvoir, motivée par une vision humaniste de l'homme au travail peut s'envisager de multiples façons, que ce soit dans sa dimension organisationnelle, sa dimension symbolique et culturelle, psychologique, ou encore cognitive… les stratégies ne manquent pas. Plutôt que d'y voir *a priori* une forme d'instrumentalisation, nous préférons partir du principe que ce n'est tout simplement pas la question.

Cette apparente impasse nous amène à entreprendre un court détour par le champ juridique pour bien comprendre les implications de ce lien de subordination. Ce lien de subordination fonde l'autorité hiérarchique, d'après le modèle wébérien (Weber, 1971). Sous l'effet de la dénonciation par la sociologie du travail des dérives du management moderne (Aubert & de Gaulejac, 2018; Linhart, 2021), il est aujourd'hui amalgamé, dans l'imaginaire collectif à un lien de « soumission » (Déchoz, 2014), comme le laissent entendre les synonymes du mot « subordination »[15]. C'est bien cet amalgame qui nous semble visé par l'entreprise libérée, en proposant une déconcentration des pouvoirs.[16]

La différence entre le statut juridique du « salarié » et de l'« associé » vient nourrir la réflexion sur les limites, ici juridiques, de la notion d'« égalité intrinsèque » prônée par l'entreprise libérée :

1. Le salarié est lié à l'entreprise (ou la « société » sur le plan juridique) par un contrat de travail, tandis que l'associé y est lié par le contrat de société[17].

---

[14] Arrêt de principe du 13 novembre 1996

[15] Synonymes du mot « subordination » : « dépendance, assujettissement, infériorité, obéissance, soumission, sujétion, tutelle, vassalité, joug. » (Le Robert en ligne consulté le 16 Juin 2021)

[16] Cette idée d'amalgame a été inspirée par la lecture d'un billet De Jacques Uso, associé de Lawsen Avocat Droit social et Relations Sociales, publié le 18/09/2018 sur leur blog

[17] Article 1832 du code civil + *affectio societatis* (élément de jurisprudence). Présentés par Alain Couret, Professeur à l'Université Paris I https://www.canal-u.tv/video/universite_paris_1_pantheon_sorbonne/l_article_1832_du_code_civil.15328 et https://www.canal-u.tv/video/universite_paris_1_pantheon_sorbonne/l_affectio_societatis.15334

2. Le salarié est tenu par un lien de subordination, il a l'obligation d'obéir aux directives de son employeur, tandis que l'associé participe de façon égalitaire aux décisions relatives aux activités de la société, dans l'intérêt commun des différents associés. Par ailleurs l'associé a droit au partage des bénéfices.
3. En contrepartie, le salarié bénéficie de la protection du contrat du travail, et peut même être intéressé aux bénéfices, alors que l'associé a l'obligation de contribuer aux pertes, le cas échéant.

Le statut de « salarié » renvoie donc à un cadre juridique qui d'un côté « soumet », mais qui de l'autre « protège » l'individu, vis-à-vis de l'entreprise. Réciproquement, le statut d'associé confère une égalité de pouvoir concernant l'exploitation, et expose au risque de pertes financières. La différence entre les deux statuts est de taille et on voit bien que la notion d'« égalité » de pouvoir, en droit, ne serait respectée que par un changement de statut du salarié, s'accompagnant des contreparties évoquées. Or, la libération n'entraine pas de changement de contrat, donc de statut, pour le salarié. Sur le plan financier, il bénéficiera tout au plus d'une politique de rémunération qui s'efforcera de « gommer » ou « compenser » ces différences statutaires, mais ne s'expose à aucun risque en cas de résultat déficitaire (ex de l'actionnariat salarié). En effet, la suppression de la pyramide hiérarchique ne supprime pas le lien juridique de subordination à l'employeur, et même si ce lien est supprimé au niveau salarié-manager, il n'est en réalité que **déplacé** vers un lien direct salarié-employeur, où le terme « employeur » renvoie de fait aux associés, ou aux actionnaires.

On ne peut donc pas parler d'égalité sur le plan juridique entre salarié et employeur. Cependant, cette asymétrie de pouvoir fondamentale, liée au lien de subordination, ne doit pas occulter les possibilités d'émancipation et d'autodétermination du salarié dans son activité quotidienne et dans le projet collectif. Dit autrement : **de la même façon que le lien de subordination ne doit pas servir de prétexte à l'asservissement des salariés, ce même lien de subordination ne doit pas rendre vaine toute initiative offrant au salarié des voies d'émancipation et d'épanouissement dans son travail**, en témoignent les nombreuses voies explorées ces 50 dernières années, par des dirigeants humanistes, exposées plus haut dans la partie « généalogique ».

De son côté, le droit du travail s'évertue depuis plus d'un siècle à « relever le défi d'une structure dialectique "exprimant simultanément le régime d'exploitation de l'homme et les moyens d'en limiter la rigueur, de lutter contre lui". En entérinant le lien de subordination employeur-employé, il reconnaît les inégalités concrètes de la réalité sociale, mais,

parallèlement, ne peut, et ne veut, se défaire de l'égalité abstraite prônée par le Code Civil. » (Villéger (2019), citant Lyon-Caen, 2004 : 56). A sa façon, l'EL, tout comme le droit du travail, prétend résoudre la même apparente contradiction : « comment assurer la liberté de chacun et l'égalité de tous dans une relation de subordination ? ». Citant Radé (2012), Villéger montre que le droit du travail a en partie résolu le dilemme en « passant progressivement d'une logique de privation de liberté (limite d'âge, réglementation des horaires de travail…), dans laquelle la capacité d'autodétermination de l'individu est remise en cause, à une logique de promotion de droits (droit à la santé, droit au repos…) ». Dans cette logique juridique de rééquilibrage des pouvoirs, la loi PACTE est récemment venue peser en faveur du salarié, sans venir modifier le lien de subordination en tant que tel, en inscrivant dans la loi l'obligation de prendre en compte les différentes parties prenantes. Elle contribue ainsi à dépolariser la relation actionnaires-parties prenantes, dont fait partie le salarié.

En résumé, de la même façon que le droit du travail et des sociétés accompagne les évolutions sociétales et tente de compenser l'asymétrie fondamentale salarié-employeur, **l'EL peut être vue comme une initiative managériale de remise en cause du paradigme hiérarchique dominant, valorisant les possibilités d'émancipation *dans* le travail, plutôt qu'essayant de compenser, par des bénéfices extrinsèques *hors* travail, les affres d'un management vu *a priori* comme délétère.**

En conclusion de cette réflexion, nous rejoignons Coutrot (2019) : si on peut légitimement « s'interroger sur la cohérence ultime d'un projet qui mobilise les aspirations démocratiques sans contester aucunement le monopole décisionnel des détenteurs du capital », et s'il est nécessaire d'en reconnaitre les limites, cela ne vise « ni à critiquer ni à condamner le mouvement de libération, mais à éviter de nourrir des attentes excessives concernant son impact sociétal » qui pourrait, « au sens de l'ergonomie, favoriser localement la création d'"environnements capacitants" » (Coutrot, 2019, p. 286).

3.2.2. La disparition du management…ou du manager ?

Le deuxième débat concerne la « disparition du management ». Si le rôle de « manager », en tant qu'**agrégation d'un certain nombre de fonctions** dites « managériales » telles que la coordination, la décision, la motivation, le planning, l'évaluation et le contrôle, est souvent supprimé dans l'EL, les fonctions sus-citées, elles, ne disparaissent pas pour autant et sont nécessairement **redistribuées**. Certes, cette redistribution peut avoir été pensée, ou impensée, elle peut être partielle ou complète, mais la **nécessité** de ces fonctions persiste. En témoignent

les pertes de repères, frustrations, et dysfonctionnements que ces « impensés » (Gilbert, Teglborg, et al., 2017) ou « angles morts » (Weil & Dubey, 2020) génèrent, dans la mise en œuvre du concept. Une interprétation hâtive sur ce point aboutit à un autre effet : le *manager bashing* (Holtz, 2019), appuyé par les répliques volontairement provocatrices de JF Zobrist les traitant de « parasites » ou d'« improductifs » (Zobrist, 2020) et de Gary Hamel titrant son article de la HBR « *Let's fire all the managers* » (Hamel, 2011b).

Cette question renvoie également à la question de l'autorité. Si l'autorité fondée sur la hiérarchie disparait, elle demeure nécessaire à l'action collective (Scieur, 2015), et la distribution des fonctions managériales s'accompagne nécessairement de l'autorité nécessaire à leur mise en œuvre. Les EL ont recours à des procédés divers pour réinvestir cette autorité (ou *leadership*), que ce soit dans des individus dispersés, désignés par leurs pairs, ou les parties prenantes du rôle, soit dans le collectif, dans des dispositifs de concertation, soit dans des outils (ex. : autocontrôle) ou des processus (ex. : holacratie). Gilbert et al. (2019) montrent bien comment l'autorité et l'exigence existent alors que la hiérarchie disparait, dans cette phrase d'une employée du service RH : *« Notre rôle est de les coacher et de les aider. Mais pour les aider, il faut qu'ils nous écoutent. »*. En pratique, si un « ex-manager » dispose d'une compétence, d'une expertise ou d'une expérience distinctive, le rendant légitime à la récupération de certains rôles managériaux, il se peut qu'il ait l'autorité requise et « cumule » certains rôles…donnant l'illusion d'un maintien de la fonction hiérarchique. Ce sont les « néo-managers », auxquels Holtz (2019) reconnait l'importance dans l'émergence même d'un leadership partagé. Dans leur forme la plus conservatrice, ces situations peuvent rappeler les deux « premières » formes de libération identifiées par Frémeaux et Taskin (2019) évoquées plus haut : « projetée » et « partielle », où persiste la pyramide hiérarchique, via le cumul des rôles. Dans ces situations, si la question de l'abolition du lien hiérarchique et ses artéfacts (entretien d'évaluation par exemple) n'est pas explicitement abordée, la confusion des genres est bien compréhensible[18], et a de quoi nourrir la critique. En l'occurrence, dans les cas étudiés

[18] Comme dans ce témoignage « ambigu » dans ce témoignage de la CPAM des Yvelines au sein d'une brochure relatant leur expérience de libération : *« Nous avons beaucoup travaillé l'acculturation. Nous cherchions à estomper ce rapport hiérarchique pour créer de la proximité entre la direction et les collaborateurs. »*

par Frémeaux et Taskin, la première libération revient à du « management participatif » et la seconde à du « management facilitateur », car le lien hiérarchique n'est pas « radicalement » aboli. En revanche, dans l'Holacratie, les rôles eux-mêmes, tels que définis dans la constitution, sont investis d'une forme d'autorité *a priori*, conférée par le collectif, avant même son attribution à une personne (Battistelli, 2019b; Richard & Christin, 2019; Robertson, 2016). **La question du sens donné à ces rôles et leurs modalités d'attribution est donc fondamentale dans la perception qu'en auront les salariés, et dans l'« effectivité » de la disparition de la pyramide hiérarchique.** Par conséquent, le traitement de la question du devenir des managers intermédiaires et de la redistribution de leurs rôles nous semble essentiel, pour lequel une approche « culturelle », « psychologique », ou « molle » (Weil & Dubey, 2020) parait insuffisante.

En réaffirmant que la « cible » de la libération d'entreprise n'est ni le lien de subordination, ni le « management », mais bien le lien hiérarchique, nous pensons éclairer un double amalgame, et nourrir une critique plus constructive.

4. Synthèse de la revue de littérature en douze idées clés

Comment comprendre l'EL sans en embrasser la multiplicité des enjeux et la complexité ?

Notre tour d'horizon des idées et des réalités que recouvre le concept montre à quel point le sujet est bien moins simple que de prime abord. Il est traversé de tensions et de questions interdépendantes, et notre recherche aura à cœur de respecter cette première donnée.

Partant des enseignements de ce premier chapitre, nous allons maintenant poser un certain nombre de repères ou « idées clés » afin de « baliser le terrain » (Martinet, 2015), dresser une « carte » nous permettant d'évoluer convenablement sur le territoire de l' EL et de mener notre enquête.

Tout d'abord, l'EL est un concept porté par un écosystème extrêmement dynamique, traversé par au moins trois générations d'entreprises, et réunissant des associations, des publications, des conférences, des reportages, et des consultants. La littérature emblématique du concept, représentée par les deux auteurs phares que sont Isaac Getz (2012) et Frédéric Laloux (2014), et incluant les témoignages de « leaders libérateurs » pionniers, nous montre tout d'abord l'omniprésence de la figure du leader dans ce mouvement et dans son écosystème. Ces leaders se transforment souvent en « patrons auteurs » et participent à renforcer leur propre théorie (Gilbert et al., 2018). Cette omniprésence se vérifie aussi au sein de la libération elle-même, comme on le voit dans les récits et témoignages.

Le leader libérateur est un personnage charismatique, qualifié de sage, créatif, prônant la responsabilité et la liberté (Carney & Getz, 2016). Il est porteur de convictions fortes, d'une vision du monde et d'une ambition réformatrice, rejetant les modes de management traditionnels « comment », hiérarchiques et bureaucratiques, les opposant aux entreprises « pourquoi ». Il défend une vision humaniste du management, croyant que l' « Homme est bon » et valorisant l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000), l'égalité et mobilisant la motivation intrinsèque des individus et leur capacité d'autodétermination. Selon lui, la performance et la rentabilité ne constituent pas un but en soi. La liberté offerte aux salariés de s'autodéterminer, et le plaisir au travail, dans le but de réaliser la vision, seront source d'engagement, d'initiative, de créativité et d'innovation continue, si bien que la performance en sera la conséquence.

Il a un rôle crucial dans la libération : il est le seul à pouvoir la décider, il a la charge de faire partager une vision pour l'entreprise, ambitieuse et fédératrice, et doit instaurer et pérenniser

une culture et un environnement « nutritif », propice à développer la motivation intrinsèque des individus, et leurs talents.

Il occupe donc une place fondamentale dans l'« idéal type pionnier » de l'EL. Et pourtant, depuis la publication de Getz, la littérature académique a faiblement investi ce niveau d'analyse (Getz, 2009; Holtz, 2017; Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019).

- ⇨ **Idée n°1 : le leader libérateur et ses croyances sont des éléments incontournables de l'analyse de l'EL, sous-représentés dans la littérature académique.**

L'étude de la culture et de l'environnement organisationnel des ELs pionnières montre des traits culturels communs, des pratiques récurrentes. Cependant, chaque entreprise adapte sa culture et son environnement à son histoire, ses enjeux, son contexte, ses besoins, et on observe au final une grande variabilité (Carney & Getz, 2016; Laloux, 2015). Il est cependant possible de dresser un « idéal type pionnier » réunissant cette famille de cas similaires, bien que chacun ne présente pas l'ensemble des modalités.

- ⇨ **Idée n°2 : L'EL répond à un idéal type pionnier, dont l'implémentation donne lieu à des expériences de libération singulières et protéiformes.**

La description du processus de transformation culturelle engagé par les auteurs-pionniers (Carney & Getz, 2012; Laloux, 2015) montre combien le chemin est complexe, long et difficile et montre combien l'environnement des salariés est bouleversé : la structure, les règles, les processus et les interactions sont profondément affectés, notamment par la disparition du rôle hiérarchique. Carney et Getz (2012) insistent sur l'importance du rôle des managers dans l'accompagnement de la nouvelle culture, notamment pour faciliter l'appropriation de la vision par les salariés. Les modifications opérées ont vocation à rendre cet environnement « capacitant ».

- ⇨ **Idée n°3 : l'environnement organisationnel des salariés est profondément modifié (culture, structure, règles, processus, interactions sociales).**

Le concept d'EL véhicule des promesses ambitieuses : engagement, créativité, innovation continue, performance financière et sociale. La créativité occupe une place importante dans ces promesses, notamment dans les convictions des leaders et leur rapport à la performance.

- ⇨ **Idée n°4 : La créativité est une des principales promesses de l'EL.**

Nous avons montré que l' « entreprise Opale » de Laloux et l' « entreprise libérée » de Getz recouvrent la même réalité, mais qu'elle y est présentée selon deux prismes analytiques et interprétatifs très différents. Getz mobilise des théories psychologiques, centre son analyse sur le leader, et son interprétation sur le « salarié libéré », conférant une tonalité individualiste au concept. Laloux, mobilisant des théories ésotériques empruntées à l'histoire de l'humanité, adopte un regard holistique, où la structure et les processus de l'organisation prennent une grande place, conférant une connotation plus collective au concept.

- ⇨ **Idée n°5 : Deux visions très différentes de l'EL sont portées par les principaux auteurs-influenceurs de l'écosystème, l'une axée sur l'individu et l'autre sur le collectif.**

Suite à cette approche « chaude » de notre objet de recherche, tel qu'observé par les pionniers, nous avons ensuite parcouru la littérature académique, en vue de « refroidir l'objet ».

Tout d'abord, en tant que combinaison originale et stable de concepts déjà établis, l'EL peut être considérée comme un concept « nouveau », une forme émergente d'innovation managériale, dont la robustesse reste à établir (Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020). Ses racines idéologiques et historiques ne sont pas toujours évidentes à déterminer (Picard, 2015), prêtant le flanc à la critique d'une possible « instrumentalisation » au nom du capitalisme politique et financier (Linhart, 2021). Cependant, nous identifions la radicalité de la suppression de la hiérarchie comme une possible caractéristique distinctive du concept (Lee & Edmondson, 2017).

- ⇨ **Idée n° 6 : L'EL est un concept nouveau aux racines idéologiques ambigües, mais se distinguant par la radicalité de sa remise en cause du lien hiérarchique.**

Bien qu'inspirée de nombreux concepts remettant en cause l'idée d'organisation hiérarchique, restés historiquement dans la marginalité, l'EL, promettant à la fois émancipation et innovation, résonne avec les nouvelles exigences du marché, de la société et les attentes des nouvelles générations de salariés (d'Iribarne, 2017).

- ⇨ **Idée n°7 : Sa promesse de créativité résonne avec une des attentes majeures de l'entreprise contemporaine.**

Les tentatives de caractérisation de l'EL en tant que modèle se sont rapidement trouvées dans une impasse, ouvrant à une voie plus prometteuse : l'approche processuelle. Ces derniers travaux montrent l'importance des représentations sociales du leader au moment de l'adoption

et relèvent les facteurs déclencheurs variés. Elles décrivent un mécanisme de déconstruction/reconstruction, et une complexification de l'organisation dans laquelle les acteurs ont parfois du mal à se repérer. La suppression des « managers », l'affaiblissement des fonctions supports, la refonte des processus (contrôle, évaluation, coordination…) et l'adoption d'un mode décisionnel collectif semblent représenter un moment charnière, source de nombreux écueils. L'appropriation de la vision et des valeurs par les salariés pour le développement de la nouvelle culture est un enjeu majeur de la transformation. L'articulation des niveaux individuel et collectif semble représenter une piste prometteuse.

- ⇨ **Idée n°8 : La libération est un processus complexe, long et expérimental, de déconstruction/reconstruction.**
- ⇨ **Idée n°9 : L'articulation des niveaux individuel et collectif, la suppression du lien hiérarchique et la redistribution des rôles managériaux semblent déterminantes. L'interprétation des acteurs, notamment celle du leader, joue un rôle clé.**

L'évaluation académique des effets et des promesses est encore trop rare. Quatre recherches ont porté sur l'innovation, la créativité, la performance sociale, et la participation, montrant des résultats encourageants pour les premières, ambivalents pour la dernière. Cependant, on relève indirectement, à travers les travaux empiriques, de nombreux bénéfices, en termes de satisfaction, d'engagement et de qualité de vie, mais aussi de marque employeur et d'opportunités d'affaires. Les écueils sont tout aussi nombreux, liés essentiellement à la difficulté de mise en œuvre du processus (problèmes de coordination, d'accompagnement, gestion des conflits, pertes de repères…), mais qui pourraient également être liés au profil des personnes (personnalité, valeurs, attentes…), que ce soit au niveau des salariés ou des managers, ou liés au concept lui-même (valeurs excluantes, emprise psychique, contrôle par les pairs..), quand il ne s'agit pas tout simplement de cas avérés d'instrumentalisation du concept. Ces observations ont conduit les chercheurs à formuler des conditions de réussite pour tenter de mieux accompagner les expériences de libération.

- ⇨ **Idée n° 10 : Les travaux de recherche visant explicitement à évaluer les promesses de l'EL sont trop rares, et il apparait nécessaire de mieux comprendre les mécanismes d'apparition des différents écueils observés.**

Nous avons souligné le caractère évolutif de l'idéal type de l'EL, depuis les travaux de Getz jusqu'aux derniers travaux de recherche sur le sujet. Et nous avons montré comment sa réactualisation était tributaire des prismes théoriques et interprétatifs des leaders et des

observateurs du concept, et également soumise à l'interprétation, dans l'expérience, des acteurs de terrain : managers, salariés.

- ⇨ **Idée n°11 : La libération est un changement culturel. L'idéal type « itératif » de l'EL évolue au gré d'une cascade d'interprétations, engageant les auteurs, les leaders, des chercheurs, et les acteurs.**

Nous avons terminé notre revue de littérature par une réflexion sur les limites théoriques, juridiques et organisationnelles de la libération. Tout d'abord la libération ne libère pas du lien de subordination, mais du lien hiérarchique. Elle est une forme de dépolarisation de l'asymétrie fondamentale introduite par le couple contrat de travail / contrat de société, sans la remettre en cause. D'autre part, si le poste de « manager » disparait, ses fonctions sont en revanche distribuées, soit vers les individus, soit vers des processus. Ces réattributions peuvent donner lieu à des « cumul » de rôles par certaines personnes, brouillant la lisibilité de la disparition de la pyramide hiérarchique, et le sens du pouvoir conféré aux anciens managers par les salariés.

- ⇨ **Idée n°12 : Le lien de subordination n'est pas remis en cause, c'est la suppression du lien hiérarchique et la réallocation des rôles qui va déterminer l' « effectivité », et la radicalité, de la disparition de la pyramide hiérarchique.**

Ces 12 idées clés posent les bases de notre problématique et nous revenons dessus dans la partie dédiée à l'« Émergence de la question de recherche ».

Synthèse du Chapitre 1

La première étape de cette revue de littérature, visait à comprendre l'objet de cette recherche par un retour aux sources. À travers les écrits des deux auteurs les plus influents de l'écosystème, Isaac Getz (2009, 2012) et Frédéric Laloux (2015), nous avons montré que les concepts d'entreprise « libérée » et « Opale » recouvraient, à travers des cas protéiformes, un même **« idéal type pionnier »** (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**), à travers deux **prismes interprétatifs différents**. L'un est centré sur la liberté individuelle et l'environnement organisationnel mis en place, tandis que l'autre est plus holiste, centré sur la dimension collective et revêt un caractère ésotérique (Tableau 1).

La deuxième étape a consisté à « refroidir l'objet » en explorant la littérature académique, que nous avons classée en trois grands groupes : les analyses conceptuelles, les tentatives de caractérisation, et l'évaluation des effets. Nous mettons en évidence l'importance du **caractère radical** du concept d'EL quant à la suppression du lien hiérarchique, le distinguant des concepts historiques proches tels que la participation ou le *servant leadership* (M. Y. Lee & Edmondson, 2017). Nous voyons un procès d'intention dans les travaux les plus critiques reprochant au concept d'instrumentaliser la subjectivité des salariés dans une illusion de liberté (Linhart, 2020 ; Brière, 2017). Dans sa tentative de caractérisation, la littérature académique intègre pourtant peu cette radicalité, et fait perdre de sa pertinence et de son caractère distinctif à l'**« idéal-type itératif »** de l'EL. Nous avons par ailleurs montré le glissement d'une vision « modélisatrice » (portant sur le modèle d'EL) vers une **vision « processuelle »** (portant sur la libération), et la pertinence de cette deuxième approche. Les travaux montrent que la libération est un processus complexe, long, et expérimental, de déconstruction-reconstruction. **L'articulation du lien individu/collectif** semble déterminante dans ce processus. Les **bénéfices** et les **écueils** (notamment individuels) sont régulièrement relevés, mais les travaux évaluatifs restent rares, alors que les **promesses** sont nombreuses. La place de la **créativité** et de **l'innovation** dans les écrits prosélytes, et dans les attentes des organisations contemporaines, mérite que les chercheurs s'y intéressent davantage.

Nous avons proposé ensuite une réflexion sur les **limites de la libération**, soulignant que si le lien hiérarchique disparaissait, et avec lui, la fonction managériale traditionnelle, ni le lien de subordination, lié au contrat de travail et au système capitaliste, ni le besoin en **rôles managériaux** ne disparaissaient pour autant, posant la question du devenir de ces rôles dans l'organisation libérée.

CHAPITRE 2 – LA CREATIVITE : PROPOSITION D'UN CADRE THEORIQUE EXPLORATOIRE

« Il est impossible scientifiquement de prévoir la naissance de la créativité ou l'aboutissement de la création, ni le tracé du cheminement de celle-ci. Mais la science est aussi la découverte de ce qui est caché, la mise à nu des structures et processus internes, des rapports, corrélations, tensions, contradictions et tendances. » (Jonas, 1968)

La créativité a parcouru un long chemin interdisciplinaire avant d'être adoptée par les sciences de gestion. Dans ce voyage, la façon de la définir, que ce soit à travers son produit (la création), son processus ou son producteur (le créateur) a varié considérablement. D'abord vue comme d'inspiration mystique, puis étudiée à travers les récits biographiques de personnages reconnus comme des « génies » de leur époque, elle a été envisagée pour la première fois en tant qu'objet d'étude scientifique dans le champ de la psychologie. Son caractère indéniablement social a peu à peu émergé, tout d'abord en constatant que l'environnement social de l'individu avait son importance, puis en élaborant une conception « collective » de la création elle-même, donnant naissance à une « psychosociologie » de la créativité. Cette conception psychosociale, a été empruntée par les sciences de gestion, notamment par Amabile et son équipe dans les années 90, et appliquée au monde des entreprises pour éclairer de façon plus satisfaisante les enjeux et ressorts du processus d'innovation, la créativité étant alors considérée comme sa première étape. La tonalité stratégique qui a marqué la naissance de ce sous-champ en sciences de gestion a fortement influencé les travaux qui s'y sont développés, à visée performative et normative.

La créativité au sein des organisations est aujourd'hui vue majoritairement comme une variable de résultat, l'« *output* » d'un phénomène d'une part systémique, c'est-à-dire considérant l'individu, son collectif de travail et son environnement organisationnel comme les différentes parties d'un tout, et d'autre part interactionniste, ces parties étant en interaction permanente et réciproque les unes avec les autres.

Cependant, une approche processuelle s'est également développée, de façon plus marginale. La créativité est alors conçue comme un processus : un ensemble de pratiques et de représentations, renouvelées dans les interactions entre les acteurs, et dans leurs interactions avec leur environnement, permettant à des idées créatives d'être formulées.

Nous allons parcourir ces différents cadres pour mettre en évidence leurs apports et leurs limites dans le champ et pour notre question de recherche.

Afin de dresser un panorama des cadres basés sur la variance, nous avons retenu les auteurs majeurs du champ, et avons complété cette revue par les ouvrages de synthèse les plus récents et les méta-analyses les plus régulièrement citées.

Une première synthèse des travaux « basés sur la variance » montrera la centralité des travaux d'Amabile et nous verrons, suite à une synthèse des recherches processuelles, comment celles-ci, loin d'être en opposition, et bien que basées sur des fondements ontologiques différents, permettent d'en développer certains angles morts et pallier certaines limites. Ces constats nous permettront de les envisager comme complémentaires. Enfin, nous élaborerons notre cadre théorique de départ en opérant une réduction et une sélection des catégories les plus pertinentes vis-à-vis de notre question de recherche.

1. Définition de la créativité

1.1. Définition générale

La définition de la créativité a progressivement évolué en fonction de l'avancée des connaissances, de la représentation même du concept et de son importation au travers des différents champs disciplinaires.

Sans remonter jusqu'à la Grèce antique et l'approche mystique de la créativité, où le concept de muse divine du poète domine (T. Lubart et al., 2015), ni s'attarder sur l'apport des études biographiques de personnalités éminentes des sciences ou des arts, contentons-nous de signaler que l'essor majeur des recherches consacrées à la créativité est à attribuer à la psychologie. Depuis les premières hypothèses de Freud, soutenant que la créativité est une forme culturellement acceptable d'un désir inconscient, l'introduction par Ribot (1900) du rôle de l'intelligence, de l'émotion et de l'inconscient dans le développement de la pensée créative, du QI et de la personnalité par Cow (1926), Wallas a proposé pour la première fois en 1926 un processus en quatre étapes : préparation mentale, incubation, illumination, vérification (Wallas 1926), et la recherche n'a cessé d'élaborer des théories de plus en plus sophistiquées pour tenter de comprendre, expliquer et prédire, la créativité individuelle. Le concept de pensée divergente (la capacité à trouver un grand nombre d'idées à partir d'un stimulus unique) est devenu central et un grand nombre de tests seront développés (Guilford 1967 ; Torrance 1976). La créativité devient potentiellement stimulable, et des techniques, méthodes et programmes de développement sont mis au point (Osborn, 1965). Peu à peu la psychologie sociale s'empare du sujet et met à jour les composantes conatives de la créativité individuelle, c'est-à-dire relatives

aux préférences comportementales, selon trois catégories distinctes : les traits de personnalité, les styles cognitifs et la motivation (T. M. Amabile, 1996). Les approches cognitives ne sont pas en reste, à travers des recherches expérimentales, des études de cas ou des stimulations en intelligence artificielle. Des modèles intégratifs, issus de l'« approche multivariée » (Lubart, 1999) sont également proposés, intégrant les facteurs cognitifs, conatifs et environnementaux. La créativité est aujourd'hui définie comme une **« capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel se manifeste »** (T. M. Amabile, 1988; Anderson et al., 2014; Kaufman & Sternberg, 2019; T. Lubart et al., 2015; Rickards et al., 2008).

Malgré la variabilité des définitions que l'on peut rencontrer, ce double principe de *nouveauté* et *d'adaptation* est une constante. Le degré de nouveauté peut aller d'une déviation minime à une innovation importante, et l'adaptation (ou utilité) se rapporte aux contraintes de la situation et de l'environnement dans lesquelles se trouvent la personne, et fait l'objet d'un consensus social (Kaufman & Sternberg, 2019). Par ailleurs l'importance relative de la nouveauté de l'adaptation peut dépendre de la nature de la tâche, de la situation et des individus (T. Lubart et al., 2015).

Enfin, il est à noter qu'en fonction de la culture de l'époque, la créativité sera davantage jugée sur la production elle-même, et son niveau de rupture avec la tradition (culture occidentale), ou au contraire c'est le processus, l'utilisation novatrice des éléments traditionnels de la culture qui sera valorisée (conception orientale) (T. Lubart et al., 2015). On retrouve cette dichotomie dans les deux approches que nous développerons dans les parties suivantes, respectivement de type « variance » et « processuelle », mettant l'accent respectivement sur le résultat et sur le processus.

À partir des années 80, c'est cette conception multivariée et psychosociale de la créativité qui sera développée, et appliquée au champ des organisations. Les travaux d'Amabile ouvrent la voie, et sa définition (T. M. Amabile, 1988) s'impose largement : **« la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble ».**

Cette définition de base a été reprise et adaptée successivement aux différentes théories développées à sa suite, que nous développerons dans les deux parties qui suivent, mais on peut considérer qu'elle reste une référence dans le champ.

On retrouve également dans le champ des organisations deux approches de recherche sur la créativité, aux positionnements ontologiques différents, voyant la créativité soit comme un

résultat soit comme un processus. La conception traditionnelle, à tendance positiviste, que nous appellerons « basée sur la variance », définit l'organisation comme un assemblage de variables (ou système) dont la créativité est un résultat mesurable, tandis que l'approche « processuelle », à tendance constructiviste, définit l'organisation comme un flux continu de processus interdépendants se déployant dans le temps et considèrera la créativité comme un de ces processus. Ces deux approches auront des implications méthodologiques que nous soulignerons dans les parties se référant à chacune.

Avant de présenter ces différents courants, deux distinctions nous semblent importantes à préciser : la différence entre la créativité et l'innovation d'une part, et la différence entre la créativité et la résolution de problème d'autre part.

1.2. Distinguer créativité et innovation

Les deux concepts sont étroitement et indiscutablement liés. Cependant, ils sont tous les deux issus de recherches ancrées dans les champs disciplinaires bien distincts : la créativité en psychologie, et l'innovation en économie, sociologie, ingénierie et en théorie des organisations. Aujourd'hui, il existe une distinction dans la littérature en sciences de gestion entre la créativité et l'innovation. On observe cependant une grande variabilité entre les définitions de l'un et l'autre des termes, et dans la façon dont les deux concepts sont reliés. Certains chercheurs utilisent ces termes de manière interchangeable (Paulus et al., 2012). Woodman (1993) par exemple, définit la « créativité organisationnelle » comme d'autre définiraient l'innovation : *« la création d'un produit, d'un service, d'une idée, d'une procédure ou d'un processus utile et précieux par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe »*. D'autres auteurs englobent la créativité dans la définition de l'innovation (Ford, 1996; West & Farr, 1990), comme une étape préliminaire. Anderson et ses collègues (2014) distinguent au contraire la créativité de l'innovation, dans un processus plus global de développement : « l'étape de la créativité de ce processus fait référence à la génération d'idées, et l'innovation fait référence à l'étape ultérieure de la mise en œuvre des idées vers de meilleurs procédures, pratiques et produits » et soutiennent l'idée que créativité et innovation ne peuvent être séparées en deux opérations successives, mais qu'au contraire, elles restent intriquées dans le temps, dans un phénomène cyclique, récursif de génération et d'implémentation des idées. Amabile distingue à la fois les étapes et les niveaux : elle définit la créativité comme *« la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble »*, et l'innovation comme : *« l'implémentation réussie d'idées créatives (de produit, processus ou service) au sein d'une organisation »*, et précisent que créativité et innovation sont

inextricablement liées et se nourrissent mutuellement (T. M. Amabile & Pratt, 2016). Amabile fait de la créativité le point de départ, une condition nécessaire (et principale), mais pas suffisante : *« la créativité est la racine de l'innovation »* (T. M. Amabile et al., 1996).

La position de Damanpour (2017) est éclairante sur cette question. Il introduit la notion d'« ordre supérieur-inférieur », empruntée à la théorie des systèmes. Cette notion permet de décrire la relation hiérarchique entre systèmes et sous-systèmes, quant à leurs différents niveaux de complexité et leurs buts respectifs. Il considère la créativité des individus et des groupes comme un sous-système de l'innovation (qu'elle soit technologique ou non-technologique, radicale ou incrémentale, produit, service ou organisationnelle), et le processus de créativité comme un sous-système du processus de génération et d'adoption d'innovations au sein des organisations. L'innovation est principalement constituée des phases de génération et d'adoption. Le processus de génération peut être caractérisé plutôt comme un processus créatif, le processus d'adoption plutôt comme un processus de résolution de problème. Le processus de génération est relativement désordonné, similaire à un processus aléatoire ou d'événements chaotiques ; le processus d'adoption est relativement ordonné, et ressemble davantage à une progression séquentielle de phases. La créativité est un concept davantage associé aux individus et aux groupes. Au niveau organisationnel, Damanpour considère la créativité organisationnelle et l'innovation organisationnelle comme synonymes, mais retiendra le second dans le reste de son ouvrage (Damanpour, 2020, p. 33 et 53).

Cette dernière vision nous semble avoir la capacité de rendre compte des positions offertes par les auteurs cités un peu plus haut, et d'en offrir une synthèse satisfaisante. « La créativité au travail, reflétant les comportements et les idées créatives des individus ou des petits groupes, peut aider à résoudre les problèmes qui se posent tout au long du processus d'innovation, et est une composante fondamentale des innovations technologiques et non technologiques. Ainsi, la créativité est considérée comme un concept d'ordre inférieur par rapport à l'innovation (Damanpour, 2020, p. 33) :

Créativité (groupes et individus) => innovation (organisationnelle)

La proximité des deux concepts rend évidemment partiellement communs les antécédents de la créativité et de l'innovation, explicités dans les différents modèles conceptuels les décrivant : les antécédents de la créativité, vue comme un sous-ensemble de l'innovation, seront donc nécessairement des antécédents de l'innovation. En revanche, les antécédents de l'innovation

s'inscrivent dans un périmètre plus large que ceux de la créativité. Ils comprennent (Damanpour, 2020, p. 59-179) :

- Des sources externes :
    - les données environnementales et sociétales, externes à l'organisation : population, marché, technologie, concurrence, incertitude, politiques publiques, contexte industriel, réseaux (clients, fournisseurs, associations, universités), contexte territorial (urbanisation, richesse…)
- Des sources internes :
    - les données macro-organisationnelles : stratégie, ressources, structure et processus opérationnels et administratifs,
    - les données micro-organisationnelles : facteurs individuels et collectifs (culture, leadership et apprentissage).

C'est au niveau micro-organisationnel (collectif et individuel) que le recouvrement avec le phénomène de créativité est maximal (Damanpour, 2020, p. 171), et dans une moindre mesure, macro-organisationnel. En effet, comme nous le verrons à travers les principaux modèles théoriques de créativité, ce sont ces niveaux d'antécédents qui sont le plus susceptibles de contribuer à l'émergence d'idées créatives. D'une part, au niveau individuel, le **principe de motivation intrinsèque** est fondateur de l'ensemble des modèles de créativité les plus reconnus. Également, la littérature étudiant les liens entre le **leadership** d'une part et la créativité et l'innovation d'autre part a largement montré l'importance de ces **facteurs individuels et collectifs** (Damanpour, 2020; Hughes et al., 2018; M. D. Mumford et al., 2002). Sur le plan macro-organisationnel, c'est la **dimension stratégique** qui disparait du radar de la littérature sur la créativité, alors que les antécédents relatifs à la structure et aux processus sont relativement bien représentés (cf. la partie suivante sur les différents modèles de créativité).

Dans le contexte des ELs, s'intéresser à la créativité et non à l'innovation permet donc de réduire le champ d'investigation et de se concentrer sur les **transformations intraorganisationnelles (micro et macro) que la libération suppose**, en mettant de côté les facteurs externes et stratégiques, et notamment les différents flux (information, capital, matériel, connaissances) pouvant caractériser les échanges organisation-environnement. Ces derniers facteurs sont l'objet du concept d'« ordre inférieur », mais complémentaire, d'*open innovation* (Damanpour, 2020, p. 151). Or, notre revue de littérature empirique relative à l'EL a essentiellement identifié des **problématiques intraorganisationnelles** liées à la libération :

nouveaux rôles des managers, modification des processus décisionnels, redéfinition des valeurs, perte de repères de salariés, problèmes de compétences, de gestion des conflits, d'accompagnement, d'interprétation… Ce rapprochement entre le périmètre du concept de créativité et celui des problématiques de l'entreprise libérée met en évidence **la pertinence de se focaliser sur le concept de créativité et non sur celui, plus large, de l'innovation.**

1.3. Distinguer créativité et résolution de problème

La définition suivante offre un début de réponse :

« La créativité n'est pas simplement une question de production d'idées — bien que cela puisse avoir une influence importante sur la créativité. La créativité est plutôt définie comme la production de solutions de haute qualité, originales et élégantes à des problèmes. » (Besemer & O'Quin, 1999; Christaans, 2002; Ghiselin, 1963; Mumford & Gustafson, 1988, citée dans (M. D. Mumford et al., 2012, p. 1).

Comprendre un phénomène scientifique complexe, chercher à exprimer une idée, comme chercher à résoudre un conflit dans sa vie quotidienne ou planifier un itinéraire peut être considéré comme de la résolution de problème. Cependant, toute résolution de problème n'est pas une résolution de problème « créative ». La résolution de problème créative est donc un sous-ensemble de la résolution de problème générale. Plus précisément, entre une solution « créative » et « banale », il existe un continuum. De nombreux problèmes peuvent être résolus en faisant appel aux connaissances disponibles ou en appliquant des procédures « algorithmiques » préétablies quand d'autres nécessitent une certaine nouveauté, des améliorations des structures existantes (Davidson & Sternberg, 2003).

En revanche, certains problèmes ne seront résolus que grâce à la mobilisation d'une capacité créative : ils sont mal définis, et aucune solution n'est « attendue », ou « juste ». (T. I. Lubart & Mouchiroud, 2003). Les problèmes créatifs présentent 5 caractéristiques clés. Ils sont : 1/mal définis, 2/nouveaux 3/exigeants 4/complexes, et 5/exploitables (dont les solutions seront applicables) (M. D. Mumford, 2012). Les qualités requises pour la résolution de ce type de problèmes sont bien spécifiques. Ils nécessitent un ensemble de facteurs cognitifs et conatifs qui sont mobilisés quand nécessaire au cours de la résolution de problème. Mumford et al. (1991) décrit les cinq différences qui distinguent les processus « créatif » et « non créatif » de résolution de problème. Premièrement, la résolution créative de problèmes implique davantage des problèmes mal définis que la résolution de problèmes de routine. Cela met l'accent sur la phase de **construction du problème** dans le travail créatif. Deuxièmement, dans le processus

créatif, les gens doivent générer des solutions nouvelles et alternatives qui impliquent une **pensée divergente** et convergente. Dans la résolution de problèmes de routine, les gens appliquent des procédures acquises précédemment, recherchent des solutions toutes faites et tendent à satisfaire une attente, ce qui implique principalement une pensée convergente. Troisièmement, le processus créatif implique un traitement actif, exigeant en termes d'attention, avec de **multiples cycles** de pensée divergente et convergente, alors que le processus « standard » procède de manière « additive » avec une activation, une génération et une application plus directes. Quatrièmement, dans le processus créatif, l'information existante est **restructurée, réorganisée ou combinée**. Dans la résolution de problèmes courants et non créatifs, l'information est rappelée et comprise en utilisant les catégories existantes. Le niveau de créativité de la solution dépendra, notamment de la performance d'exécution de chacun des sous-processus impliqués.

Amabile (1992) ajoute que la nature de la tâche doit être heuristique c'est-à-dire que différentes alternatives doivent être testées afin de trouver la solution. Elle distingue les tâches heuristiques des tâches pour lesquelles le chemin afin de trouver la solution est défini au préalable (comme le fait de résoudre un problème algorithmique). La nature heuristique de la tâche créative a des conséquences sur les facteurs qui vont contraindre ou favoriser la créativité et notamment la motivation des individus à proposer des solutions créatives.

On trouve une illustration de ces différences de qualités dans le milieu scolaire. Lubart et al. (2003) rapporte les résultats d'une série d'études ayant proposé à un groupe d'enseignants et à un groupe d'experts de la personnalité créative d'évaluer l'importance relative de différents traits chez un enfant « idéal » : l'élève idéal pour les uns et l'enfant créatif pour les autres. Les traits considérés comme les plus importants étaient très différents : les enseignants valorisaient les traits tels que « prête attention aux autres » ou « rends le travail à l'heure », tandis que les experts en créativité considéraient le « courage de ses convictions », la « curiosité », et l'« indépendance d'esprit » comme les plus importants. Seulement 4 % de la variance était partagée entre les deux classements. Au-delà de montrer que les qualités requises pour la résolution de problème dépendent grandement de la nature du problème lui-même, ces résultats mettent également en évidence l'importance de l'environnement dans le développement et la stimulation de cette compétence.

La compétence distinctive des organisations contemporaines relève bien du concept de créativité et non de la résolution de problème en général. Les problèmes qu'elles rencontrent

sont complexes et mal définis, que seul l'apport de solutions créatives permettra de résoudre, avec à la clé un potentiel d'innovation. Ici encore, c'est bien le concept de créativité qui nous semble pertinent pour aborder la question des EL.

Après avoir défini la créativité et l'avoir distinguée de ses concepts proches, nous allons exposer les théories qui nous ont semblé les plus pertinentes à prendre en compte dans notre cadre théorique. Il nous a paru important de détailler l'articulation de chacun des modèles présentés, car les réduire à une liste de dimensions saillantes serait par trop simplificateur et poserait des problèmes au moment d'interpréter les résultats. En effet, comme nous le verrons, les interdépendances entre variables sont nombreuses et complexes, et peuvent expliquer des résultats ambivalents.

Nous verrons également les apports et les limites de ces modèles en lien avec les EL. Nous tirerons profit de la complémentarité de ces modèles pour construire notre cadre théorique et obtenir une vision complète de la créativité au sein des organisations, les faiblesses des uns étant compensées par les forces des autres.

2. L'individu créatif dans son contexte : l'approche « variance »

Entreprendre d'étudier la créativité au sein des organisations n'est pas simple et en particulier quand il s'agit de l'opérationnaliser : comment se manifeste-t-elle ? que faut-il observer ? qui ? quand ? comment la saisir alors qu'elle ne se manifeste que de façon sporadique ? Quels artefacts permettent de s'en approcher ? Voici les questions auxquelles se sont confrontés nos prédécesseurs. Heureusement pour nous, ils ont commencé il y a maintenant plus de 30 ans, mettant à notre disposition des modèles, permettant notamment de s'affranchir de la mesure ou de l'observation directe du résultat créatif. Au contraire, ils permettent de se concentrer sur ce qui la permet, ses conditions de réalisation, qu'il s'agisse de pratiques ou de facteurs, aux différents niveaux de l'organisation. Ainsi, la littérature sur la créativité organisationnelle est aujourd'hui largement dominée par les modèles systémiques, comme le modèle componentiel développé par Teresa M. Amabile (1988), le modèle interactionniste de Richard W. Woodman (1993) et le modèle de la créativité individuelle de Ford (Ford, 1996), qui seront donc présentés ci-après. Les travaux d'Amabile en particulier, reconnue comme pionnière, ont largement contribué à définir le champ. Ils se concentrent sur l'individu et sur le rôle de l'environnement dans lequel il s'intègre, ce dernier agissant de manière positive ou négative sur la créativité, vue

comme une variable de sortie dépendante (T. M. Amabile, 1996; T. M. Amabile et al., 1996; T. M. Amabile & Pratt, 2016; Hennessey & Amabile, 2010). Sa définition de la créativité dans les organisations est aujourd'hui majoritairement admise par les chercheurs se réclamant de cette approche « *variance based* » : *« La créativité est la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble »* (Amabile 1988).

2.1. L'individu et sa motivation au centre : le modèle componentiel

Amabile est d'abord une chercheuse en psychologie. Ses travaux portent sur la créativité individuelle et la motivation. Elle va rapidement s'intéresser à l'influence de l'environnement, notamment en entreprise, sur la motivation, élément central et majeur de son modèle de créativité. Ce faisant, elle déplace l'objet d'étude, traditionnellement la personne créative, vers la production créative, jugée comme telle par des évaluateurs externes. Ses recherches ouvrent donc de nouvelles perspectives managériales, en offrant une marge de manœuvre, non plus seulement en termes de recrutement d'individus plus créatifs que la moyenne, mais en montrant le rôle crucial du management sur la créativité des individus ou des groupes. Sa méthodologie est qualifiée de « novatrice », mêlant approches expérimentales, qualitatives et quantitatives et ses bases de données, notamment en entreprise, sont extrêmement riches. Plus récemment, elle s'intéresse à l'importance des émotions, du sens au travail et de ce qu'elle qualifie de « vie intérieure professionnelle ».

Le modèle componentiel voit le jour en 1988. Il est le premier modèle multiniveaux de la créativité et de l'innovation au sein des organisations. Il s'agit plus précisément d'un modèle d'innovation organisationnelle reconnaissant le rôle central de la créativité individuelle (T. M. Amabile, 1988). Il pose des bases devenues incontournables dans la recherche sur la créativité en sciences de gestion. Il s'appuie sur des données empiriques qualitatives issues de laboratoires de R&D industrielle, et de services marketing de nombreux secteurs, à travers l'étude de situations ou projets reconnus comme hautement créatifs ou au contraire faiblement créatifs (méthode des incidents critiques). L'élément central de ce modèle est la motivation intrinsèque, c'est-à-dire la motivation liée à la tâche elle-même et non à une gratification externe (par opposition à la motivation extrinsèque). Les individus « sont motivés intrinsèquement lorsqu'ils recherchent du plaisir, de l'intérêt, à satisfaire leur curiosité, à s'exprimer ou à se dépasser dans leur travail » (T. M. Amabile, 1997).

Les travaux supportant le modèle ont permis d'identifier 4 catégories de facteurs : les qualités individuelles, stimulant ou inhibant la créativité, et les facteurs environnementaux, stimulant ou inhibant la créativité. Elle regroupe d'une part ces qualités individuelles selon 3 « composantes » individuelles :

- **Motivation intrinsèque pour la tâche :** il s'agit de la motivation pour la tâche elle-même, à l'inverse de la motivation intrinsèque, lié à des facteurs externes (objectifs indirects, prix, reconnaissance, compétition, évaluation…). Elle est la composante la plus importante du modèle, son moteur, en particulier en phase de génération d'idées. Un manque de motivation intrinsèque ne sera pas compensé par les deux autres composantes, alors que l'inverse est vrai. « Task motivation makes the difference between what an individual *can* do and what one *will* do. ». Amabile a montré dans d'autres travaux que la motivation extrinsèque a des effets délétères sur la motivation intrinsèque (T. M. Amabile, 1985). En effet, la première va détourner l'attention du sujet de l'aspect purement heuristique de la tâche et ses effets d'exploration, et le pousser à opter rapidement pour « une solution » satisfaisante, bien que non originale ou non optimale. Ces effets délétères seront modulés par la capacité de la personne à minimiser la perception des contraintes ou facteurs externes.
- **Compétences liées au domaine :** expertise, compétences techniques, talent. Représentent « l'ensemble des voies cognitives permettant de résoudre un problème ou de réaliser une tâche donnée ». C'est la « matière première » du processus créatif.
- **Compétences liées à la créativité** : traits de personnalité, propension au risque, qualité du groupe, expériences variées, relationnel, caractère néophyte, habiletés cognitives, utilisation d'heuristiques créatives et style « créatif » au travail (capacité de concentration, suspensions volontaires du processus).

Ces trois composantes sont les briques essentielles du modèle componentiel de la créativité individuelle. Chacune est nécessaire, mais à des degrés variables, et le résultat est « cumulatif » : la stimulation d'une des composantes se répercutera sur le résultat.

Ces composantes vont être mobilisées de façon différente en fonction des étapes du processus de créativité individuelle. Ces différentes étapes sont les suivantes : présentation de la tâche, préparation, génération des idées, validation, évaluation du résultat. Ce processus individuel est potentiellement itératif, puisqu'en cas de progrès dans la résolution, il va se reproduire, tout en renforçant la motivation intrinsèque, tandis qu'en cas d'échec ou de réussite, il va s'arrêter.

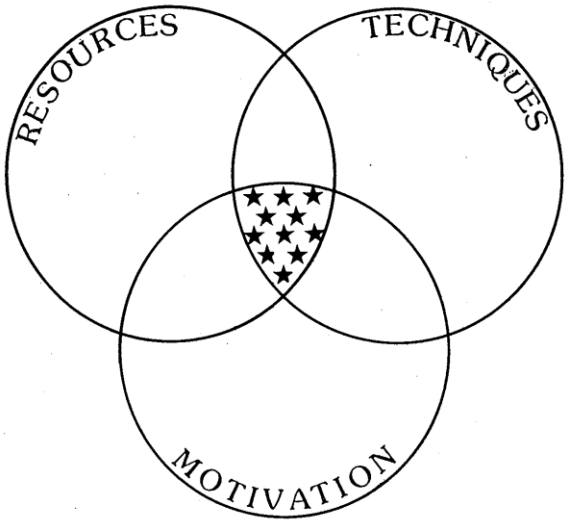
D’autre part, les facteurs environnementaux concernent différents niveaux et différents domaines fonctionnels de l’organisation et sont agrégés au sein de trois composantes organisationnelles, influençant aussi bien la créativité individuelle que l’innovation organisationnelle. Elles miment les composantes du modèle individuel :

- **Motivation à innover :** cette motivation provient principalement du top management : président ou directeur général. Le management intermédiaire a également un rôle de communication et d’interprétation. Elle peut se manifester à travers une vision, une déclaration de mission, reposant sur l’innovation, et une communication bien menée, la valorisation de l’innovation en général, une propension au risque, une valorisation des individus et de leurs capacités et une stratégie offensive d’innovation tournée vers l’avenir.
- **Ressources liées au domaine** : individus compétents dans l’implémentation d’innovations, connaissance marché, fonds alloués pour le domaine en question, ressources matérielles, système de production, études de marché, bases de données, formation du personnel.
- **Compétences liées au management de l’innovation** : au niveau département/projet individuel et au niveau organisationnel. Les compétences managériales sont les plus étudiées et soutenues par des preuves. La liste de ces compétences est longue et les principales dimensions sont reprises dans la grille intégrative (Tableau 5).

De la même façon que les composantes individuelles, ces composantes organisationnelles auront une influence différente en fonction de l’étape considérée dans le processus d’innovation ou de créativité.

Au final, aussi bien au niveau individuel qu’organisationnel, l’intersection des trois composantes est la zone de plus haute créativité pour les individus et de plus haute innovation pour les organisations (Figure 4)**.** Le modèle est donc représentatif de tout degré d’innovation et de créativité, de très basse à très haute. Les effets sont cumulatifs et ce degré sera fonction du nombre de facteurs favorables accumulés, à chaque étape du processus.

Figure 4 L'intersection créative (T. M. Amabile, 1988)



Les différents facteurs environnementaux identifiés ont par la suite été enrichis, leur impact a été quantifié et ils ont été intégrés au sein d'un score, le KEYS (T. M. Amabile et al., 1996), décliné en un outil opérationnel de mesure de la créativité au sein des entreprises. Ce score est basé sur les perceptions individuelles, et aborde différents niveaux : top management, unité, équipe.

Le modèle componentiel dynamique (T. M. Amabile & Pratt, 2016)

En 2016, Amabile et son équipe publient une mise à jour du modèle (T. M. Amabile & Pratt, 2016), qui devient le « modèle componentiel dynamique de la créativité et de l'innovation des organisations ». Dans cette publication sont analysés les apports de 28 ans de littérature sur le sujet. Elle intègre à la fois ses propres travaux ayant successivement porté sur la motivation extrinsèque (T. M. Amabile, 1993; T. M. Amabile et al., 1986, 1994), les affects (T. Amabile & Kramer, 2011; T. M. Amabile et al., 2004, 2005), le sens au travail (elle réunit ces deux derniers dans ce qu'elle appelle « la vie intérieure au travail » (T. M. Amabile & Kramer, 2007) et les apports de travaux considérés comme majeurs dans le champ. Ces apports proviennent notamment de travaux d'autres auteurs, comme Woodman et al. (1993), Hargadon et Bechky (2006), et Drazin (1999).

Des précisions sur le processus psychologique au niveau individuel, et l'influence de l'environnement sur ce processus sont intégrées. Les hypothèses de base dont revues, certaines composantes et connections causales sont modifiées.

Les composantes individuelles restent quasiment inchangées, hormis quelques ajouts :

- **La motivation individuelle** est sujette à des influences supplémentaires (perception de progrès, émotions, sens de la tâche), renforçant son caractère dynamique ou instable.
- **Les compétences liées au domaine** devront être le plus diversifiées possible pour répondre à la variété des problèmes rencontrés dans les organisations contemporaines. La notion de « domaines multiples » est donc ajoutée à cette composante.
- **Les compétences créatives** intègrent deux construits bien documentés : l'auto-efficacité créative (la conviction que l'on a la capacité de produire des résultats créatifs (Tierney & Farmer, 2002)) et la confiance dans les dirigeants.

Au sein des composantes organisationnelles :

- **La motivation organisationnelle à innover** reste une composante essentielle et le moteur du processus d'innovation, et va définir en partie l'environnement des équipes et influencer ainsi leur créativité. Cependant, une idée est précisée et renforcée : la motivation organisationnelle doit être portée par les leaders. L'engagement et la vision du leader en faveur de l'innovation viennent remplacer la simple « déclaration de mission de l'entreprise », qui ne suffit plus. La motivation organisationnelle à innover doit désormais s'exprimer dans l'engagement des leaders au plus haut niveau, à travers leur discours et leurs actions, exprimant des valeurs clés : « l'encouragement à la prise de risque, une ouverture authentique aux nouvelles idées, un système de développement des idées créatives, et une stratégie offensive de projection vers l'avenir. ». Cette nuance est importante et montre à quel point les valeurs d'innovation affichées par l'entreprise dans sa déclaration de mission sont devenues des indicateurs faibles et à quel point le comportement et le discours du leader sont des révélateurs bien plus pertinents de la motivation réelle de l'organisation à innover.
- **Les trois composantes organisationnelles** constituent désormais « l'environnement de travail » qui influence les composantes individuelles, terme qui n'était pas explicité dans le modèle de 1988. Ces composantes ont donc désormais une influence permanente sur l'ensemble du processus individuel de créativité. En effet, n'importe quelle composante organisationnelle peut agir sur n'importe quelle dimension individuelle. Par ailleurs, cet environnement de travail est désormais représenté comme un système ouvert, sujet aux influences sociales, économiques, culturelles et autres, externes à l'organisation.

La revue de littérature amène à intégrer quatre découvertes jugées majeures sur le modèle individuel :

- La perception de progrès
    - Ce progrès peut être individuel, d'équipe ou organisationnel, du moment que l'individu en a conscience. Cependant, le niveau organisationnel n'a d'effet que si l'organisation donne un sens solide, un rationnel convaincant du projet, et si l'individu peut internaliser ce sens, par lui-même ou par interactions. Le principe de progrès s'applique à la motivation intrinsèque, et à l'inverse un recul dans le projet se traduit par une décroissance de la motivation intrinsèque. D'où l'idée de causalité bidirectionnelle, allant du progrès vers la motivation et inversement.
    - Des « catalyseurs » et « inhibiteurs » de ce sentiment de progrès ont été identifiés : ils viennent enrichir les paires de facteurs environnementaux présents dans le premier modèle : des objectifs organisationnels clairs/flous ou changeants, du temps, mais pas trop, une aide au travail/l'ignorance ou l'exacerbation des problèmes, un flot riche/pauvre d'idées. Ces facteurs peuvent être modérés par le comportement managérial et en particulier celui des managers directs, au point de créer des « oasis » de créativité dans des organisations *a priori* hostiles (ou l'inverse).
- La vision dynamique du phénomène : la « *progress loop »*
    - La non-linéarité du processus est ici explicitée, reconnaissant son caractère « improvisationnel » et itératif, les idées pouvant se fertiliser réciproquement et le passage d'une étape à l'autre n'étant pas forcément linéaire. La notion de « boucle de progrès » (*progress loop*) est introduite.
    - Contrairement au premier modèle, cette boucle ne se produit pas uniquement en cas de progrès, mais également en cas de succès et d'échec (le succès restant le plus fort motivateur). En effet, l'échec peut parfois renforcer la motivation intrinsèque et l'apprentissage de compétences nouvelles liées au domaine, si la condition de « sécurité psychologique » est remplie : le droit à l'erreur et la capacité à tirer les leçons de ses erreurs. Le modèle est donc modifié pour permettre un rebond même après l'échec.
    - Cette idée de « boucle de progrès » confère au modèle sa nature dynamique qui manquait dans sa première mouture. Ce cercle vertueux, agissant sur la motivation intrinsèque, permet de maintenir un haut niveau de productivité créative individuelle et collective sur de longues périodes, y compris face aux difficultés et aux échecs.
- Le sens du travail (*meaningfulness*)

- Un travail ayant du sens (*meaningful work*) est défini comme perçu « positivement » ou comme « important » (pas nécessairement comme agréable ou amusant, mais au contraire potentiellement exigeant et demandant un sens du sacrifice). Il est subjectif.
- Le sens donné au travail créatif va jouer sur la motivation intrinsèque, va conditionner la boucle de progrès (comme facteur de persistance, notamment face à l'échec), va être un médiateur de l'engagement des leaders en termes d'innovation sur la motivation individuelle (si le travail créatif n'a pas de sens, l'encouragement organisationnel à l'innovation n'aura pas de prise)
- Enfin, ce sens donné au travail dépend du rapport au travail (*work orientation*) des individus, c'est-à-dire des « évaluations internalisées sur ce qui fait que le travail vaut la peine d'être fait ». Autrement dit, si la créativité n'y est pas valorisée, alors aucun travail créatif ne sera considéré comme intrinsèquement motivant.

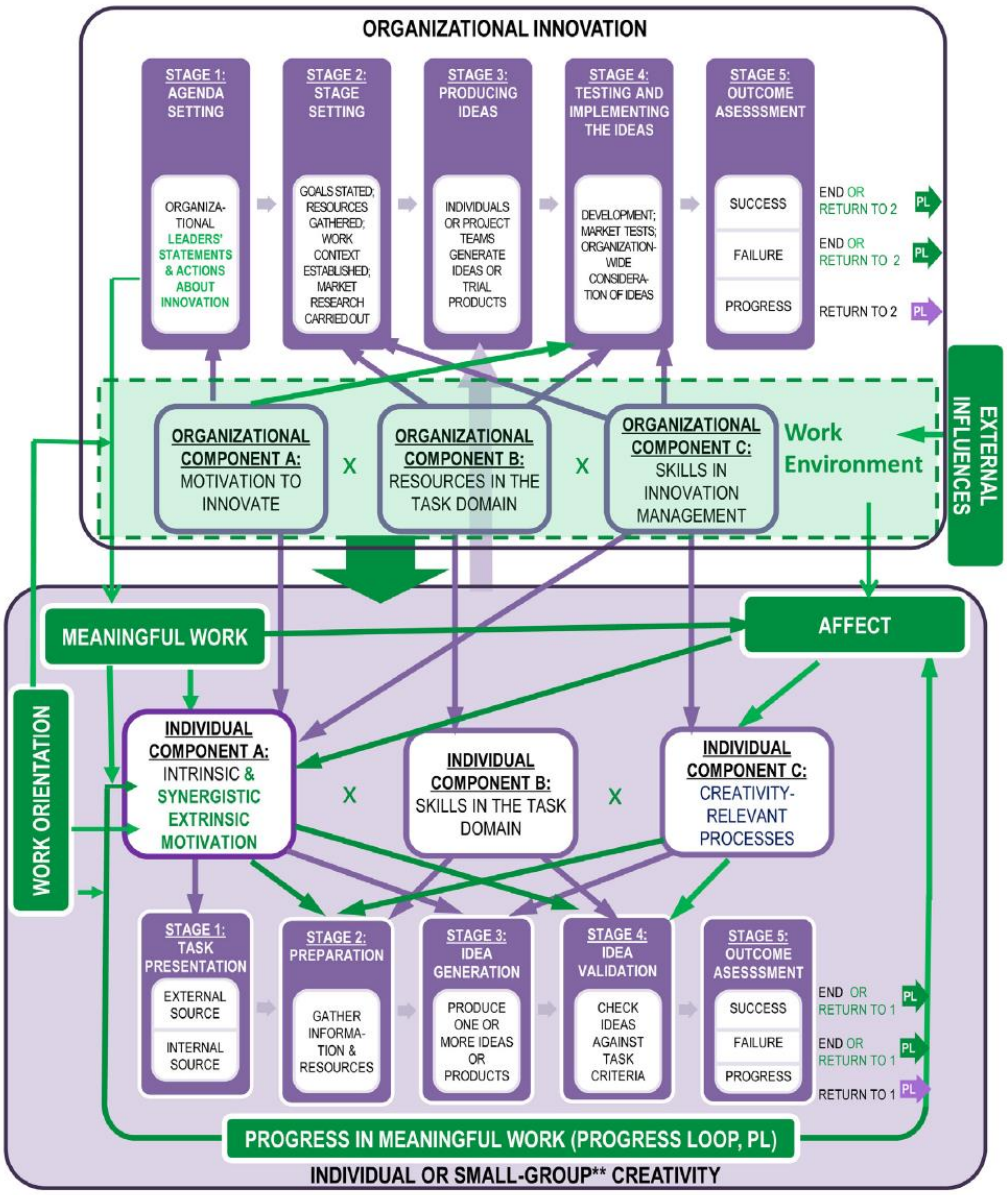
- Les affects
  - La littérature nourrit abondamment cette nouvelle dimension, en soutenant un lien fort et positif entre les affects positifs et la créativité. Les affects sont distingués des émotions, ces dernières faisant référence à une réaction brutale, intense et de courte durée alors que les premiers s'inscrivent dans des représentations à plus long terme, et se forment dans l'interaction avec les personnes ou les événements.
  - Les affects sont très fortement influencés par les « petites victoires » (*small wins*) », associés à la notion de progrès, mais l'inverse est encore plus vrai (3 à 4 fois plus), des « petits revers » (*small losses*) pouvant altérer de façon disproportionnée l'affect d'un individu au travail. La relation inverse est également vérifiée, affect et sens se renforçant mutuellement dans la « boucle de progrès ».
  - Certains travaux, minoritaires, ont cependant suggéré un lien positif entre affect négatif et créativité. Les émotions négatives liées à un problème peuvent déclencher une recherche de solution plus intensive, et des feedbacks négatifs peuvent également pousser à être plus créatif. Enfin, l'ambivalence des affects (à la fois positifs et négatifs) peut également être favorable à la créativité.
  - L'influence de l'affect est donc importante, mais variable, et notamment en fonction du stade du processus considéré.

- La motivation extrinsèque
    - Ici est remise en cause une des hypothèses de base du modèle. Bien que la force de la motivation intrinsèque ait été largement confirmée depuis les premiers travaux expérimentaux d'Amabile, les effets de la motivation extrinsèque sont ici bien plus nuancés. La revue de littérature amène à distinguer les facteurs extrinsèques *« informationnels »* (portant des informations confirmant aux individus leur compétence ou leur permettant de renforcer leur autonomie, ou confirmant la valeur du travail), des facteurs extrinsèques *« contrôlants »* (générant la sensation d'être contrôlé par une force extérieure, diminuant leur sens de l'autodétermination). Ces derniers auront un effet délétère sur la motivation intrinsèque, contrairement aux premiers, qui auront donc un « effet synergique » sur la créativité individuelle. Par exemple, une reconnaissance ***a posteriori*** de comportements valorisés sera davantage perçue comme un facteur « informationnel » (ex. : financement d'un projet proposé par l'équipe, ou plaque nominative sur un « mur des honneurs »), alors qu'une « carotte » pour induire des comportements ***a priori***, peut être perçue comme un facteur « contrôlant » (ex. : prime ou concours interne).

Les trois nouvelles forces ajoutées au modèle, grâce à leurs influences potentiellement favorables et interconnectées sur la motivation intrinsèque, participent au cercle vertueux évoqué plus haut, stimulant la « boucle de progrès ». En ce sens, le modèle tout entier gagne une dimension dynamique absente du premier modèle. Cette dynamique peut cependant être inversée, si les facteurs sont négativement orientés, dissuadant l'effort créatif ou rompant le processus avant son terme.

Figure 5 Modèle componentiel dynamique de créativité et d'innovation (Amabile 2016)

(En violet les éléments originaux du modèle de 1988 et en vert les éléments nouveaux)



Au final, les travaux d'Amabile permettent de voir aisément l'importance du rôle que peut jouer le management intermédiaire, en agissant notamment sur la motivation intrinsèque, et la valorisation des « petites victoires », en maintenant le droit à l'erreur et soutenant la prise de risque, en donnant du sens, en partageant la vision et la mission de l'entreprise et en entretenant un affect positif, pour renforcer la dynamique du processus. D'ailleurs, ses travaux ont fait l'objet de nombreuses recommandations managériales et de publications dans la Harvard Business Review. Cependant, comme nous avons pu le voir, l'inverse est aussi vrai : un management défaillant sera tout aussi délétère.

Le modèle componentiel n'a été développé que grâce à l'étude d'environnements hiérarchiques. **Cette considération est importante au regard de notre question de recherche puisque la disparition de ce maillon devra nous rendre attentive à la façon dont ces mécanismes sont réagencés en cas de disparition ou de réinvention du rôle du manager.** Quel support à la créativité va se substituer au traditionnel support managérial ? Comment maintenir la persistance dans l'effort, partager du sens, fixer des objectifs qui soient motivants pour tous et pour chacun dans un environnement où la notion de hiérarchie est radicalement contestée ?

Par ailleurs, quelques limites nous semblent importantes à formuler. Nous avons vu comment le modèle actualisé intègre les apports des travaux d'Amabile elle-même, mais également de ceux d'autres auteurs, notamment Woodman et al. (1993), Hargadon et Bechky (2006), et Drazin (1999). Ces intégrations sont partielles et sont justement révélatrices à la fois des limites de ce modèle et des apports de ces nouveaux cadres vis-à-vis de notre question de recherche, puisque chacun d'entre eux, à son niveau, va plus loin que l'intégration qu'en fait Amabile dans son modèle.

Amabile ancre son modèle en psychosociologie des organisations. Cet ancrage justifie que l'individu soit la focale principale. Cependant, cette hypothèse omet celle d'une créativité qui ne serait pas seulement individuelle, mais collective, différente par nature de la simple agrégation des créativités individuelles, voire d'une créativité organisationnelle. Amabile formule une hypothèse importante confirmant cette limite : partant du principe que les individus travaillent souvent en groupe, elle postule l'extension du modèle individuel au niveau d'un petit groupe de travail, considérant le groupe comme « une entité similaire à l'esprit d'un individu ». D'ailleurs, on retrouve par défaut un facteur de groupe (« qualité du groupe », en termes de synergie des qualités individuelles) dans la liste des facteurs individuels. Par ailleurs, les compétences sociales, figurant dans cette liste, ne se retrouvent pas parmi les compétences agrégées au sein des composantes individuelles. De la même façon, elle assimile le processus individuel (étapes) à celui du groupe. Or, la créativité de groupe implique d'autres mécanismes et d'autres facteurs, en l'occurrence sociaux, comme le montrent les travaux d'Hargadon et Bechky (2006) et subit des influences différentes de l'environnement, parfois même contradictoires (notamment certains traits de personnalités défavorables à la cohésion du groupe) représentées par des facteurs spécifiques (cohésion, diversité, communication…) (Kaufman & Sternberg, 2019). Dans les conclusions de leur mise à jour du modèle, Amabile et son équipe (2016) reconnaissent la nécessité de distinguer la créativité individuelle et de groupe, afin de « comprendre les conditions (valeurs d'équipe, processus, interactions) permettant à la

créativité de groupe d'être plus que la somme des idées individuelles », mais considèrent les travaux comme encore insuffisamment développés pour le faire. L'hypothèse initiale d'assimilation du groupe à l'individu est donc rejetée dans la mise à jour, mais le modèle n'est pas modifié pour autant. Nous verrons que le modèle de Woodman et les modèles processuels permettent tous les deux de combler cette lacune.

La compression de ce niveau d'analyse de groupe occulte également les liens interniveaux qui peuvent l'encadrer, en direction de l'individu ou en direction de l'organisation et de l'environnement externe, ce qu'explore au contraire Drazin (1999) dans son propre modèle. De la même façon, de nombreux auteurs déplorent la focalisation des recherches sur un niveau unique, et encouragent l'examen des relations interniveaux (Neuman & Wright, 1999; Sawyer, 2019; Woodman et al., 1993).

En résumé, le modèle d'Amabile nous permet d'envisager l'ensemble des facteurs psychologiques de la créativité individuelle et les paramètres environnementaux (organisationnels) ayant une influence sur eux, mais ne nous permet pas d'appréhender :

- Le niveau du groupe et son rôle dans le système global
- La dimension sociologique de la créativité, reposant sur les interactions sociales, les pratiques de groupe ou organisationnelles
- Ni sa dimension strictement processuelle, ou temporelle, la créativité étant également influencée par les événements et les situations ponctuant la vie de l'organisation et ses membres.

Nous allons donc prendre au mot ces limites pour compléter notre grille théorique avec les auteurs identifiés comme pouvant y répondre, présentés ci-après.

2.2. La créativité de groupe ou le dépassement de la somme des individus

En l'occurrence, Taggar (2002) s'appuie sur le modèle componentiel d'Amabile et montre dans une étude quantitative que la créativité de groupe est plus grande que la somme des créativités individuelles et que ce résultat de groupe est d'autant plus élevé que les membres du groupe affichent collectivement les comportements suivants (effet modérateur des comportements affichés au sein du groupe) : (1) motivation inspirationnelle (liée aux objectifs) (2) organisation et coordination (feedback, coordonner et organiser les contributions), (3) considération individualisée des contributions (valoriser la variété et la complémentarité des points de vue). L'effet modérateur de ces comportements de groupe explique notamment les résultats

interniveaux contradictoires, que l'on peut observer entre les facteurs individuels et de groupe : sans ce type de comportements au sein de l'équipe, le bénéfice de rassembler des personnalités hautement créatives est neutralisé. Ces comportements, partant des individus, créent un environnement social propice pour chacun d'entre eux. L'auteur identifie 8 comportements individuels spécifiques soutenant ou pénalisant les 3 comportements listés plus haut, nécessaires à la créativité de groupe : la citoyenneté d'équipe, le management de la performance, une communication efficace, l'implication des autres, l'apport de feedback, la gestion des conflits seront positivement liés et à l'inverse, une réaction négative aux conflits, et l'évitement des conflits seront contre-productifs.

Ces résultats viennent donc compléter les apports du modèle componentiel en s'intéressant au niveau du groupe. À travers cette étude, Taggar met également le doigt sur un enseignement important vis-à-vis de notre question de recherche : son design expérimental met en scène des groupes sans leaders. Les comportements intragroupes **habituellement attribués au leader ou au manager sont donc affichés par les membres du groupe,** montrant ainsi la capacité de ces derniers à créer par eux-mêmes un environnement propice à la créativité.

2.3. L'individu, le groupe, et l'organisation : le modèle interactionniste

Cinq ans après la publication du modèle d'Amabile, Woodman propose un modèle multiniveaux systémique et ancré dans une perspective interactionniste. Il reste encore aujourd'hui une référence dans le champ de la créativité des organisations. Après avoir présenté les grands principes du modèle, nous nous pencherons sur ses apports et limites pour notre propre recherche. L'interactionnisme considère que le comportement d'un organisme est à tout instant le résultat d'une interaction complexe entre cet organisme et la situation. Ce modèle de créativité organisationnelle constitue une extension du modèle interactionniste du comportement créatif individuel (Woodman & Schoenfeldt, 1989), replacé ici dans un système social complexe. Les auteurs définissent la « créativité organisationnelle » comme *« la création d'un nouveau produit, service, idée, procédure ou processus précieux et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe »*. Ils la positionnent comme un sous-domaine de l'innovation, elle-même sous-domaine du changement organisationnel. De la même façon qu'Amabile, ce modèle fait le lien entre deux domaines : l'étude comportementale de la créativité individuelle et l'étude organisationnelle de l'innovation. L'ambition du modèle est d'intégrer le processus, le produit, la personne et la situation dans une théorie plus compréhensive que les précédentes, en s'appuyant sur les éléments de personnalité, cognitifs et

de psychologie sociale ayant jusqu'à présent servi à éclairer le phénomène de créativité. Voici la description de chaque niveau :

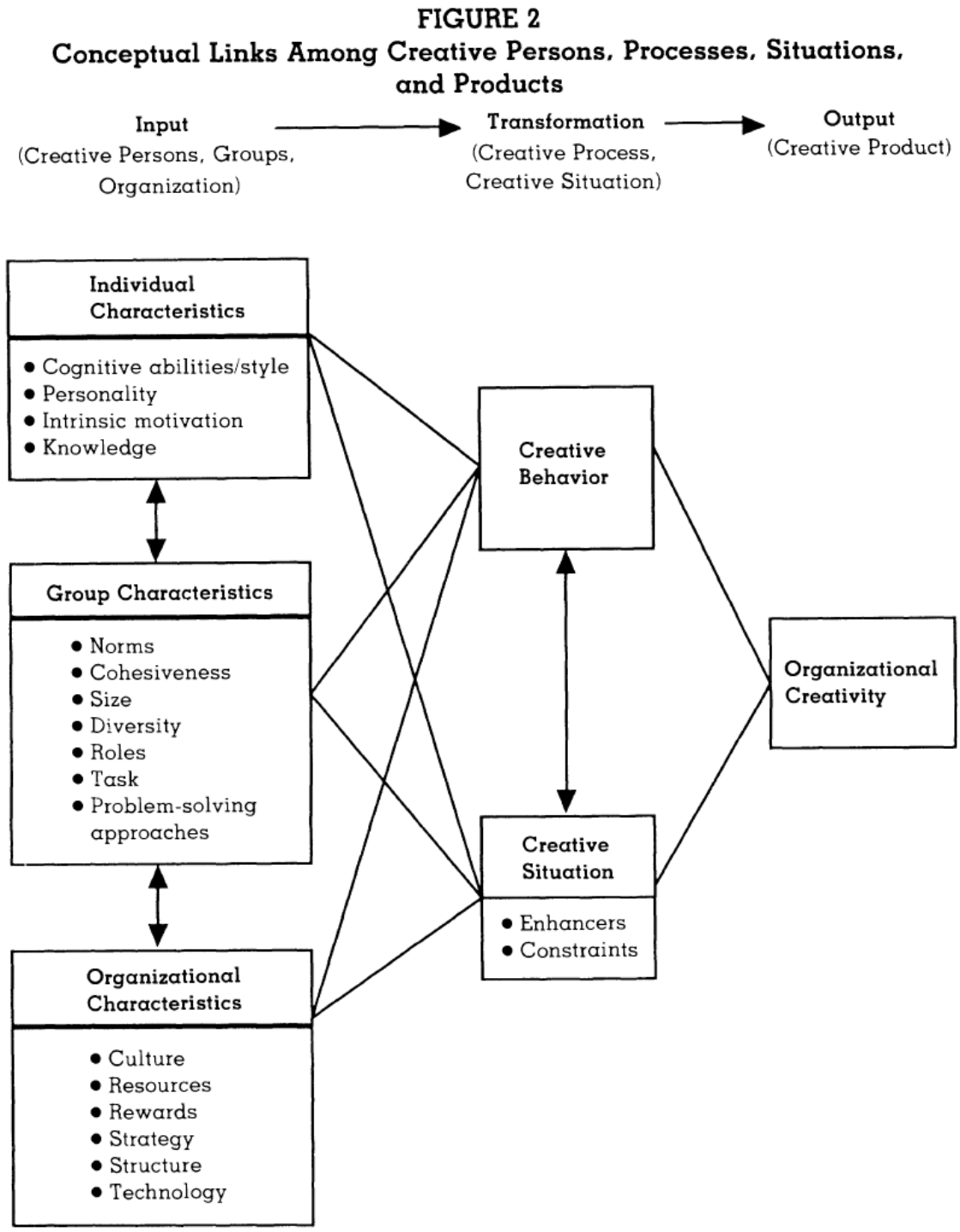
- Au niveau individuel : antécédents personnels (expériences passées, variables biographiques), facultés cognitives, personnalité, connaissances, motivation, influences sociales, et influences contextuelles (contraintes de temps, liées à la tâche, ou environnement physique).
- Au niveau du groupe : le groupe constituant l'environnement social direct de l'individu, sa créativité est une fonction des résultats créatifs des comportements individuels, de l'interaction entre les membres et des caractéristiques du groupe.
- Au niveau organisationnel : la créativité organisationnelle est fonction des résultats créatifs des différents groupes qui la constituent et des influences contextuelles (culture organisationnelle, systèmes de récompense, ressources, environnement externe…)

Des variables ont été identifiées dans la littérature pour chaque niveau, sans que la liste soit exhaustive. Le modèle est dynamique et impliqué dans des boucles de rétroaction, bien que cette dynamique ne soit que faiblement représentée dans le schéma du modèle. Cette dimension dynamique est une façon pour Woodman d'intégrer également une dimension temporelle, bien conscient que les situations passées ont un impact sur les comportements présents et à venir.

Le modèle a également vocation à saisir les influences interniveaux (*cross-level*), à travers deux variables : influence sociale (SI) et influence contextuelle (CI). Les interactions d'un niveau sur l'autre sont réciproques (ex. : le groupe influence l'individu (SI) et l'individu influence le groupe).

La somme des influences contextuelles (CI) et sociales (SI) crée la « situation créative » au sein de laquelle les comportements créatifs des individus et des groupes se manifestent, chaque variable de ces catégories d'influence pouvant avoir une influence positive ou négative. Situation et comportements constituent *in fine* le processus de créativité organisationnelle, et son résultat est l'idée, le produit, le processus ou le service nouveaux.

Figure 6 Le modèle interactionniste de la créativité organisationnelle (Woodman 1993).



L'apport du modèle de Woodman pour notre cadre théorique est de donner une existence au niveau « groupe » (agrégé au niveau individuel dans le modèle d'Amabile, même dans sa version la plus récente). Il formule les influences interniveaux qui l'encadrent dans un modèle multiniveaux, reconnait l'influence de caractéristiques spécifiques à ce niveau, telles que les

normes, la cohésion, la diversité, la taille, etc., et souligne l'importance de l'interaction entre l'individu et la situation. Néanmoins, ce modèle date de 1993 et les dimensions groupales qu'il intègre ne sauraient être suffisamment renseignées. Pour la même raison, il n'ajoute rien à la liste des variables aux autres niveaux.

2.4. L'action créative située : la théorie évolutionniste des domaines multiples

Dans son modèle publié en 1996 dans Academy of Management Review, Ford ambitionne de dépasser les distinctions de niveaux d'analyse et d'étapes du processus et de se focaliser sur les facteurs conduisant un individu à **entreprendre une action créative**. Il s'appuie sur la théorie des « champs » et « domaines » de l'acte créatif, développée par Csikszentmihalyi (1988, 1990), sur la théorie institutionnelle de (DiMaggio & Powell, 1983), sur les métaphores évolutionnistes de la créativité développées par Campbell (1960), Simonton (1988) et Staw (1990) ainsi que sur le modèle évolutionniste « VSR » (*Variation/enactment-Selection-Retention model of organizing*) et le concept de *sensemaking* de Weick (1979). Il définit la créativité comme *« le jugement subjectif, et spécifique à un domaine, du caractère nouveau et utile du produit d'une action particulière »*. Il élabore une extension des deux modèles précédemment exposés, à travers une théorie de l'« action créative » individuelle, dépendant de multiples « domaines sociaux » (définis par un ensemble de règles, langage, pratiques coutumières d'un domaine d'action reconnu) et « champs » (ensemble des acteurs structurant le domaine). Cette action créative est définie comme la résultante de « situations » où se jouerait la compétition de deux processus de changement, l'un « créatif » et l'autre « conformiste/habituel », l'individu ayant alors le choix de suivre l'un ou l'autre, et s'engageant respectivement dans une action créative ou routinière, avec l'hypothèse d'une propension naturelle à suivre la seconde voie. Ces deux options concurrentes peuvent être facilitées ou contraintes au sein d'un domaine particulier par de multiples influences. Un domaine fait en effet subir à l'action créative un processus de sélection, régi par le champ en présence. Ford entreprend de décrire ce processus évolutionniste de variation-sélection-rétention, et les facteurs d'influences des différents domaines traversés.

Ce processus se déroule au sein de l'expérience individuelle. Cette expérience est composée d'« épisodes comportementaux », finis, eux-mêmes constitués de sous-épisodes et imbriqués dans des sur-épisodes de cette même expérience. L'accumulation des expériences par un individu au cours de sa vie va développer chez lui des schémas interprétatifs, des préférences, des attentes et des connaissances liés à des comportements spécifiques à un domaine. Ces

épisodes sont le lieu d'interaction de trois processus conduisant à l'action, soumis à l'influence des différents facteurs : le ***sensemaking***, la **motivation** et les **connaissances-facultés**. Ce modèle multiplicatif entre facteurs et processus montre à quel point le chemin est sinueux et semé d'embûches, car soumis à de nombreuses influences, mais met également en évidence le fait qu'une simple disruption stratégique au cours d'un épisode peut vaincre les habitudes. À l'inverse, contraindre les habitudes ne garantit pas systématiquement d'aboutir à une action créative, tout comme stimuler la créativité ne contrecarre pas toujours l'attractivité et le confort des actions routinières.

- ***Sensemaking*** : les épisodes comportementaux sont les briques des schémas mentaux développés via le processus de sensemaking. Ils guident l'interprétation et l'action lors de nouveaux épisodes, en mode itératif. Ces schémas facilitent l'action, notamment en situation d'ambiguïté. Un traitement « contrôlé » de l'information peut aider à sortir d'un schéma routinier, notamment face à un problème nouveau. Des interprétations inhabituelles facilitent l'action créative, en suscitant **une intention et des attentes**, qui vont mobiliser la motivation et les facultés de l'individu en direction d'une action créative (et inversement).
- **Motivation :** elle va dépendre de trois éléments : les objectifs, les croyances en ses capacités et les émotions.
    - **Les objectifs :** ils représentent un résultat désiré et vont diriger l'attention et l'action. Les schémas mentaux favorisant l'action créative peuvent être entretenus par un domaine présentant certaines caractéristiques : un leadership efficace, de la latitude, un mangement tourné vers le changement, et la consigne d'« être créatif ».
    - **Les croyances de réceptivité :** reflètent la représentation d'un individu concernant les processus de sélection des idées par un champ donné. Les comportements menant à des conséquences positives renforceront chez lui les croyances de réceptivité favorable de ces mêmes comportements, les rendant plus probables lors d'épisodes futurs. Les comportements routiniers bénéficient de cet apriori favorable, portant une histoire positive de renforcements successifs. Mais la créativité peut également être stimulée chez les personnes ayant vécu des expériences positives liées à des initiatives créatives, tout comme l'inverse est vrai aussi (sanction, rejet, liés à ces initiatives). Certains facteurs organisationnels perçus (perception issue de l'expérience) peuvent encourager

les croyances positives de réceptivité : réseau de communication efficace, système de récompense équitable et orienté résultat, niveau suffisant de ressources. La tolérance à l'ambiguïté de l'individu favorise également cette dimension.

- **Croyance en ses capacités :** relative au concept de « *self-efficacy* » de Bandura (1986), de confiance en soi et d'estime de soi. En fonction de la personne et du contexte, cette confiance peut la conduire à choisir la routine, auto-confirmatoire, ou au contraire, la créativité.
- **Emotions :** elles sont déclenchées par l'attente d'événements futurs (à travers les croyances de réceptivité et de capacités relatives à un objectif). Elles renforcent les interprétations purement cognitives par un sentiment viscéral (peur, excitation, attirance, ressentiment…). Un climat émotionnellement favorable peut être entretenu au travers d'une culture « nourricière », préservant une « zone de confort » émotionnel, apte à soutenir les déviations de la routine.

- Connaissances et capacités :
  - **Connaissance du domaine :** prérequis essentiel de la créativité. La diversité de connaissance est un avantage. Cependant, une organisation trop rigide de ces connaissances va rendre difficile leur mobilisation créative et favoriser des actions routinières.
  - **Facultés comportementales :** capacité à communiquer au sein d'un domaine (auprès du « champ » d'acteurs) et d'un domaine à l'autre, et compétences sociales. Elles permettent de développer un réseau de soutien et de réunir le parrainage nécessaire à l'action créative.
  - **Compétences liées à la pensée créative :** pensée divergente et faculté d'association.

Cette façon d'envisager la créativité comme un processus d'évolution résultant d'un choix intentionnel de l'individu, en compétition avec la routine, implique que la voie créative présente aux yeux de la personne **un avantage personnel relatif** en comparaison à une action routinière.

Ce processus individuel d'introduction d'une variation est soumis à l'influence du domaine dans lequel il est enchâssé, via son champ (les acteurs structurants). Une variété sélectionnée sera incorporée dans le langage et les pratiques du domaine. Les processus relatifs à différents domaines peuvent influencer le comportement individuel. Ford distingue 4 niveaux principaux au sein des « domaines sociaux » : **le groupe, l'organisation, le marché et les institutions,**

permettant de décrire ces domaines non pas spécifiquement, mais à travers leurs attributs communs à chaque niveau.

Au niveau du groupe, le domaine agit à travers ses processus de sélection (favorisant ou non la diversité), ses pratiques de socialisation (développant des cadres communs) et ses normes (valorisant ou non la créativité), de façon plus ou moins favorable sur les comportements créatifs.

Au niveau organisationnel, le domaine va être favorable à la créativité à travers deux éléments clés :

- la **capacité d'absorption** : capacité à reconnaitre la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'utiliser (W. M. Cohen & Levinthal, 1990),
- la disposition à l'égard du risque.

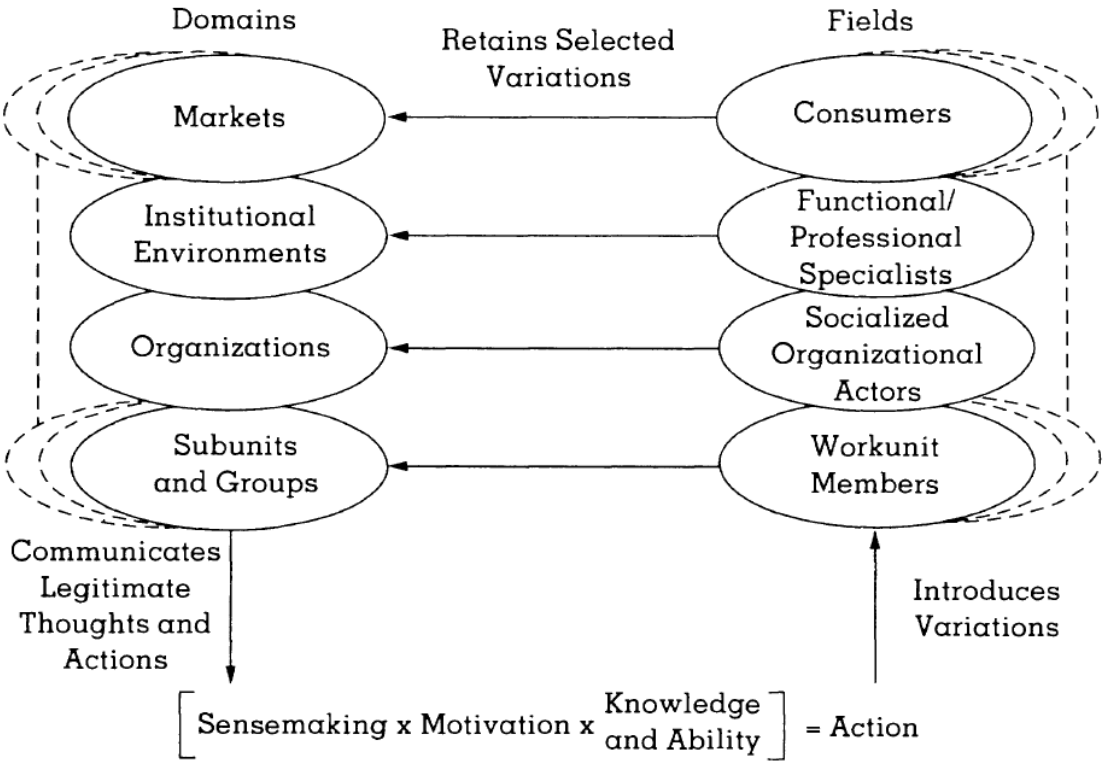
La capacité d'absorption va permettre d'identifier des idées prometteuses et des opportunités. Elle s'autoalimente dans le temps (et inversement), menant progressivement l'organisation vers des niveaux d'ambition et des standards plus élevés, favorisant ainsi sa volonté de poursuivre des voies créatives et risquées (en particulier dans des environnements à progression technologique rapide). Capacité d'absorption, propension au risque et ambition peuvent se retrouver dans la stratégie, la culture, les systèmes de récompense, la structure…en fonction de leur capacité à produire des connaissances, à les diffuser et à produire des incitations à sélectionner des actions créatives.

Au niveau institutionnel, le conformisme est dominant et expliqué par les mécanismes de légitimation décrits par la théorie institutionnelle (Ford, 1996) : **mimétisme** (adoption de réponses standard à l'incertitude), **coercition** (liée aux pressions politiques) et **normativité** (liées aux normes professionnelles).

Au niveau du marché, les critères de jugements des consommateurs s'appliquent et le niveau de radicalité de l'innovation peut entrer en conflit avec son besoin de légitimité.

Les influences et croyances interniveau (de l'organisation sur l'équipe par exemple) vont s'entremêler ou se télescoper avec les influences et croyances intraniveau (alliances interfirmes ou benchmark de différents marchés) pour intervenir à différents moments d'un épisode et jouer sur le comportement des individus, qui devront s'y confronter voire les contester tout au long du processus. La saillance de chaque champ dans l'esprit d'un individu va donc être importante dans la pondération et la priorisation de ces influences.

Figure 7 Théorie de l'action créative au sein de domaines sociaux multiples (Ford, 1996).



Malgré sa complexité et son niveau d'abstraction conceptuelle, ce modèle est une proposition intéressante, car il mêle des théories de la variance avec des théories processuelles. Étudiant les situations et les expériences, et en tenant compte des effets cumulatifs dans le temps, il n'exclut pas pour autant les nombreuses influences et facteurs plus stables qui pèsent à tout instant sur le processus créatif. Il donne à l'individu une place importante en faisant de son libre arbitre (son intentionnalité) une pièce maitresse du modèle. Il souligne également l'importance du manager dans sa capacité à modérer les multiples influences, renforçant les positives et neutralisant les négatives, pesant sur le processus de créativité. Il propose en quelque sorte une synthèse des éléments fondateurs des modèles d'Amabile (la motivation intrinsèque) et de Woodman (l'interaction individu-situation). Contrairement au modèle de Woodman, les 4 niveaux agissent simultanément sur l'individu, et c'est à lui de gérer les éventuels conflits d'intérêts. Il formalise également le niveau du groupe, et ses effets supportifs ou normatifs, contrairement à Amabile, mais n'en conçoit pas pour autant la capacité à produire lui-même une action créative de nature « collective ». Et il précise le lien entre objectifs et motivation intrinsèque, anticipant l'hypothèse ultérieure de « synergie des motivations » extrinsèque et intrinsèque d'Amabile. Il propose et pose les prémices d'un modèle processuel, en s'engageant sur la voie du *sensemaking*, des situations, des pratiques et des processus. Nous verrons de

quelle façon ces pistes sont développées dans les approches processuelles de la créativité, présentées à travers les cadres suivants.

2.5. Le leadership créatif

Le survol des Handbooks, des dernières revues et quelques études récentes ayant attiré notre attention nous ont permis de compléter/affiner cette liste de dimensions (Anderson et al., 2018; Blomberg et al., 2017; Damanpour, 2020; Isaksen, 2017; Kaufman & Sternberg, 2019; Kremer et al., 2019; M. D. Mumford, 2012; M. D. Mumford & Hunter, 2005; M. Mumford & Hemlin, 2017; Shalley et al., 2004, 2015). En particulier, une large place est accordée au leadership. La majorité des chercheurs ayant étudié les antécédents de la créativité ont en effet constaté que le comportement du leader et les concepts associés en sont un précurseur essentiel (Tierney, 2008), comme l'*empowering* leadership (Zhang & Bartol, 2010), le leadership transformationnel (Shin & Zhou, 2003) et l'échange leader-membre (*leader-member exchange*) (Liao et al., 2010; D. Liu et al., 2012).

Le leadership, au niveau individuel, groupe comme au niveau organisationnel a une très grande importance, en tant que variable contextuelle de la créativité. En effet, on a vu dans les modèles présentés, l'importance de la culture organisationnelle. Celle-ci représente une *construction sociale collective* que les leaders peuvent contrôler et influencer (M. D. Mumford et al., 2002). D'après Schein (1992), les croyances personnelles des fondateurs et des dirigeants d'une organisation deviennent partie intégrante du climat et de la culture de l'organisation à mesure qu'ils communiquent ce qu'ils croient être bien et mal, autrement dit, leurs valeurs. Par exemple en favorisant une vision long terme et le droit à l'erreur, ils soutiennent la motivation individuelle, l'apprentissage et l'effort collectif vers un objectif commun (T. M. Amabile et al., 1996). Les efforts créatifs répondant par définition, à des problèmes nouveaux et mal définis, et étant guidés par une motivation intrinsèque, le leader ne peut pas s'appuyer sur des structures prédéfinies ni compter sur son pouvoir statutaire, au risque de bloquer l'exploration (M. D. Mumford et al., 2002). Au fil des recherches, la relation entre le comportement des dirigeants et/ou les styles de leadership et la créativité dans les organisations a été décrite. Mumford et ses collègues (M. D. Mumford et al., 2019) offrent une revue complète et un modèle tripartite du leadership créatif, s'articulant autour de trois priorités : *génération des idées, structuration des idées, et promotion des idées*. Le leader d'une équipe ou d'une organisation créative doit posséder **expertise et créativité**. Son expertise (organisationnelle et technique) étant au service de la formulation du problème (ou plus largement, des objectifs), de l'évaluation des idées et de l'apport de feedback, et non à la recherche des solutions. Le **leadership transformationnel**

(Bass & Avolio, 1994) est indubitablement celui qui exerce l'influence la plus positive sur la créativité (Damanpour, 2020; Jung, 2001; M. D. Mumford et al., 2002; Rosing, 2017; Sosik et al., 1998). Ce style de leadership met l'accent sur les processus de motivation à long terme et fondés sur une vision, et a fait l'objet de recherches approfondies. Il est défini à travers quatre composantes comportementales interdépendantes : **la motivation inspiratrice** (formuler des objectifs ambitieux, liés au travail concret, de façon participative, et la confiance en la capacité du groupe à les atteindre), **la stimulation intellectuelle** (promouvoir la créativité et l'innovation, encourager à remettre en cause ses croyances), **l'influence idéalisée** (modèle charismatique et exemplaire, auteur d'une vision, source d'identification, et pourvoyeur de sens) et l'**attention individualisée** (coaching et développement individuel des personnes). Plusieurs études empiriques et théoriques ont montré que les dirigeants qui affichent ces quatre comportements sont capables de réaligner les valeurs et les normes de leurs subordonnés, de les aider à dépasser leurs propres objectifs en matière de performance, et de promouvoir des changements tant personnels qu'organisationnels. Ils fournissent des arguments idéologiques qui lient l'identité des salariés à l'identité collective de leur organisation, augmentant ainsi leur motivation intrinsèque à réaliser leurs tâches. En formulant une vision et une mission importantes pour l'organisation, les leaders transformationnels valorisent les résultats attendus, augmentant ainsi le niveau d'exigence de chacun et la volonté de transcender ses propres intérêts pour le bien de la collectivité. Ils stimulent intellectuellement leurs équipes, encouragent leurs collaborateurs à penser « *outside of the box* », à adopter un processus de pensée exploratoire, à voir d'anciens problèmes sous un nouveau jour, et à remettre en cause leurs propres valeurs, traditions, et croyances, notamment en servant eux-mêmes d'exemple. Exigeants et montrant une grande confiance dans les capacités des membres de leur équipe, ils les amènent à s'engager pour des objectifs de long terme, à la recherche de solutions plus créatives. Enfin, ces leaders transformationnels cherchent à développer les compétences d'autogestion, d'autodéveloppement et d'apprentissage de leurs équipes en évitant la supervision directe et en encourageant la prise d'initiatives. (Jung et al., 2003). Cependant, l'équilibre entre *empowerment* et soutien efficace des équipes n'est pas toujours évident. De façon inattendue, Jung et al (2003) ont montré un effet défavorable de l'*empowerment* des salariés sur l'innovation organisationnelle dans une étude menée à Taiwan, où la culture nationale valorise la « distance hiérarchique » (tolérance d'une population face à une répartition inégale du pouvoir (Hofstede, 2011)) et la préférence pour un contrôle managérial étroit. Dans ce contexte, les salariés sont plutôt désorientés par une trop grande liberté. Adopter une approche créative nécessitant généralement une prise de risque, la responsabilisation en soi, si

elle n'est pas accompagnée de conseils et d'une certaine structure, pourrait avoir des conséquences négatives dans ce type de culture.

Les compétences de **planification** sont également déterminantes : objectifs clairs et structure générale du projet, l'intérêt du projet et ses conséquences (donner du sens), et une attention centrée sur l'avancement et la cadence du projet. À l'inverse, une supervision étroite et un plan de travail détaillé auront des effets néfastes sur la créativité des membres de l'équipe. La phase de génération des idées étant une période de faible structuration et d'interactions multiples, le leader doit être capable de *sensemaking* afin de créer un modèle mental partagé (Drazin et al., 1999; Kazanjian et al., 2000) qui guide les équipes. Enfin, le leader doit faire preuve de **compétences sociales** : communication et accompagnement, persuasion (pour pouvoir vendre les projets en interne comme en externe) et intelligence sociale (perspicacité sociale, flexibilité, sagesse et compétences en matière d'évaluation sociale) pour savoir quand et qui convaincre de la valeur d'un projet, à qui et quand fournir un feedback, gérer les individualités.

Au-delà de ces compétences indispensables, le leader de la créativité doit déployer un ensemble de **comportements** (*tactics*) lui permettant de gérer des situations paradoxales : tout d'abord, les dirigeants doivent réduire le stress et l'ambiguïté, tout en maximisant le niveau de défi et la prise de risque. Deuxièmement, les dirigeants doivent encourager l'exploration tout en assurant la production en temps voulu d'une solution viable. Troisièmement, les dirigeants doivent encourager l'initiative individuelle tout en favorisant l'intégration des activités de groupe. Ces comportements se déploient à deux niveaux d'influence : les personnes et le travail. Les comportements envers les personnes se rapportent d'abord à leur **stimulation intellectuelle** : demander explicitement une solution créative, soulever un problème de fond plutôt qu'un objectif financier, encourager la recherche et le partage d'information, et étendre les discussions pour permettre à davantage de solutions d'émerger, capitaliser sur les désaccords et les débats pour aboutir à une solution intégrative. Ils permettent ensuite **l'implication** : allocation des tâches libre ou personnalisée, pratiques participatives pour la définition du problème, la fixation des objectifs ou le choix de l'approche à retenir, un niveau de défi et de pression motivants. **Le soutien** (et sa manifestation tangible) est également une dimension très importante auprès des personnes : 1/le soutien des idées : protection contre la critique prématurée, feedback constructif, défense des nouvelles idées, et reconnaissance et valorisation des contributions, 2/le soutien du travail : garantir l'accès aux ressources et l'implémentation effective des idées, 3/le soutien de la confiance en soi : construire un sentiment d'auto-efficacité et de compétence. Enfin, accorder **une liberté suffisante**, une autonomie, avec une relation curvilinéaire à la

créativité, l'équilibre entre contrôle et liberté étant une donnée importante, cette dernière ne devant pas obscurcir les objectifs et les attentes.

Concernant le travail, le leader doit fournir une **structure** adéquate : permettant à la fois l'exploration et l'intégration. Quatre pratiques structurantes ont été identifiées : 1/expression des résultats attendus (définition large, échéances précises, contraintes en termes de ressources et de solutions attendues, visibilité sociale et partage des responsabilités), feedback/récompenses favorisant la motivation intrinsèque et l'établissement de normes, basés sur le progrès et non sur l'atteinte ou non des objectifs, 2/sélection des projets (de préférence sur quelques thèmes exploratoires larges), 3/diversité (des idées, des personnes, des leaders et des projets), tout en préservant la cohésion par un sens partagé et des objectifs communs, 4/contact (encourageant la communication interne et externe, et la collecte d'informations extérieures).

Vis-à-vis de l'organisation, le leader peut également jouer un rôle de tampon entre l'équipe et une organisation mécaniste et bureaucratique, ce qui explique que l'effet d'une organisation mécaniste vs une organisation organique ne soit pas toujours démontré, malgré les études soutenant un *a priori* favorable à une structure organique (Burns & Stalker, 1961). Il peut également participer à renforcer la culture en **diffusant des récits**, illustrant l'histoire de l'organisation, ses réussites, ses crises et leur résolution, pour renforcer cette culture du risque et du droit à l'erreur, et la confiance en la capacité de l'organisation à innover. Il doit également s'assurer, grâce à son **habileté politique**, de constituer un réseau d'ambassadeurs en interne qui défendront ses idées et projets et lui permettront d'accéder aux ressources nécessaires et s'assurer de l'adéquation entre les idées générées et la stratégie de l'organisation au sens large (M. D. Mumford et al., 2002).

Il est intéressant de noter que l'exposition d'une équipe à deux types de leadership, plus sénior, et/ou présentant une orientation technique différente, va augmenter sa créativité. Cette pratique des « *leadership teams* » peut être envisagée à plus large échelle pour jongler entre les priorités et le stade d'avancement de chaque projet : des équipes multifonctionnelles (*integration*) seront propices au partage d'information, à la génération et la structuration des idées, même si elles se traduiront par une déperdition de cohésion et un niveau de stress plus élevé. À l'inverse, si les informations sont disponibles dans une communauté de travail, des équipes fonctionnelles (*separation*) seront plus propices à l'exploration.

En ligne avec ces enseignements, il a été montré qu'un leadership démocratique, participatif, non contrôlant, soutenant l'auto-efficacité, la résolution constructive des problèmes, favorise la créativité des subordonnés (Jung et al., 2003).

Ces différentes attitudes et pratiques contribuent à former progressivement une culture organisationnelle valorisant la pensée créative, la prise de risque, et des approches innovantes. Une fois cette culture établie, elle sert de dispositif de *sensemaking* et de principe directeur, en faveur d'un travail plus créatif (Scott & Bruce, 1994)

Si le leadership est une composante si essentielle du processus créatif, comment la suppression des strates managériales dans une entreprise en libération pourrait-elle bien soutenir la créativité ? Comment se reconstruisent les conditions de la créativité quand celles-ci dont si nombreuses et délicates à réunir ? Comment sont prises en charges les demandes contradictoires imposées par un environnement favorisant la créativité (complexité, ambiguïté du problème, autonomie et accompagnement, coordination des efforts…) ?

Nous avons vu dans cette partie les différentes théories basées sur la variance permettant d'aborder le concept de créativité au sein des organisations et d'envisager un cadre théorique issu de cette approche. Elles ont permis d'identifier une liste de dimensions essentielles jouant un rôle déterminant dans la production d'idées créatives.

Cette liste de déterminants permet de voir relativement facilement le potentiel d'une organisation qui valorise la confiance, la collaboration, l'initiative et la liberté, comme les entreprises libérées. L'entreprise libérée serait-elle alors l'archétype de l'entreprise appelée de ses vœux par Amabile dans son article « *How to kill creativity ?* » (1998), capable de ressusciter la créativité après l'avoir tuée depuis plus d'un siècle ?

« Creativity is undermined unintentionally every day in work environments that were established-for entirely good reasons-to maximize business imperatives such as coordination, productivity, and control. » (T. M. Amabile, 1998)

Mais l'une des limites de la littérature de type variance sur la créativité au sein des organisations est de s'appuyer sur des études menées au sein d'entreprises « hiérarchiques » ou de dispositifs expérimentaux reproduisant cette hiérarchie, rendant difficile la transposition de ces leviers dans une organisation pratiquant une forme de pouvoir décentralisée, même si elle répond aux critères mentionnés ci-dessus. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, le manager joue un

rôle très important dans l'entretien d'un environnement propice à la créativité (ou au contraire délétère). Par ailleurs, leur vision est centrée sur *l'individu* ou les situations, et laisse peu de place, si ce n'est aucune, à une créativité collective, directement issue des interactions du groupe. Nous verrons que les approches processuelles permettent notamment de renforcer la conceptualisation d'un niveau « groupe », au-delà d'un simple micro-environnement plus ou moins favorable à la créativité individuelle, comme un système capable de faire émerger une créativité *collective,* ainsi que la dimension du *sensemaking*. Elles permettent également, par définition, de reconnaitre la nature processuelle de la créativité et l'importance de la dimension temporelle.

3. L'émergence de la créativité collective : l'approche processuelle

Les *process studies* occupent une place grandissante dans la recherche sur les organisations. Elles offrent une façon alternative de concevoir l'organisation et de l'étudier, en particulier dans le domaine du changement : apprentissage, innovation organisationnelle, parcours professionnels, croissance, réorganisation, déclin… Elles se basent sur une conceptualisation du changement différente de la recherche traditionnelle (ou « *variance based* »), et ont des implications ontologiques, épistémologiques et méthodologiques différentes, que nous développons dans la partie Méthodologie.

3.1. Processus créatif et sensemaking

Drazin et ses collègues (1999) sont les premiers à développer une approche processuelle de la créativité et la définissent comme *« un processus d'engagement dans des actes créatifs (ou comportement créatif), indépendamment du résultat obtenu »*. En tant que tels, ils s'éloignent d'une ontologie basée sur la variance et adoptent plutôt une perspective de processus, dans laquelle le résultat — la créativité organisationnelle — peut être expliqué par une séquence particulière d'événements et de décisions à des moments critiques. Ils s'emparent de l'approche du *sensemaking* (Weick, 1995) et de la théorie de la structuration de Giddens (1984), pour montrer comment l'engagement dans le processus créatif va dépendre des cadres de pensée des individus et de ceux de leur communauté d'appartenance. Ces cadres de référence sont évolutifs et dépendent des rapports de pouvoir dynamiques entre les communautés.

L'unité d'analyse n'est plus l'individu, mais les situations. Le niveau de généralisation est le projet organisationnel interdépendant, complexe, à large échelle, de longue durée et non plus

l'équipe ou le projet simple. L'ambiguïté des situations qu'il suscite favorise la construction de sens collectif. La question des niveaux d'analyse est approchée différemment : l'individu reste au centre, mais son rôle est différent ; il crée du sens, au contact des autres et agit sur son environnement. Le processus d'interprétation est ainsi dynamique par nature. Les auteurs développent un modèle s'articulant sur les trois niveaux du *sensemaking* : intrasubjectif, intersubjectif et collectif, décrivant la façon dont le processus créatif se déploie dans le temps.

- Intrasubjectif (ou individuel) : le développement d'un cadre individuel pour l'action. Lors d'un événement équivoque, des individus se posent la question **« qu'est-ce qui se passe ici ? ». La réponse à cette question va déterminer leur action**. Ils vont **développer un sens, et un cadre de pensée** à propos de la situation qui sera le générateur principal de son action individuelle. Ce cadre de pensée est une cartographie de causes et d'effets reliant les événements, le sens à leur donner, les actions à mener et leurs conséquences. Ce cadre va modérer la relation entre l'événement et l'engagement individuel dans un acte créatif. **Il va déterminer le niveau d'engagement, notamment créatif, de l'individu** : de l'indifférence complète et l'abstention à un engagement total dans l'activité. *Ex : la perception d'un test de composants pour un ingénieur dépendra de son cadre de référence : « développer un important prototype » ou « exécuter une tâche imposée par le management »*. Il est évolutif, puisque l'interaction entre situation, action et sens est réciproque et itérative. Ces cadres de pensée incluent les croyances sur la façon dont les situations et les actions individuelles se combinent **pour répondre à un objectif** (Ford 1996). Les individus agissent donc **avec intentionnalité.** Si la situation et le résultat visé s'agencent d'une façon qui a du sens, alors la personne va s'engager dans un acte créatif (Drazin et al., 1999; Ford, 1996; Kahn, 1990)
- Intersubjectif : la construction de sens partagé au sein d'une communauté.
- L'individu fait évoluer son cadre de pensée au contact de sa communauté d'appartenance (professionnelle, ou fonctionnelle…), à travers **un cadre de référence partagé**. On passe du « je » au « nous » plus inclusif (Weick 1995). La reconnaissance de ce niveau « intersubjectif » d'analyse tranche avec la vision traditionnelle individu-groupe-organisation. Les différentes communautés auront des cadres de référence différents, parfois concurrents ou même antagonistes, valorisant des formes d'engagement créatif différentes, en fonction de leurs enjeux propres et de leurs croyances concernant la résolution créative de problèmes. Drazin prend l'exemple prototypique des communautés d'experts et de managers lors de la gestion d'un projet

complexe à large échelle. Ces deux populations ont une vision différente de ce qui fait sens et par conséquent **une vision différente de la créativité. Ils vont générer des solutions créatives de nature différente, répondant à leurs enjeux et objectifs respectifs.**

- Collectif : un ordre négocié entre communautés
- Un « ordre négocié » résulte de la confrontation des différentes communautés et leurs cadres de référence concurrents, à travers une « structure collective » provisoire (Weick 1995). La résolution du conflit dépend d'un rapport dynamique de pouvoir. À un instant T du projet, un équilibre de pouvoir existe entre les différentes communautés. Le *sensemaking* ne sera peut-être pas totalement partagé, mais **un compromis politique** entre les groupes va déterminer le niveau d'engagement de chacune dans un comportement créatif.

Le modèle de Drazin considère les crises comme des situations particulières qui vont déclencher une remise en cause de ses cadres par un individu, car ils ne permettent plus de faire sens des situations. Quand un nombre suffisant d'individus opèrent ce revirement, c'est la communauté entière et son cadre intersubjectif qui basculent. Un nouvel ensemble de cadres peuvent alors émerger, au moins temporairement.

En fonction du type de crise (ex. : d'ordre technique ou managérial), les structures dominantes de pouvoir et de sens se déplacent avec la capacité de résoudre le problème : l'ordre négocié de la structure collective va favoriser le cadre de référence de l'équipe en capacité de résoudre le problème.

Si les trois niveaux d'analyse du cadre du *sensemaking* (intrasubjective, intersubjectif, collectif) semblent mimer les trois niveaux traditionnels (individuel, groupe, organisationnel), la différence tient à deux choses : l'analyse est centrée sur les processus de *sensemaking* et non sur les facteurs favorables ou défavorables du contexte. Et ce processus se situe à l'interface des niveaux traditionnels alors que les facteurs s'étudient au sein de chaque niveau. De plus, le processus se déploie simultanément à différents niveaux, et ses effets à un niveau donné interagissent et englobent d'autres niveaux. Enfin, cette lecture interniveau considère que l'influence est réciproque : un individu peut mettre en scène une crise pour modifier l'ordre négocié.

Si les auteurs soulignent le contraste entre le modèle processuel proposé et les modèles traditionnels (basés sur la variance) quant aux hypothèses portant sur les niveaux d'analyse, ils

reconnaissent la complémentarité des deux approches. Pour autant, ils n'abordent pas la problématique soulevée par la différence de leurs statuts épistémologique et ontologique et la façon de les rendre compatibles.

Ce cadre du *sensemaking* appliqué à la créativité au sein des organisations semble tout à fait adapté pour tenter de saisir les reconfigurations liées à la disparition progressive du lien hiérarchique et du rôle de manager dans les entreprises libérées. En effet, les cadres de pensée liés à une organisation hiérarchique sont par définition très différents d'une entreprise ayant décidé de s'en affranchir, sur la base de convictions fortes du leader ou du dirigeant, et valorisant la confiance, l'autonomie, l'autodétermination et la motivation intrinsèque. **Cependant, la façon dont les acteurs se réapproprient ces cadres de pensée, ou dont ils les réinventent face aux situations rencontrées, représente un point d'observation crucial dans l'exploration de notre question de recherche : comment les acteurs font-ils sens du projet de transformation ? de la liberté offerte ? des nouvelles interactions avec leurs collègues ? de la créativité au sein de leur activité ? quel impact sur leur engagement dans des comportements créatifs ?**

Nous intègrerons donc dans notre cadre hybride les dimensions proposées par ce modèle de la créativité vue sous l'angle du *sensemaking* et verrons dans la partie Méthodologie comment leur intégration dans un modèle hybride « variance et processus » peut être considérée comme acceptable d'un point de vue épistémologique et méthodologique.

3.2. La créativité collective : une émergence sociale

Hargadon et Bechky, en 2006, prolongent les réflexions processuelles de Drazin. Ils s'appuient sur le sens de la temporalité dans les efforts créatifs et conceptualisent la créativité comme un phénomène momentané, collectif et situé. Ils sont les premiers à formaliser la dimension *collective* et émergente de la créativité, répondant ainsi aux vœux des synthèses antérieures (George, 2007; Shalley et al., 2004). Jusqu'à présent, le groupe était considéré comme une entité au service de la créativité individuelle. Ils posent justement la question du passage de la créativité individuelle à la créativité collective, quand les idées émergent de l'interaction, et ne peuvent donc plus être attribuées à un individu en particulier, bien que celui-ci soit indispensable et indissociable du processus. Plus précisément, ils la définissent comme *« la coïncidence fugace des comportements qui déclenchent des moments où les idées créatives émergent »* (Hargadon et Bechky 2006). Ils considèrent la créativité comme un phénomène transitoire plutôt que continu. Selon eux, la créativité se déploie à des moments particuliers

d'action et d'interaction entre différents individus. Ils décrivent quatre pratiques interdépendantes qui « précipitent » ces moments de créativité collective : la demande d'aide *(help seeking)*, l'offre d'aide *(help giving)*, la reformulation collective *(reflective reframing)* et le renforcement *(reinforcing)*. L'apparition de ces pratiques est plutôt accidentelle et le résultat d'interactions fortuites. L'environnement joue néanmoins un rôle dans ce processus d'interactions, puisque comme les auteurs le précisent : *« si les interactions de la créativité collective peuvent être momentanées, la structure de soutien que les entreprises créent pour ces moments ne peut être éphémère »*. Par conséquent, ces auteurs développent une compréhension processuelle, mais contextuellement intégrée de la créativité organisationnelle (Fortwengel et al., 2017).

Les 4 pratiques du processus de créativité organisationnelle :

Dans cette perspective, le cadre théorique développé par Hargadon et Bechky semble particulièrement prometteur au regard de notre question de recherche.

- La demande d'aide

Les comportements de demande d'aide jouent un rôle important en impliquant les bonnes personnes dans l'effort collectif, en fournissant les bonnes connaissances et expériences potentiellement pertinentes afin de résoudre une situation problématique. Ce type de comportement crée des occasions d'interactions sociales qui aident les pratiques créatives à passer du niveau individuel au niveau collectif. Ces comportements peuvent être renforcés par des facteurs culturels ou structurels tels que des récompenses ou un code de conduite (voir « Renforcement ») pour désigner comme « bonne pratique » le fait de demander systématiquement de l'aide pour résoudre un problème. Inversement, ils peuvent être stigmatisés lorsque les rôles sont bien délimités et que l'expertise est tenue pour acquise, la demande d'aide pouvant alors passer pour une faiblesse.

- L'offre d'aide

La demande d'aide ne garantit pas nécessairement la collaboration des autres. L'interaction sociale qui mène à des moments de créativité collective exige que ceux qui sont invités à offrir de l'aide le fassent effectivement et en temps opportun. Par exemple, ce comportement peut être inhibé par une culture et des règles favorisant la concurrence interne ou lorsqu'elles nécessitent l'autorisation formelle des managers pour des questions d'allocation des ressources.

- La reformulation collective

La reformulation collective est un ensemble de pratiques mobilisées lorsque la question est mal posée ou lorsqu'il n'y a pas de question claire à poser. Ces moments permettent ensuite aux acteurs de donner un sens nouveau et de reformuler collectivement le problème. Selon les auteurs, *« la reformulation collective est au cœur du moment collectif de créativité, car cette activité est vitale pour tirer profit des expériences antérieures et les combiner de manière nouvelle »*.

- Le renforcement

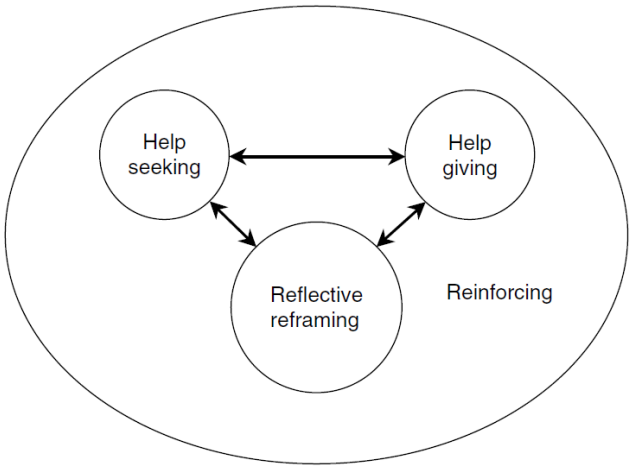
Les activités de renforcement sont celles qui encouragent les individus à demander de l'aide, à offrir de l'aide et à reformuler collectivement les problèmes qui se posent. Par conséquent, elles sont également essentielles pour favoriser les moments où la créativité collective se manifeste. Elles se produisent lorsque le sens et la valeur de ces efforts collectifs sont reconnus au sein de l'organisation. Hargadon et Bechky ont identifié 2 types de comportements de renforcement dans les organisations étudiées :

- toute expérience positive résultant d'une des pratiques sus-citées (ex. : récompense, satisfaction, piste créative, résultat positif…),
- des valeurs et des croyances communes concernant la résolution optimale des problèmes. Les organisations créatives considèrent que la résolution collective des problèmes est préférable et par conséquent forment, récompensent et encouragent les individus à ce type de résolution. À l'inverse, ce mécanisme peut être un frein, à travers notamment une culture et des règles stigmatisant ces comportements.

Cet ensemble de pratiques fournit un cadre utile pour comprendre comment les moments de créativité collective sont déclenchés dans les organisations.

Comme l'illustre la Figure 8, la demande d'aide, l'offre d'aide et la reformulation collective sont des activités qui se renforcent, se combinent et s'activent mutuellement.

Figure 8 Interactions favorisant la créativité collective (A. B. Hargadon & Bechky, 2006)



Le cadre offert par Hargadon et Bechchy complète les modèles systémiques en conceptualisant une créativité collective par nature, dépassant l'idée que le niveau « groupe » n'est qu'un facilitateur du niveau individuel, et en offrant une catégorisation opérationnalisable des pratiques favorables à cette créativité.

3.3. Collectivistic leadership et créativité

Dans le champ du leadership, et dans la lignée de ces réflexions collectives, la notion de *collectivistic leadership* a justement récemment été développée par opposition au traditionnel *hierarchical (ou vertical) leadership* (Yammarino et al., 2012). Différentes visions se distinguent au sein de ce courant : d'une part la théorie du *shared* (ou *distributed) leadership*, suppose un état émergent, un déplacement du pouvoir et des responsabilités. Il observe le niveau de répartition des différents rôles et comportements parmi les membres de l'équipe. Il a surtout été étudié dans le contexte d'équipes auto-organisées ou d'organisations démocratiques, et les recherches ont montré l'importance du partage de valeurs communes lors d'un transfert de pouvoir. Alors qu'un autre modèle, le *collective leadership* (Friedrich et al., 2009, 2014, 2016) maintient l'importance du rôle d'un « leader focal », distribuant de façon formelle (*délégation*) ou informelle (*empowerment*) les rôles habituellement attribués au leader, à travers trois comportements clés : la **communication**, le **développement de réseaux** et les **échanges leader-équipe**. Ce dernier modèle intègre les approches verticales et horizontales et présente le leader focal comme un chef d'orchestre partageant explicitement les rôles de leadership, ou créant l'environnement permettant aux membres de s'approprier ces rôles de façon informelle et émergente.

Un troisième modèle est à noter, issu de la théorie de la complexité et de l'approche « relationnelle », car il permet d'aller plus loin, et de façon plus spécifique, dans l'exploration du lien entre leadership collectiviste et créativité : le *enabling leadership*. Ce courant de recherche récent explique la dynamique d'un système social par la récurrence de « mécanismes sociaux », définis comme des variations du mécanisme de changement, processuels et non linéaires, ne pouvant s'expliquer par les états antérieurs. Uhl-Bien (2007) considère que la créativité, l'adaptabilité et l'apprentissage sont des résultats émergeant de la complexité. Ils sont liés, interdépendants, et si proches qu'« en décrire un revient en fait à décrire les processus animant les deux autres » (Marion, 2012). Ils émergent de l'interaction et de l'interdépendance entre les idées, tâches, informations, ressources, croyances, visions du monde et agents adaptatifs. Ce courant relationnel a amené les chercheurs à décrire une forme de leadership de la complexité, propice à l'émergence de la créativité collective : le *enabling leadership* (Uhl-Bien et al., 2007). Cette forme de leadership stimule l'engagement des personnes dans un processus dynamique et interactif de prises d'initiatives, appelé *adaptive leadership*. Le *enabling leadership* modère la relation entre l'*administrative leadership* (traditionnel) et *l'adaptive leadership* en modifiant certains modes de contrôle « top-down », afin de laisser émerger un flux d'information et d'interactions plus organique, permettant à la créativité de se développer (Yammarino et al., 2012). Il *« perturbe les schémas existants en embrassant l'incertitude et crée la controverse, encourage la nouveauté en permettant des expérimentations et soutient l'action collective, fournit un* sensemaking *et un* sensegiving *à travers l'utilisation habile du langage et des symboles, et stabilise le système en intégrant les contraintes locales »* (Lichtenstein & Plowman, 2009). Ce leadership peut être porté par n'importe qui, y compris les leaders formels et former un réseau informel. Son influence va s'exercer à travers un certain nombre de dimensions. Tout d'abord, il doit s'efforcer de multiplier les **interactions** entre les membres de l'équipe. Son attention va donc être dirigée vers les espaces physiques, permettant la proximité et la disponibilité des agents (espaces ouverts et favorisant l'interaction). Il met également les groupes en relation, pour rompre les silos, en créant des ponts de communications. Par ailleurs, il doit favoriser **l'interdépendance** des membres (*coupling*), c'est-à-dire la dépendance de la réalisation des tâches d'un individu à celles des autres, augmentant ainsi le degré de complexité et le dynamisme du système. L'interdépendance crée une pression à agir sur les acteurs du système…jusqu'à un certain point. Quand l'interdépendance est trop forte (*tight coupling*) et que personne ne peut être satisfait sans perturber les actions de nombreuses autres personnes, le système tend à l'immobilisme. Ces conditions d'interdépendance permettent l'encouragement de **conflits liés à la tâche,**

constructifs, augmentant la pression à la recherche de solutions intégratives ou alternatives. Ce processus de résolution de problème est rompu par l'intervention d'une autorité tranchant en faveur de l'une ou l'autre des parties. *L'enabling leader* favorise également **l'hétérogénéité** : compétences, préférences, ethnies, visions du monde, connaissances et idées, mais également informations et ressources disponibles. Pour cela, il doit mettre en place des **règles adaptatives** : des règles favorisant les comportements adaptatifs (ex. : favorisant les initiatives collectives par rapport aux initiatives individuelles). Ils embrassent et favorisent **l'incertitude**, génératrice de complexité. Par ailleurs, un **affaiblissement social** peut résulter de l'interface entre le système et son environnement social ou environnemental. Mais les *enabling leaders* perçoivent les règles institutionnelles ou organisationnelles comme toujours négociables, et comme stimulant la recherche d'alternatives ou de solutions de contournement et peuvent donc tirer parti de ces contraintes. Cependant, des pressions dominantes catégoriques ou des résistances trop fortes peuvent avoir raison de cet effet positif. Ces leaders développent également une **sécurité psychologique**, un climat de confiance propice à la prise de risque par le groupe. Enfin, ils jouent un rôle **d'ambassadeur** actif : ils défendent et promeuvent l'émergence et la complexité, les idées qui en résultent, aident la dynamique du système à se mouvoir au sein des canaux administratifs et savent recruter les soutiens utiles.

Ces modèles de leadership collectiviste sont encore peu développés et ne permettent pas encore d'en faire des outils opérationnalisables, mais nous semblent fournir et renforcer quelques dimensions tout à fait pertinentes en lien avec notre problématique de suppression du lien hiérarchique et nous en retiendrons les principales (Tableau 2).

4. Un cadre intégratif, au service de l'exploration

Nous ambitionnons à présent, comme annoncé, d'hybrider ces différents modèles issus de ces deux courants (variance et process) dans une grille d'analyse, pour disposer d'un appareillage théorique « complet », nous permettant de saisir l'ensemble des déterminants de la créativité mobilisés lors de la libération d'entreprise. Nous justifions cette hybridation sur le plan épistémologique dans le chapitre Méthodologie.

Nous gardons à l'esprit que cet outil d'analyse doit nous permettre d'observer le rapport entre le processus de libération et la créativité, et nous formulerons donc pour chacune des dimensions son intérêt pour notre question de recherche à venir (Tableau 5).

Au niveau de l'individu, le cadre d'Amabile nous propose une base solide, renforcée par les autres théories, composée des dimensions essentielles : **connaissances**, **facteurs cognitifs/personnalité**, et **motivation**, augmentées des **conditions de travail** : liberté et ressources, tout en soulignant l'importance du rôle du manager et du leadership au plus haut niveau. Les affects étant directement liés aux expériences vécues et au sens que les acteurs leur confèrent, avec un effet indirect sur la motivation, nous décidons que cette catégorie est redondante et l'intégrons aux **expériences**.

Ford vient confirmer largement le modèle individuel, et introduit pour la première fois la notion de ***sensemaking***, au niveau individuel, reprise ensuite de façon plus transversale dans les modèles processuels (Drazin en particulier) et par Amabile, dans une moindre mesure, sous le terne de « sens du travail » (*meaning of work*). Cependant, Ford concentre la résolution de l'ensemble des influences, quel que soit leur niveau d'analyse, au niveau de l'individu, et ne conçoit pas une créativité à proprement parler « collective », le niveau groupe constituant simplement un « domaine » parmi d'autres.

Taggar et Woodman nous permettent de distinguer une créativité de nature collective, au niveau du groupe, dépassant ainsi la simple agrégation des créativités individuelles, et d'identifier les conditions favorables à son expression : relatives aux **attributs du groupe, aux normes, aux pratiques, au leadership et au climat**.

De leur côté, les modèles processuels, sans minimiser la focale de l'individu, viennent développer la dimension du ***sensemaking*** (Drazin et Sonenshein), à tous les niveaux, et la dimension collective de la créativité (Hargadon et Bechky), ainsi que ses conditions d'émergence, en particulier les **interactions sociales** (entraide) et les **normes et valeurs** du groupe en faveur de la créativité collective.

La notion **d'expérience individuelle** traverse l'ensemble des modèles : elle permet aux individus de se construire des cadres interprétatifs (Ford, Drazin) et modifie les rapports de pouvoir (Drazin), elle conforte (ou entame) la motivation d'un individu à travers la perception de progrès (Amabile), elle renforce le processus créatif (Hargadon et Bechky) et nous la comprendrons comme une accumulation de « situations » dans le temps, vécues par l'individu, pris seul ou au sein d'un groupe (Ford, 1996; Woodman et al., 1993).

Le niveau organisationnel mêle alternativement des dimensions relatives à la **culture**, à la **vision**, à la **structure**, aux **ressources** et au **leadership**.

Les théories du leadership et les modèles intégrant cette dimension, décrivent des pratiques favorables à la créativité, au niveau du groupe ou de l'organisation, et reconnaissent l'influence positive d'un leadership participatif, transformationnel, mettant l'accent sur la vision, l'inspiration, l'implication active des personnes, et leur soutien. Les pratiques et caractéristiques du leader stimulant la créativité sont nombreuses et se recoupent largement d'un auteur à un autre. Nous pouvons regrouper ces caractéristiques en trois rôles clés :

- un rôle **moteur** (incluant entre autres la vision, les objectifs, les valeurs, l'exemplarité),
- un rôle **catalyseur** (stimulation intellectuelle, participation, débat, communication, allocation des tâches)
- et un rôle **accompagnateur** (évaluation, développement, autonomie, régulation de la pression).

Ces modèles de leadership caractérisent un leader relativement actif et présent. Dans une approche plus processuelle, nous retiendrons l'*enabling leadership,* qui reconnait la possibilité que ce leadership soit, en partie ou en totalité, porté par le groupe, avec des pratiques clés telles que la **multiplication des interactions** (importance des **espaces physiques**) et des **interdépendances** dans le groupe et l'organisation, et la **formation de réseaux**. L'alimentation de conflits constructifs, l'hétérogénéité, la sécurité psychologique, la défense des idées étant déjà représentées dans les autres modèles.

Le Tableau 4 résume les apports et les limites de chaque modèle pour notre cadre théorique.

Tableau 4 Apport et limites des différentes théories de la créativité au sein des organisations pour notre cadre théorique

Auteurs	Définition de la créativité	Apports	Limites
Modèles basés sur la variance			
Amabile 1988, 1996, 2016	"The production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together"	Modèle éprouvé, couvrant un large nombre de dimensions, focalisé sur la créativité individuelle, mettant l'accent sur les **influences contextuelles et le potentiel rôle du manager ou leader.** Facilement opérationnalisable, il permet de diriger l'attention sur le terrain et dans les analyses sur les différentes composantes de la créativité.	Amalgame le niveau individuel et collectif. Ne rend pas compte d'une **créativité de groupe.** Le modèle est complexe et peut rendre **l'interprétation des résultats difficile** à cause d'effets concurrents.
Taggar 2002	Cf. Amabile	Permet de considérer l'entité du groupe comme productrice d'une **créativité « spécifique », collective,** à ce niveau, dépassant l'agrégation des créativités individuelles. Identifie des **pratiques collectives** favorables à cette créativité.	Ne renseigne pas sur les composantes organisationnelles agissant sur le groupe. **Étude expérimentale, isolée**, basée sur des étudiants, question de la transposabilité des comportements bénéfiques au groupe.
Woodman 1993	« The creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system»	Complète le modèle d'Amabile en **distinguant la créativité du groupe et de l'individu, et en distinguant des conditions spécifiques** d'expression à ce niveau. Souligne l'importance de l'interaction entre la situation et l'individu.	Malgré sa prétention à modéliser à la fois la personne, le processus, le produit, la situation, **de façon opérationnelle il s'assimile à celui d'Amabile**. **Complexité d'interprétation.**
Ford 1996	« A domain-specific, subjective judgement of the novelty and value of an outcome of a particular action. »	Reprend le modèle individuel d'Amabile et de Woodman, mais y intègre le concept de *sensemaking* et le processus individuel. Amorce une approche « practice » et processuelle. **Légitime une démarche d'hybridation des modèles.**	Reste **centré sur l'individu** dans son environnement. **Complexité d'interprétation.**
Théories du leadership			
Mumford et al, 2002, 2005, 2019 ; Jung et al. 2003) ; Amabile 1988, 2016 ; Uhl-Bien 2007	Variable en fonction des auteurs.	Importance du leadership, **des pratiques managériales dans la création de la culture organisationnelle et importance aux 3 niveaux**. Leadership qui peut s'incarner dans un ou plusieurs membres de l'organisation, de façon formelle ou informelle, centralisée ou collective. Influence qui transcende les niveaux.	Par son recouvrement avec les dimensions du groupe et la culture, certaines **dimensions peuvent être redondantes.**
Modèles processuels			
Drazin 1999	« Process of engagement in a creative act ». (Drazin, 1999)	Développe la proposition de Ford, en se concentrant sur le processus de ***sensemaking*. Dimension importante dans le processus de libération.** Observation des situations de « crise » de sens ou au contraire de construction de sens partagé.	Le modèle permet de comprendre comment un projet créatif se développe entre différentes sous populations d'une organisation au cours du temps, mais est **difficilement opérationnalisable en tant que tel** dans le cadre de notre recherche.
Hargadon 2006	« Fleeting coincidence of behaviors that triggers moments when creative insights emerge ». (Hargadon & Bechky, 2006)	Se focalise sur la **créativité de nature collective, et identifie des pratiques opérationnalisables, individuelles, interindividuelles et organisationnelles.** Explique qualitativement le résultat « variance » de Taggar 2002 (la créativité collective peut être supérieure à l'agrégation des créativités individuelles).	Englobe les facteurs environnementaux dans la seule pratique de « renforcement » et n'a pas vocation à les détailler.

Après avoir parcouru les différents modèles théoriques, on peut constater que les différentes dimensions que nous avons pu en extraire, qu'il s'agisse de variables contextuelles, issues du courant basé sur la variance, ou de pratiques ou processus issus du courant processuel, visent toutes à représenter les « conditions d'émergence » de la créativité. Cependant, elles ont des statuts variables et nécessitent donc une clarification en vue de leur intégration dans une même grille d'analyse. Si le statut des **antécédents** issus de la variance est sans équivoque, et s'ils **précèdent nécessairement le « résultat créatif »** (l'idée), le statut des dimensions processuelles est en revanche moins évident. Il s'agit essentiellement de pratiques, qui parfois, dans la définition processuelle de la créativité, se confondent avec des **parties du processus créatif** lui-même : reformulation collective, expérience positive liée à la créativité, entraide, *sensemaking*… tout comme certaines pratiques de leadership (stimulation des débats, soutien des idées nouvelles…). Admettant qu'une partie précède le tout, nous adopterons ici le parti-pris suivant : nous considèrerons toutes ces dimensions comme **des déterminants de la créativité**, qu'elle soit vue comme un processus ou un résultat. Ce parti-pris est retraduit dans notre modèle conceptuel global (Figure 9), en faisant figurer le processus et le résultat créatif dans un même ensemble, **précédé par l'ensemble de nos dimensions**, labellisées « Déterminants de la créativité ». Le leadership et ses différents rôles constituent en soi un ensemble de pratiques et d'attitudes permettant **la mise en place de conditions favorables** à l'émergence d'idées créatives, et précédent donc eux-mêmes ces déterminants en s'adressant aux trois niveaux : organisation, groupe, et individu.

Enfin pour des questions de lisibilité du modèle, nous avons intégré les 4 mécanismes du processus de ***sensemaking*** (intrasubjectif, interindividuel, collectif et crises) en les rapprochant au mieux des trois niveaux traditionnels que sont l'individu, le groupe, et l'organisation, bien que nous les considérions ensuite séparément dans notre analyse, pour ne pas perdre de vue leur articulation logique.

Cette grille d'analyse permettra d'identifier, au sein des données collectées, relatives au processus de libération (discours, observations, documentation), l'apparition, le renforcement ou la négation de ces différents déterminants, au sein des modalités du processus. D'un point de vue analytique, ce « relevé » des dimensions pertinentes se matérialisera par une méthode de *scoring* semi-quantitatif, accompagné d'une narration, que nous explicitons dans la partie Méthodologie. **Autrement dit, cette analyse « croisée » permettra d'évaluer la correspondance entre les modalités du processus de libération et les déterminants de la créativité, afin de conclure à la « nature créative » du processus de libération.**

Nous proposons une explication plus détaillée du statut empirique et méthodologique de ces dimensions dans le chapitre Méthodologie, en nous appuyant sur une **vision « *practice* » de la créativité** (Fortwengel et al., 2017).

Une des difficultés que nous anticipons, et aux vues des premières analyses déjà réalisées au moment de l'élaboration de ce cadre théorique, est la difficulté potentielle à interpréter les données, compte tenu du grand nombre de variables, du caractère non univoque de certaines dimensions et de leurs effets potentiellement concurrents. Pour ne rien simplifier, les effets intraniveaux ne sont pas à négliger non plus, tout comme leur importance relative qui est variable. En interprétant nos résultats, nous appliquerons donc un principe « global » et simplificateur : nous capitaliserons sur le caractère cumulatif et combinatoire des modèles et de leurs dimensions pour considérer que plus ces dimensions se déploieront de façon favorable dans l'entreprise, plus la probabilité sera grande d'y voir émerger des idées créatives, dans la mesure où aucune contradiction évidente ne serait observée. Ce « cumul » se traduira par l'addition des *scores* obtenus pour une même dimension au sein d'une même phase temporelle, et ceci, tout au long du déploiement du processus de libération (cf. la partie « Méthodologie »).

Néanmoins, selon un deuxième principe, qui prévaudra sur le premier, nous garderons bien à l'esprit la complexité qui se cache derrière la liste des variables énoncées dans ces modèles, et au sein des processus qui les font évoluer et interagir, et nous nous méfierons de toute interprétation hypersimplificatrice. Cette nuance sera introduite grâce à l'accompagnement narratif des scores et sous-scores (cf. la partie « Méthodologie »).

Enfin, afin de consolider notre analyse, et dans un souci de triangulation de nos résultats, nous nous attacherons néanmoins à relever, au sein des données collectées, les produits de cette créativité. Nous tâcherons d'identifier, au sein du processus de libération, l'émergence d'idées nouvelles, sous la forme d'initiatives individuelles ou collectives originales, de nouveaux produits, de nouveaux services, d'innovations managériales ou organisationnelles. Une partie des résultats leur sera consacrée.

Le Tableau 5 présente la synthèse des différentes catégories retenues dans notre cadrage théorique. Pour chaque groupe de catégories, nous avons formulé les enjeux au regard de notre question de recherche, sous la forme de sous-questions.

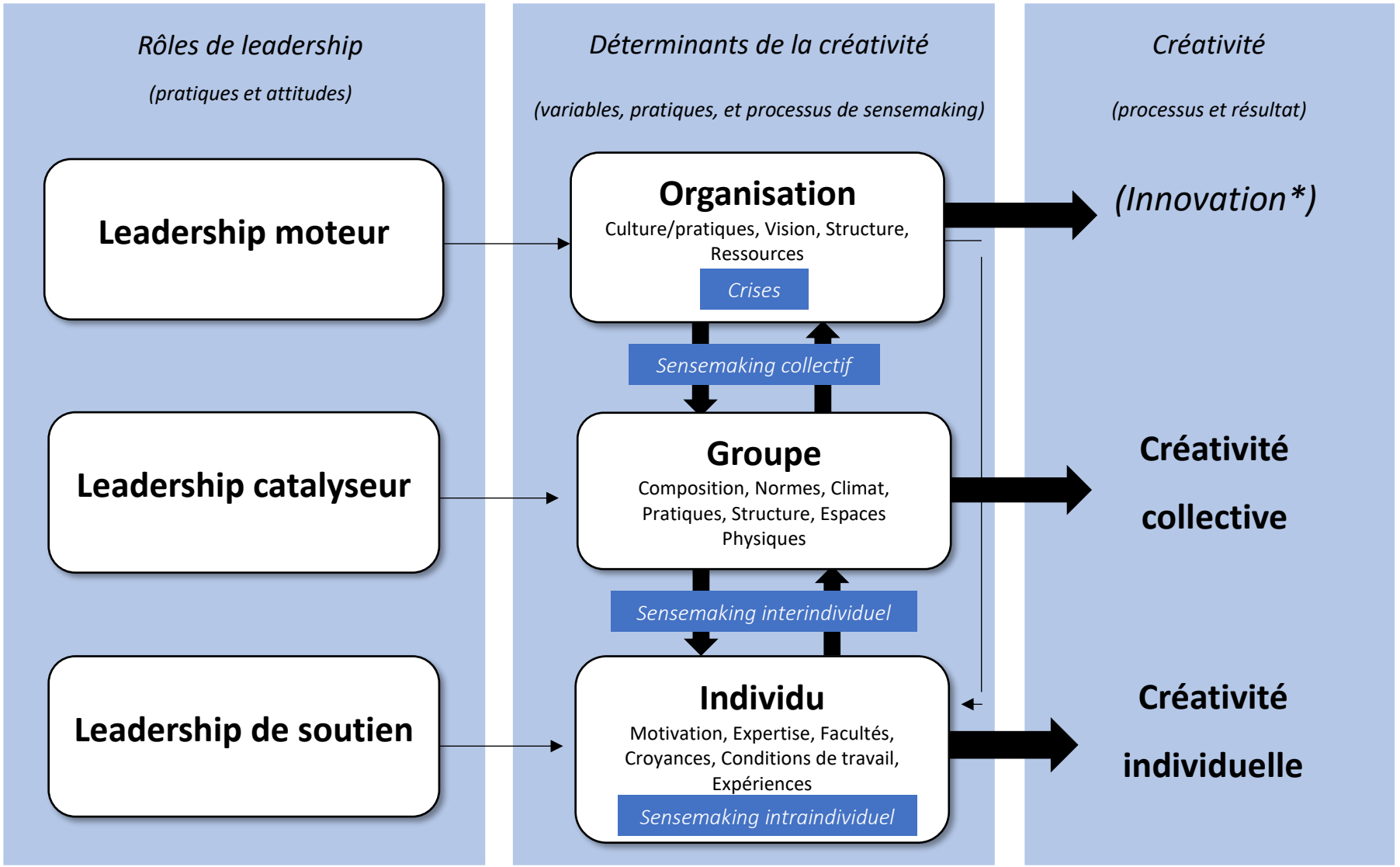
La Figure 9 met en relation les différentes dimensions, sous la forme d'un modèle synthétique.

Tableau 5 Récapitulatif des dimensions clés du cadre théorique de départ
IND : Individuel, GR = groupe, ORG : organisationnel, LS : leadership, SM : sensemaking

Niveau	Dimension	Dimension détaillée	Références	Enjeu pour la QR
IND	Motivation/ Engagement	Motivation intrinsèque	Amabile 1988, 2016 ; Ford 1996	Focus sur l'individu et ses composantes : quels effets de la libération sur les composantes individuelles et notamment sa motivation ? Quelles croyances va-t-il développer ? Quel genre d'expérience va-t-il vivre qui puisse influencer sa créativité ou sa motivation ?
		Extrinsèque rapportée à la mission (facteurs « informationnels»)	Amabile 2016	
	Connaiss., expertise	Diversifiée ou liée au domaine	Amabile 1996, 2016 ; Woodman 1993; Ford 1996	
	Facultés cognitives/conatives	Pensée créative, style cognitif, personnalité, compétences sociales, esprit critique	Amabile 1996, 2016 ; Woodman 1993; Ford 1996	
	Croyances	Liées au travail, à la créativité, à la mission, en ses capacités, à l'échec (vision positive), en la réceptivité du domaine…	Amabile 1996, 2016 ; Woodman 1993; Ford 1996	
	Conditions de travail	Challenge, liberté (autonomie et sensation de contrôle sur son travail et ses idées), ressources, charge de travail, confiance dans les dirigeants	Amabile 1988, 2016	
	Expériences personnelles	Toute expérience positive résultant de l'engagement créatif. Intègre les émotions et la perception de progrès, impactent le sens et les croyances.	Amabile 1988, 2016; Ford 1996; Hargadon 2006, Drazin 1999	
GR	Composition	Diversité, taille, multi-fonctionnel ou fonctionnel (ou alternance), hétérogénéité	Amabile 1988, 2016; Uhl-Bien 2007; Woodman 1993	Comment la libération va-t-elle modifier les normes, croyances du groupe ? Quelles pratiques de créativité collectives vont être renforcées ou affaiblies ? Quels effets sur la structure des groupes, sur leur façon de communiquer, d'interagir ? Quelles nouvelles interdépendances ? Les espaces physiques sont-ils modifiés en conséquence ?
	Normes - Valeurs - Croyances	Valorisation de la créativité collective	Hargadon 2006	
		Soutien/ouverture aux idées, de la diversité, de l'échange d'informations, modèles mentaux partagés, esprit critique	Amabile 1988, 2016 ; Hargadon 2006 ; Ford 1996 ; Woodman 1993	
	Climat	Confiance-cohésion-sécurité psychologique	Amabile 1988, 2016 ; Ford 1996; Woodman 1993	
		Entraide	Hargadon 2006	
	Pratiques	Débats constructifs - Multiplicité des points de vue	Amabile 1988, 2016 ; Uhl-Bien 2007	
		Reformulation collective	Hargadon 2006	
		Reconnaissance des contributions - feedback	Amabile 1988, 2016 ; Taggar 2002 ; Hargadon 2006	
		Interactions sociales (demande et offre d'aide à la résolution de problème)	Hargadon 2006	
		Communication efficace	Amabile 1988, 2016 ; Taggar 2002; Ford 1996	
	Structure	Interdépendance - Réseaux - Complexité - participative	Uhl-Bien 2007	
	Espaces physiques	Favorisant les interactions, colocalisation	Chen 2012, Uhl-Bien 2007	
ORG	Culture, pratiques RH	Encouragement et système de reconnaissance et récompense favorisant la créativité collective	Hargadon 2006	La libération va-t-elle remodeler la culture organisationnelle ? De quelle façon ? Top-down ou participative ? Quelles valeurs portera-t-elle ? Quelle vision de la créativité ? Jusqu'où sera
		Encouragement et système de reconnaissance et récompense favorisant la créativité individuelle	Woodman 1993 ; Amabile 1988, 2016	
		Droit à l'erreur, expérimentation, prise de risque, ambition	Amabile 1988, 2016 ; Ford 1996 ; Woodman 1993	
	Vision claire et partagée	Initiée par le leader et/ou coconstruite par le groupe, orientée vers une mission concrète, intrinsèquement motivante, tournée vers l'innovation et le long terme	Amabile 1988, 2016 ; Taggar 2002 ; Hargadon 2006	
	Structure	Décentralisée, sans bureaucratie excessive, ni hiérarchie inutile, favorable à l'autonomisation, participative	Amabile 1988, 2016; Woodman 1993	

	Ressources et capacités	Suffisantes : information, budget, temps, matérielles	Amabile 1988, 2016	décentralisée la structure ?
		Capacité d'absorption - Intégration d'informations nouvelles et utilisation	Ford 1996	
DIMENSIONS TRANSVERSALES				
LS	Rôle moteur	Formulation d'objectifs clairs et motivants, formulés de façon participative => sens partagé	Mumford et al, 2002, 2005, 2019 ; Jung et al. 2003) ; Amabile 1988, 2016	Comment ces rôles de leadership vont-ils être réagencés dans l'organisation et dans le groupe ? Qui va les prendre en charge ? Reste-t-il un leader focal ? Formel ?
		Vision inspirante et long terme, porteuse de sens (*sensegiving*)		
		Valeurs (place de la créativité, droit à l'erreur…) - Partage de l'histoire de l'organisation		
		Planification : structuration claire, mais souple du projet et du travail		
		Leadership teams : équipes multifonctionnelles ou fonctionnelles		
		Exemplarité (expertise, créativité...)		
	Rôle catalyseur	Stimulation intellectuelle/débat d'idées, échange d'informations et cibler des problèmes de fond (plutôt qu'un objectif financier)		
		Participation-implication		
		Confiance dans la capacité des membres de l'équipe à atteindre les objectifs		
		Compétences sociales : communication- intelligence sociale - feedback		
		Soutien des idées nouvelles (manifestations tangibles), protection contre la critique prématurée		
		Allocation des tâches, reconnaissance des contributions		
		Habileté politique (réseau d'ambassadeurs, ressources, soutiens stratégiques…)		
		Garant de la liberté/autonomie nécessaire (sans obscurcir les objectifs et attentes)		
		Garant de l'accès aux ressources et implémentation effective des idées		
		Distribué ou non, favorise l'interdépendance, les interactions, la complexité, perturbe les schémas, crée la controverse, l'incertitude	Uhl-Bien 2007	
	Rôle de soutien	Attention individualisée	Mumford et al, 2002, 2005, 2019 ; Jung et al. 2003) ; Amabile 1988, 2016	
		Evaluation juste et non menaçante		
		Absence de pression inutile		
		Liberté-Autonomie-empowerment		
SM	Intrasubj. (individuel)	Compréhension de la situation par l'individu, schémas interprétatifs nouveaux générant une intention, et des attentes, déterminant le niveau d'engagement créatif	Drazin 1999 ; Ford 1996	Quelle sera l'interprétation du projet de libération par les salariés ? Quel sens aura la liberté offerte ? Quelles initiatives verront le jour ? Seront-elles collectives ? Individuelles ? Comment sera distribué le pouvoir entre les communautés ?
	Intersubj.	Construction par les individus d'un cadre de référence partagé au sein du groupe en termes de créativité. « Je » devient « nous».	Drazin 1999	
	Collectif	L'ordre négocié temporairement dans l'organisation (structure collective provisoire et compromis politique), en faveur de l'une ou l'autre des communautés	Drazin 1999	
	Crises	Font basculer le cadre de référence individuel ou collectif vers la capacité à résoudre le problème	Drazin 1999	

Figure 9 Modèle synthétique de la grille d'analyse : les déterminants de la créativité



**en référence au positionnement relatif de la créativité et de l'innovation selon Damanpour (2020)*

Synthèse du Chapitre 2

Après avoir motivé le choix du concept de **créativité** plutôt que d**'innovation** pour étudier les bouleversements liés à la libération d'entreprise et après avoir distingué créativité et résolution de problème, nous avons présenté les différents courants et modèles constituant la littérature sur la créativité organisationnelle. Au sein du courant **basé sur la variance**, les modèles d'Amabile (1988, 2016), Woodman (1993), et Ford (1996) sont dominants, et mettent l'accent sur **la créativité de l'individu** soumis aux facteurs d'influence de son environnement, dans une relation réciproque et dynamique. La **motivation intrinsèque** et la notion de **situation créative** sont au cœur de cette créativité individuelle. Ces modèles occultent la possibilité d'une créativité proprement collective, ce que développent au contraire **les théories processuelles** (Fortwengel et al., 2017; Langley et al., 2013). En particulier, le modèle de Drazin (1999) importe le concept de ***sensemaking***, et montre l'importance de ce mécanisme, au niveau individuel, interindividuel et collectif, et l'importance des **crises**, dans l'engagement des individus et des équipes dans un acte ou un projet créatif. Le modèle d'Hargadon (2006) souligne l'importance de différents types **d'interactions sociales**, des **croyances** et des **normes collectives et organisationnelles** dans le processus d'émergence d'une **créativité collective**. La dimension temporelle et l'analyse multiniveaux est particulièrement importante dans les approches processuelles. Enfin, les théories issues du champ du **leadership**, qu'elles soient basées sur la variance (*leadership transformationnel*) ou processuelles (*enabling leadership*) alimentent toutes l'idée de l'importance des pratiques de leadership, aux différents niveaux d'analyse, pour la mise en place d'un environnement et d'une culture propices à la créativité, qu'elle soit individuelle ou collective.

Cette liste de déterminants permet de voir aisément le potentiel d'une organisation qui valorise la confiance, la collaboration, l'initiative et la liberté, comme les ELs. Or, ces théories s'appuient sur l'étude d'organisations « hiérarchiques ». **Comment une organisation supprimant le rôle traditionnel du manager pourrait-elle assurer les conditions de la créativité, quand celles-ci dont si nombreuses et délicates à réunir ?**

À partir des **apports et des limites** de ces différents modèles pour l'exploration du processus de libération (Tableau 4), nous avons élaboré un **cadre théorique complet et exploratoire** (Figure 9) pour tenter de répondre à cette question. Celui-ci intègre les **trois niveaux de déterminants** (organisation, groupe et individu), ainsi que l'apport des trois grands rôles de **leadership** (moteur, catalyseur et de soutien) et le processus de **sensemaking**.

ÉMERGENCE DE LA QUESTION DE RECHERCHE

Nous allons à présent exposer les enjeux du choix de la créativité comme lentille d'observation des ELs. Puis, nous nous appuierons sur les 12 idées clés tirées de la revue de la littérature sur l'EL et sur notre cadre théorique pour articuler notre question de recherche.

1. Enjeu de la créativité, objet de convergence des intérêts

La créativité représente un enjeu réconciliateur : à la fois enjeu stratégique pour l'entreprise et source d'émancipation et de réalisation de soi pour l'individu. Choisir d'étudier l'entreprise libérée sous l'angle de la créativité n'est donc pas anodin et notre question de départ revêt ce double intérêt.

Cependant, contrairement à l'innovation, dont les bénéfices sont univoques, la possibilité que la créativité puisse également représenter un bénéfice pour le salarié est à l'origine de bien des malentendus, si ce n'est de soupçons. Cette ambiguïté laisse en effet planer le doute sur l'intention véritable des promoteurs de la libération ou des leaders libérateurs. Et en effet, il ne semble pas y avoir de résolution univoque de cette ambivalence, comme on a pu le voir au travers des cas de libérations évoqués plus haut. C'est le pari audacieux d'une double promesse : performance et émancipation, visées « en même temps ». Certains diront « concilier l'inconciliable » (Cultiaux & Léon, 2019). Dès lors, les observateurs y verront bien ce qu'ils veulent : les critiques dénonceront une forme d'instrumentalisation du « bonheur en entreprise » au service de la performance (Linhart, 2021) et d'autres y verront une forme de management humaniste, récompensée par la performance (Getz, 2009).

Nous ne trancherons pas le débat dans cette thèse, mais il souligne simplement l'enjeu théorique et pratique que soulève notre question de recherche : si l'adoption d'un mode de management dit « libéré » permet en effet de voir se développer des formes de créativité, nos résultats alimenteront ce débat sans le faire taire. Ils renforceront simplement l'idée qu'il est possible de faire « d'une pierre deux coups ».

1.1. Une promesse stratégique

« Creativity is important in and of itself and can be conceptualized as a necessary precondition for innovation. Thus, many researchers and practitioners have focused on how to enhance employee creativity. » (W. Liu et al., 2016)

Cet extrait constitue l'archétype de la phrase d'introduction d'un article scientifique se positionnant dans le champ de la créativité au sein des organisations. Il est clair que les vertus stratégiques de la créativité comme source de performance pour l'organisation n'ont pas longtemps échappé aux chercheurs en management stratégique.

L'adoption du concept de créativité au sein des organisations a connu son envol grâce aux travaux d'Amabile et son équipe, faisant le pont entre la psychologie et le management. Sa proximité naturelle avec le concept d'innovation l'a positionné très tôt dans une acception stratégique. L'importance de la créativité est aujourd'hui largement soulignée dans tous les manuels de stratégie et *a fortiori* d'innovation (Kaufman & Sternberg, 2019). Elle est considérée comme un atout critique dans la performance et la survie d'une organisation (Ford & Gioia, 2000; George, 2007; M. D. Mumford & Hunter, 2005; Shalley et al., 2004). Les changements technologiques, la mondialisation, la compétition croissante ont rendu cet enjeu encore plus critique, l'environnement contemporain requérant davantage de créativité et d'innovation que de productivité pour répondre aux exigences économiques et aux pressions du marché (M. D. Mumford et al., 2002; Shalley et al., 2004; West et al., 2004).

L'extrait du dernier *Handbook of Organizational Creativity* ci-après ne peut être plus explicite : *« Salient cases such as General Motors' decline—over the course of about 30 years, from better than 50% world-wide market share and vast profits to bankruptcy—certainly seem to indicate that organizations must tap employee creativity, and channel it towards innovation and change, or risk dying.»* (James & Drown, 2012)

La demande est donc aujourd'hui très forte, chez les managers, pour comprendre les leviers de la créativité et il n'est pas étonnant de voir la créativité, l'innovation et la résolution de problèmes complexes dans les toutes premières compétences attendues par le marché du travail dans le dernier rapport du Forum Economique Mondial[19].

Qu'elle soit appréhendée comme source de bien-être et d'émancipation pour l'individu, ou comme levier stratégique pour l'entreprise contemporaine, la créativité fait l'objet d'une véritable consécration sociétale en tant que compétence clé du XX1e siècle. Son développement dans l'éducation des enfants est aujourd'hui un objectif prioritaire de l'OCDE, à égalité avec

[19] World Economic Forum – The Future of Jobs Report, October 2020.

l'esprit critique. Ce double enjeu économique et social est très bien exprimé dans son dernier rapport :

« L'esprit critique et la créativité jouent un rôle de plus en plus important sur le marché du travail et contribuent à l'amélioration de la vie des individus et des citoyens. […]. Mais quand bien même il n'existerait aucun argument économique, la créativité et l'esprit critique contribuent au bien-être des individus et au bon fonctionnement des sociétés démocratiques. » (Vincent-Lancrin et al., 2020).

1.2. Une promesse émancipatrice

Toute profession peut être vue comme porteuse d'une potentialité créative : ouvrier, artisan, instituteur, chercheur ou commercial, à des degrés divers bien sûr, mais de façon indiscutable. De nombreux travaux de recherche ont entrepris de définir, qualifier et évaluer les bienfaits de la créativité au travail, pour l'individu.

En psychodynamique la créativité peut être vue comme instrument de « production de soi » : moyen et instrument pour dépasser les obstacles rencontrés, réaliser le travail, modifier son milieu, mais aussi, pour exister (Amado et al., 2017). Les travaux de Winnicott renvoient à cette conception : ils soulignent la centralité de la créativité pour la santé et le développement du sujet : « La créativité montre que celui qui est, est vivant », « la vie créative renforce le sentiment qu'on est vivant, qu'on est soi-même », « elle est une nécessité » (1870-1988) et décrit un lien étroit entre le concept du jeu et la créativité. D'après Winnicott (1915), la créativité se développe dans les premiers moments de la vie, au sein de ce qu'il nomme « l'espace potentiel », l'aire intermédiaire où le bébé expérimente l'écart entre la réalité subjective et la réalité extérieure. C'est dans cet espace que prendraient place à la fois l'illusion et le jeu. Celui qui permet l'accès à une vraie liberté, qui à l'âge adulte nourrirait l'inventivité, le bricolage, la débrouillardise, le travail scientifique. « C'est conserver tout au long de la vie une chose qui à proprement parler fait partie de l'expérience de la première enfance : la capacité à créer le monde » (Winnicott, 1988, p.55), cité dans (Amado et al., 2017). Il défend une conception universelle de la créativité et l'assimile à une attitude du sujet face à la réalité extérieure source de santé et de goût pour la vie : « Il s'agit avant tout d'un mode créatif de perception qui donne à l'individu le sentiment que la vie vaut la peine d'être vécue ; ce qui s'oppose à un tel mode de perception, c'est une relation de complaisance soumise envers la réalité extérieure : le monde et tous ses éléments sont alors reconnus, mais seulement comme étant ce à quoi il faut s'ajuster et s'adapter (Winnicott & Monod, 1999).

Également, Freud soutient l'idée que la créativité résulte d'une tension entre réalité consciente et pulsions inconscientes et suggère que les artistes et les écrivains créent afin d'exprimer leurs désirs inconscients (amour, pouvoir, etc…) par des moyens culturellement acceptables.

Jonas (1968), philosophe allemand, dans sa proposition d'une sociologie de la créativité, la définit comme l'antithèse du taylorisme : « un principe de vie et de liberté, d'amour et de plaisir, s'opposant aussi bien à l'aliénation et à la réification du travail d'un monde économique privilégiant la marchandise, l'utile, les automatismes et l'organisation stable, qu'à celle d'un monde culturel privilégiant les normes, stéréotypes et rites stables et durables. Elle serait un effort perpétuel pour retrouver la coïncidence entre la pensée, l'émotivité et la sensibilité vivantes et les formes et les normes servant à l'expression et à la transmission de celles-ci. »

La psychodynamique et la sociologie du travail formulent les conditions nécessaires à l'expression créative du sujet au travail. Friedmann par exemple souligne que la « libération du potentiel de l'individu » nécessite que les normes, à la fois permettent la création, et acceptent d'être modifiées par cette même création. Mendel souligne les vertus de la communication au sein du collectif de travail pour l'entretien de l'« acte-pouvoir » du salarié (Prades, 2020). Detchessahar (2019) défendra l'idée des espaces de délibération, permettant une libre discussion sur l'activité, libérant le « pouvoir d'agir » de l'individu au travail. D'ailleurs, le non-respect de ces conditions et la négation de cette potentialité créative du travail conduisent aux dérives qui ont suivi le développement de l'Organisation Scientifique du Travail : un travail divisé, « en miettes » comme l'a qualifié Friedman (1956).

Dans le champ du comportement organisationnel, on relève également la reconnaissance des vertus libératrices du travail créatif. Dans un travail expérimental (Goncalo et al., 2015), une équipe de chercheurs explorent le potentiel libérateur de la tâche créative dans un contexte de fardeau psychologique, matérialisé par la détention d'un secret. Il s'avère que l'autorisation d'explorer une question *« outside the box »*, au-delà des contraintes habituelles, produit un sentiment de libération, et permet aux individus de soulager leur fardeau psychologique sans pour autant révéler leur secret. Ce travail est un des rares du champ à proposer de voir la créativité pour elle-même et d'explorer ses conséquences potentielles, au lieu de la voir comme une variable de sortie pour en comprendre les conditions favorables. Ce renversement de perspective fait écho avec la formule de Winnicott (1988, p.76) : « vivre créativement est toujours plus important pour l'individu que bien faire. »

Il y a donc bien une place réelle pour l'expression de pratiques créatives dans l'activité. Ces travaux offrent une compréhension des bénéfices de la créativité pour l'individu au travail, en tant qu'instrument de résistance, échappatoire à la réalité, ou source d'émancipation. Allons maintenant plus loin : qu'advient-il quand la créativité devient une attente managériale ? Le besoin du salarié rencontre-t-il alors le besoin de l'entreprise ?

Toujours du point de vue psychodynamique et sociologique, la créativité, quand elle est encouragée par les organisations contemporaines, est davantage assimilée à une créativité « en liberté surveillée », dominée par les valeurs prônées par le management, « contradictoire par conséquent avec l'essence même, insoumise, de tout processus créateur. » À tel point que l'on pourrait parler d'une « idéologie de la créativité » qui anime nombre d'entreprises aujourd'hui à des fins étroitement économiques et instrumentales (Amado et al., 2017).

Mais alors cette « idéologie de la créativité » est-elle une fatalité dans les organisations ? La nature économique de ces dernières la condamne-t-elle à n'être qu'un instrument de domination ? Dans quelle mesure peut-on concilier les velléités émancipatrices des salariés et le développement de l'entreprise ? Comment maintenir l'authenticité de l'engagement créatif individuel tout en mettant cet engagement au service de l'organisation tout entière ? L'individu peut-il être « authentiquement » créatif dans l'entreprise ?

Ici, le concept de motivation intrinsèque prend toute sa place. Ce construit issu de la psychologie et développé par Amabile, psychologue, dans le champ des organisations, constitue un pivot entre les approches évoquées ici et le champ organisationnel. La motivation intrinsèque est la motivation à réaliser un travail parce qu'il est intéressant, impliquant, excitant, satisfaisant ou représente un défi sur le plan personnel (T. M. Amabile, 1997), par opposition à la motivation extrinsèque, provoquée par une stimulation externe (surveillance, récompense…). Les recherches sont aujourd'hui nombreuses à montrer un lien étroit et positif entre motivation intrinsèque et créativité. Ce lien mis en évidence de façon expérimentale par Amabile chez les écrivains est également observé au sein des organisations. Ce moteur naturel de la créativité serait donc le « chaînon », permettant de réconcilier les besoins pressants d'organisations à la recherche de relais de croissance dans un monde de plus en plus changeant et exigeant, et des salariés aspirant à prendre plaisir à leur travail quotidien.

Sur la base de ces arguments, la créativité promise par l'entreprise libérée peut donc s'entendre comme source d'émancipation, d'épanouissement, et non pas uniquement de résistance à la contrainte, et de réinvention de la tâche face à une réalité extérieure destructrice.

On voit bien que les conceptions de la créativité sont aussi nombreuses que les champs qui s'en emparent et que les finalités poursuivies. Pourtant, au niveau individuel, il s'agit bien du même phénomène, observé sous des lentilles différentes. La lentille que nous adopterons dans ce travail de recherche sera empruntée aux théories des organisations, et étendue à différents niveaux (groupe et organisation) et ce prisme méthodologique pourrait être interprété comme une prise de position quant à cette finalité. Il n'en est rien. Nous ne prétendons pas, à travers notre travail de recherche, résoudre le débat de la possible instrumentalisation de la créativité qui restera certainement encore longtemps à la merci des cadres théoriques des chercheurs qui s'en empareront, et de leurs représentations associées. Cependant, étudier la créativité au sein des entreprises libérées, sous l'angle d'une littérature le plus souvent « stratégique », c'est *a minima* poser la question de l'effectivité de la promesse, quel que soit le projet du leader libérateur. Pourrait-il y avoir une différence de nature entre une créativité « au service de l'homme » et une « créativité au service de la performance » ? Le désir de créativité des salariés ne pourrait-il pas être une réponse à l'injonction managériale ? En posant l'hypothèse que le phénomène observé est bien le même, nos résultats prétendent servir également une vision « humaniste » du management de la créativité.

Concluons ces réflexions par cette citation de Goodwin (1997), observant la façon dont la complexité des organisations permet l'accomplissement de l'expression créative :

"[This] has intrinsic value for the members of the enterprise, as well as providing the best chance of the organizations persisting in a constantly changing corporate world. All the participants in this sector of social organization can then experience a higher quality of life, since they have greater freedom, more opportunities for creative play, and richer interactions—good for them and good for the organization." (p. 118)

2. Formulation de la problématique et de la question de recherche

Les douze idées clés que nous avons formulées à l'issue de notre revue de littérature nous ont aidée à sélectionner les dimensions les plus pertinentes de notre cadre théorique. Nous allons maintenant pouvoir **formuler notre problématique** et articuler **notre question de recherche**.

Le Tableau 6 suivant résume et illustre les différentes étapes de cette formulation : nous avons ramené nos douze idées clés à des « composantes de la problématique », et avons identifié, pour chacun de ces éléments, les implications pour le cadre théorique lors de sa construction, afin de nous assurer de sa pertinence. Dans une dernière phase, nous en avons déduit les implications en termes méthodologiques.

Nous revenons plus loin, dans la partie réflexive (cf. « Retour Réflexif »), sur l'évolution de la question de recherche, dont la formulation à la fin de cette partie est la toute dernière version.

Tableau 6 Les 12 idées clés de l'EL : composantes pertinentes pour la problématique et implications théoriques et méthodologiques

	Composantes de la problématique	**Implications pour le cadre théorique**	**Implications méthodologiques**
Idée n°1 : le leader libérateur et ses croyances sont des éléments incontournables de l'analyse de l'EL, sous-représentés dans la littérature académique.	Rôle du leader et de ses croyances	Leadership et croyances	Interviews approfondies des leaders
Idée n°2 : L'EL répond à un idéal type pionnier, dont l'implémentation donne lieu à des expériences de libération singulières et protéiformes.	Concept d'EL = un idéal type		Choix des terrains au regard de l'idéal type
Idée n°3 : l'environnement organisationnel des salariés est profondément modifié (culture, structure, règles, processus, interactions sociales).	Modification de l'environnement	Déterminants de la créativité	
Idée n°4 : La créativité est une des principales promesses de l'EL.	Enjeu de la créativité	Créativité comme résultat	Démarche évaluative
Idée n°5 : Deux visions très différentes de l'EL sont portées par les principaux auteurs-influenceurs de l'écosystème, l'une axée sur l'individu et l'autre sur le collectif.	Influence d'un prisme individuel ou collectif	Cadre multiniveaux	
Idée n° 6 : L'EL est un concept nouveau aux racines idéologiques ambigües, mais se distinguant par la radicalité de sa remise en cause du lien hiérarchique.	Radicalité de l'idéal type vs le lien hiérarchique		Choix des terrains : libérations radicales
Idée n°7 : Sa promesse de créativité résonne avec une des attentes majeures de l'entreprise contemporaine.	Enjeu de la créativité	Créativité comme résultat	
Idée n°8 : La libération est un processus complexe, long et expérimental, de déconstruction/reconstruction.	Processus de libération		Démarche processuelle et longitudinale

Idée n°9 : L'articulation des niveaux individuel et collectif, la suppression du lien hiérarchique et la redistribution des rôles managériaux semblent déterminants. L'interprétation des acteurs, et notamment celle du leader joue un rôle clé.	Articulation des niveaux individuel et collectif. Redistribution des rôles managériaux	Cadre multiniveaux	Analyse multiniveaux
Idée n° 10 : Les travaux de recherche visant explicitement à évaluer les promesses de l'EL sont trop rares, et il apparait nécessaire de mieux comprendre les mécanismes d'apparition des différents écueils observés.	Évaluation des promesses, notamment créative. Étude des mécanismes à l'origine des écueils.	Créativité comme résultat	Démarche évaluative et compréhensive
Idée n°11 : La libération est un changement culturel. L'idéal type de l'EL évolue au gré d'une cascade d'interprétations, engageant les auteurs, les leaders, des chercheurs, et les acteurs.	Rôle de l'interprétation et de l'expérience des acteurs	Sensemaking	Démarche compréhensive. Interrogation d'une variété d'acteurs : leaders, managers, salariés
Idée n°12 : Le lien de subordination n'est pas remis en cause, c'est la suppression du lien hiérarchique et la réallocation des rôles qui va déterminer l'« effectivité », et la radicalité, de la disparition de la pyramide hiérarchique.	Articulation des niveaux individuel et collectif. Redistribution des rôles managériaux	Leadership distribué	Recueil de données longitudinales liées à la redistribution des rôles

<u>Composantes clé de la problématique, issues de la revue de la littérature sur les EL :</u>

1. La **créativité :** promesse de l'EL insuffisamment évaluée par la recherche, pourtant porteuse d'enjeux majeurs
2. **Le processus de libération**, se caractérisant par les éléments clés suivants :
    - Rôle du leader libérateur et de ses croyances
    - Radicalité de la suppression du lien hiérarchique
    - Redistribution des rôles managériaux
    - Modification de l'environnement organisationnel sur des dimensions « hard » et « soft » (culture, structure, pratiques, interactions et processus)
    - Bénéfices et écueils du processus, conditions et mécanismes
    - Rôle des acteurs (salariés et managers), expérience et interprétations
    - Articulation des niveaux individuels et collectif

Formulation de la problématique, éclairée par la littérature sur la créativité :

Tout d'abord, ces éléments mettent en évidence les **enjeux contemporains** du concept d'EL en termes de créativité, à l'origine de sa résonance particulière ces dernières années, et mettent en évidence un gap de recherche : celui de l'évaluation de la promesse de libération de la créativité. Aux vues de ces enjeux, développés plus haut, la question du **rapport entre libération et créativité** nous parait importante à soulever.

Ensuite, partant d'un idéal type remettant radicalement en cause la notion même de hiérarchie, nous avons pu noter combien le processus de libération vient bouleverser l'environnement organisationnel. **Or, le manager intermédiaire**, comme nous l'avons vu dans la littérature sur la créativité, à travers le concept de *leadership*, **joue précisément un rôle fondamental et structurant dans le maintien d'un environnement propice à l'expression créative des équipes et des salariés.** La redistribution des rôles managériaux semble donc constituer ici un élément clé des mécanismes pouvant impacter la créativité, en jouant sur ses déterminants.

La reconstruction de cet environnement organisationnel passe aussi par les salariés. Ainsi, leur **expérience** de la libération, leur **interprétation** de cette liberté nouvelle semblent également déterminantes.

Enfin, l'articulation des niveaux individuel et collectif pourrait jouer un rôle important dans le réagencement d'un environnement favorable ou défavorable à la créativité. **Il est ici légitime de s'interroger sur l'impact de cette articulation sur le type de créativité : individuelle ou collective.**

Notre démarche de recherche visera donc à cerner les transformations organisationnelles à l'œuvre lors du processus de libération, et notamment lors de la suppression du rôle de manager hiérarchique, en lien avec les conditions d'émergence de la créativité individuelle et collective.

Implications pour le cadre théorique et la méthodologie :

Notre cadre théorique s'appuie sur la littérature académique permettant de définir ces conditions d'émergence au sein des organisations, à travers 3 grandes dimensions :

- Une approche **multiniveaux des déterminants de la créativité**, notamment individuelle et collective
- Les liens entre **leadership** et créativité (notamment le leadership distribué et les croyances du leader)

- Les liens entre **sensemaking** et créativité

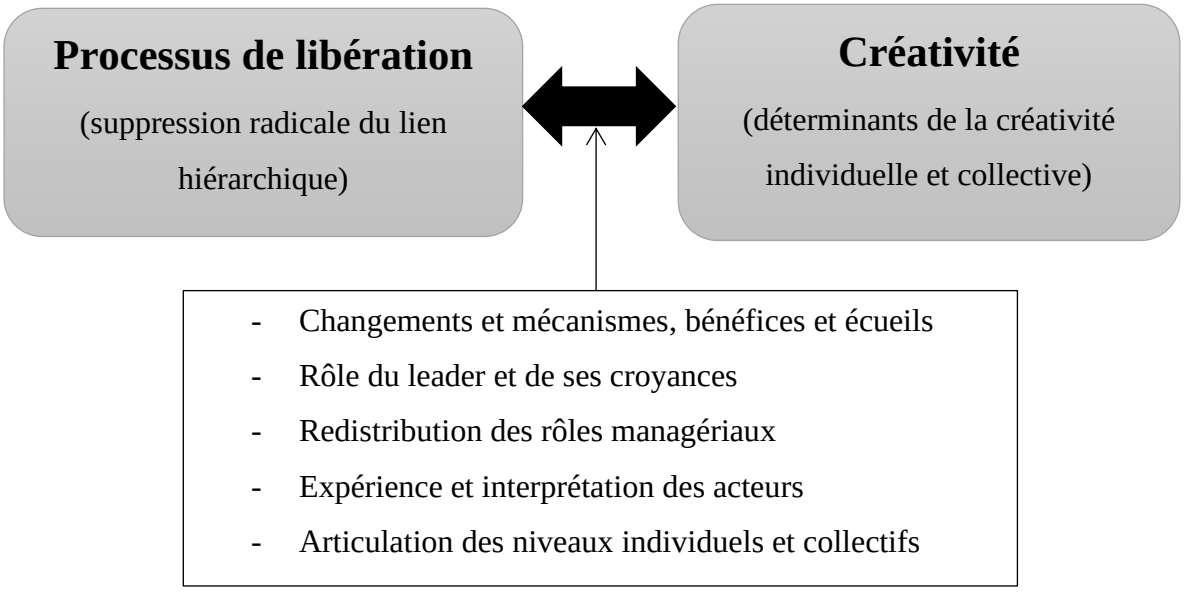
Il s'agira donc d'observer, au sein du processus de libération, l'évolution des différents rôles de leadership, des déterminants de la créativité, leur évolution au cours du temps, ainsi que de repérer les mécanismes clés du sensemaking. **Dès lors, cette observation revient à considérer la nature créative du processus de libération.**

Sur la base de cette problématique, de notre cadre théorique et de ces implications méthodologiques, nous formulons donc **la question de recherche** suivante, ainsi que 4 sous-questions :

« Dans quelle mesure le processus de libération peut-il être considéré comme un processus créatif ? »

1. Comment **le processus de libération** (changements et mécanismes clés) **fait-il évoluer les déterminants de la créativité**, notamment lors de la suppression du lien hiérarchique et de la **redistribution des rôles managériaux** ?
2. Quel est **le rôle du leader et de ses croyances** dans les mécanismes en jeu ?
3. Quelle **expérience les acteurs** font-ils de cette libération, **quel sens** lui donnent-ils, et comment cela affecte-t-il leur engagement potentiel dans l'acte créatif ?
4. Quelle **articulation des niveaux individuel et collectif** peut-on observer au sein du processus de libération et quelles en sont les implications en termes de créativité individuelle et collective ?

Figure 10 Représentation de la question de recherche



Enfin, la formulation de notre problématique nous permet également d'anticiper un certain nombre **d'implications méthodologiques** qui devra s'appuyer sur :

- Une démarche compréhensive, longitudinale et processuelle
- Un choix de terrain justifié au regard de l'idéal type et sa radicalité
- Des interviews de l'ensemble des catégories d'acteurs (leaders, managers et salariés) et notamment des interviews approfondies des leaders
- Une analyse multiniveaux, et interniveaux du processus de libération, en lien avec les déterminants de la créativité.

Sur ce dernier point, notre grille d'analyse permettra d'identifier, au sein des données collectées, relatives au processus de libération (discours, observations, documentation), l'apparition, le renforcement ou la négation de ces différents déterminants, au sein des modalités du processus. D'un point de vue analytique, ce « relevé » des dimensions pertinentes se matérialisera par une méthode de *scoring* semi-quantitatif, accompagné d'une narration, que nous explicitons dans la partie Méthodologie. **Autrement dit, cette analyse « croisée » permettra d'évaluer la correspondance entre les modalités du processus de libération et les déterminants de la créativité, afin de conclure à la « nature créative » du processus de libération.**

Nous proposons une explication plus détaillée du statut empirique et méthodologique de ces dimensions d'analyse dans le chapitre Méthodologie, en nous appuyant sur une **vision « *practice* » de la créativité** (Fortwengel et al., 2017).

CHAPITRE 3 – FONDEMENTS ET DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE

1. Positionnement épistémologique

« L'hypothèse est qu'on ne choisit pas impunément de devenir sociologue; que nos choix théoriques sont déterminés par des inscriptions politiques, culturelles et idéologiques, elles-mêmes fonction de notre roman familial et de notre trajectoire sociale ; que nos remises en question, que nos "découvertes", nos objets, nos problématiques et nos méthodes d'investigation n'obéissent pas seulement à des considérations scientifiques, mais aussi à des considérations existentielles et à des préoccupations (parfois même des obsessions) que l'histoire de vie permet d'éclairer. » (de Gaulejac, 1996)

1.1. Un cheminement épistémique

On ne choisit pas impunément de quitter une carrière managériale pour faire de la recherche en management. Je l'ai quittée avec un « sac » de questions pratiques : pourquoi un travail passionnant peut-il devenir douloureux ? Comment rester enthousiaste et passionnée au milieu de conflits d'intérêts destructeurs ? Comment imaginer l'avenir quand il faut raisonner au trimestre ? Comment « organiser » sans étouffer la créativité des équipes ?

Sur le plan épistémologique, j'ai abordé le monde académique comme on découvre une nouvelle planète. Au fil de mes découvertes, j'ai compris que la planète d'où je venais et celle-ci n'étaient pas si éloignées, qu'il y avait même des ponts entre les deux, voire… un continuum. Y avait-il seulement deux planètes ?

Ma formation scientifique (sciences de la vie et ingénieur) et mon immersion prolongée dans l'univers pharmaceutique et médical m'ont conduite à n'envisager la science que sous l'angle positiviste, et sans aucune « conscience » épistémique. Le doctorat m'a ouvert les yeux non seulement sur ma propre façon d'appréhender les problématiques scientifiques, mais également sur le fait qu'il était possible de « faire science » autrement. C'est-à-dire, produire des connaissances valables sans placebo ni « petit p significatif ». J'ai réalisé qu'une posture épistémologique pouvait évoluer avec l'objet de recherche. Il n'y a pas de placebo d'un mode de management libéré. Au mieux peut-on tenter de définir un management « traditionnel ». Mais quel sens aurait un « p^* » sur une mesure de la créativité différentielle de deux équipes exposées à ces modes de management ? Pas très satisfaisant. Depuis lors, je n'ai eu de cesse de

cheminer avec bonheur sur le continuum qui va du positivisme vers le constructivisme (Gavard-Perret et al., 2012; Thiétart, 2014), prenant la mesure du champ des possibles et me familiarisant avec mon nouveau « terrain de jeu », passant des sciences de la nature aux sciences sociales. À chaque enjambée, j'ai eu la sensation d'avoir « trouvé ma voix[20] », mais pour finalement en repousser toujours plus loin la limite au fil de ma recherche. Passant timidement par le post-positivisme, puis sagement vers le réalisme critique, je crois m'être enfin stabilisée, et être entrée, moi et ma question de recherche, en résonance forte, avec le pragmatisme.

1.2. Une démarche pragmatiste, ancrée dans l'expérience et tournée vers l'action

Le pragmatisme est d'abord une philosophie. À ses fondements, figure un groupe d'« apprentis philosophes » américains aimant à se retrouver au « Club Métaphysique » (baptisé non sans ironie), créé en 1872 à Cambridge, pour échanger librement, et qui inventeront une nouvelle philosophie, anti-cartésienne, et anti-taylorienne, enracinée dans l'expérience de vie de la jeune société américaine en plein essor (Lorino, 2020). Aujourd'hui, elle est celle de grands penseurs tels que Charles Sanders Peirce, John Dewey, William James et Herbert Mead, relayés à partir des années 80 par Richard Rorty, Hilary Putnam et Hans Joas. Encouragée dès ses débuts par la révolution darwinnienne, elle a pour vocation de réintégrer le mouvement de la pensée dans le mouvement général de l'expérience humaine et sociale, et de s'écarter de tout idéalisme (Lorino, 2020). Quoi de plus cohérent avec la recherche en sciences de gestion ?

Les pragmatistes rejettent la préférence idéaliste pour la stabilité et la permanence, et privilégient une approche dynamique et processuelle, prônant l'indéterminisme, la continuité et le changement, et empruntent à l'évolutionnisme naturel. Ils remettent en cause les 5 fondements de la pensée cartésienne (Lorino, 2020) :

1. Ils nient que la réflexion doive démarrer d'une position soi-disant neutre et libre de toute opinion, en effaçant toute forme d'expérience. Ils pensent au contraire que lorsque nous agissons et réfléchissons, nous sommes toujours engagés dans des situations et toujours dotés d'habitudes acquises au fil de l'histoire.

[20] En référence au formidable séminaire doctoral « Chercher sa voie-x » organisé par Jean-Luc Moriceau et Olivier Germain auquel j'ai participé du 12 au 16 octobre 2020

2. Ils réfutent la croyance selon laquelle la conscience individuelle fournit le test ultime de certitude. Ils soutiennent que les idées ne sont pas produites par des individus, mais sont des constructions sociales.
3. Ils rejettent l'idée que l'on puisse sortir du langage ou des signes pour un accès direct à la connaissance. Selon eux, nous ne pouvons pas penser en dehors de cette médiation.
4. Ils renoncent à la traditionnelle quête philosophique d'une certitude absolue (l'« épistémologie du spectateur » comme la nomme Dewey). Les idées ne sont pas « déjà là », attendant seulement d'être découvertes, mais « ce sont des outils que les gens conçoivent pour se débrouiller avec le monde dans lequel ils se trouvent » ((Lorino, 2020), citant Menand). L'apprentissage humain est un processus toujours faillible.
5. Ils fuient les dichotomies tranchantes : fait/valeur, pensée/expérience, esprit/corps, analyse/synthèse rendent impossible toute compréhension de la complexité de l'expérience humaine et sociale.

Le renouveau spectaculaire du pragmatisme, après une phase de déclin dans le domaine intellectuel, puis une phase de caricature et de détournement le ramenant à son acception la plus courante (au sens de « recherche sans principes du seul succès pratique »), s'opère partout dans le monde, même en France où il a longtemps été dédaigné, trop proche de la pratique, de l'efficacité, « trop… américain en somme » (Lorino, 2020; Martinet, 2015). Nonaka, chercheur de premier plan, père du *knowledge management*, a montré la remarquable convergence entre la philosophie pragmatiste et la pensée confucianiste et l'esprit samouraï et appelle à un véritable tournant pragmatiste en stratégie (Nonaka & Zhu, 2012).

Les sciences de gestion ont un objet spécifique et ancré dans l'expérience : les pratiques managériales. S'il convient donc de les comprendre de façon critique, il s'agit bien d'élaborer des voies et des dispositifs d'amélioration, voire de transformation. En tant que posture épistémologique en sciences de gestion, le pragmatisme vise une connaissance « active », « orientée », et « plurielle », plutôt que de se vouloir « spectatrice », « détachée » et « vraie ». Elle permet de dépasser les limites et les impasses du courant dominant d'essence positiviste, et répond mieux aux attentes sociales. Ce dernier a permis aux sciences de gestion sa reconnaissance académique et en même temps, l'a éloignée des pratiques et de la prescription (Martinet, 2015).

Le pragmatisme implique de se saisir d'un problème et de mener une véritable « enquête », au sens de Dewey (1993) pour tenter d'y apporter de l'intelligibilité (critique) voire des réponses. La question de savoir si l'EL est un concept qui va permettre aux organisations d'être plus

créatives appelle une posture pragmatique. La connaissance que nous cherchons à produire est de nature scientifique, et nous l'espérons robuste, mais « délibérément active et transformatrice pour aider les hommes à vivre mieux » (Martinet, 2015). **En ce sens, nous assumons un travail prescriptif, et potentiellement performatif, proposant des concepts et des dispositifs susceptibles de guider la conception de pratiques innovantes.** Tout en gardant à l'esprit qu'une « carte n'est pas le territoire », et que nos prescriptions ne sauraient prétendre à la vérité, nous proposerons « des possibilités qui ne sont pas des nécessités » (Martinet, 2015). Au mieux, cette carte pourra-t-elle aider les praticiens à évoluer convenablement au sein de leur territoire, voire le transformer.

Cette connaissance transformatrice ne peut être axiologiquement neutre ou indifférente et nous adoptons volontiers le principe d'« inquiétude axiologique » (Pesqueux & Martinet, 2013). Tout au long de son élaboration, nous avons donc veillé à expliciter notre projet de connaissance, la pertinence des questions, l'adéquation et les implications des concepts retenus, la qualité et le sens des données, la robustesse et les conditions de validité de nos prescriptions, selon trois grands attributs des connaissances produits : valides (questions épistémiques), souhaitables (questions éthiques), et actionnables (questions pragmatiques) (Martinet, 2015).

Ainsi, le moteur pragmatiste est à trois temps (Martinet, 2015) :

1. Repérage et balisage d'une situation faisant problème, mais indéterminée,
2. Enquête conceptuelle et empirique,
3. Transformation en situation problématisée et structurée, élaboration de propositions conceptuelles et opératoires pour la transformer.

Où nos résultats ne seront que des propos d'étapes et des construits provisoires appelés à d'autres mises à l'épreuve, dans une enquête toujours inachevée (Dewey, 1993).

Partant d'une situation complexe, nous adopterons les principes de la modélisation en situation complexe (Le Moigne et al., 2013). Notamment dans notre approche de la créativité, phénomène complexe s'il en est, nous utiliserons d'une part des modélisations systémiques, articulant de nombreuses variables, fût-ce au prix d'une difficulté d'interprétation, et dans notre analyse, nous aurons également recours à une modélisation qualitative, en langage naturel (Martinet, 2015). Pour cette dernière, nous exploiterons largement le concept de « matrice », tel que promu par Miles et Huberman (2003), utilisant la « mesure » avec parcimonie et la soutenant par une forme narrative nourrie. Le but de cette « mesure » (ou *scoring*) n'étant pas la quantification, mais la **synthèse** et la **visualisation**.

1.3. L'EL et la créativité : un « idéal type » et une hybridation épistémique

Notre « inquiétude axiologique » (alors non conscientisée), guidée par notre parcours managérial prédoctoral, nous a aidée à formuler une question de recherche « pragmatique », partant de notre propre « baluchon » de questions, et pouvant résonner avec une problématique plus largement rencontrée sur le terrain des sciences de gestion, celui des chercheurs et des praticiens. C'est ainsi qu'a émergé la « situation problématique de départ » (Martinet, 2015) : « Comment ne PAS tuer la créativité dans les entreprises ? »[21]. Le reportage d'Arte « Le Bonheur au Travail » (Meissonnier, 2014), n'ayant pas manqué de nous percuter alors que nous étions encore manager marketing, nous avons choisi de combiner le problème et une alternative possible, pour en faire notre « question de départ » (Van Campenhoudt et al., 2017).

C'est ainsi qu'émergé la double thématique des « entreprises libérées » et de la créativité organisationnelle, dans notre projet de recherche. En tant que promesse à la fois émancipatrice et stratégique, la créativité des entreprises libérées nous a semblé représenter un enjeu qui vaille la peine d'être pris au sérieux (voir la partie « Enjeu de la recherche » en fin de Chapitre 1). En effet, depuis à la crise de 2008, les sciences de gestion endossent désormais une responsabilité sociétale, dans la « consolidation d'une théorie plus soutenable de l'entreprise, de sa mission et de sa gestion » (David et al., 2012), et nous concevons l'étude de cette double promesse comme notre contribution à cet objectif de soutenabilité. Nous nous sommes cependant gardée de « trancher » en faveur de l'une ou de l'autre, dans une « suspension téléologique », ce positionnement ne servant pas l'enquête, et avons simplement conservé cette double finalité à l'esprit. Le pragmatisme réfutant la séparation fin/moyen (Martinet, 2015), la « créativité » comme phénomène humain, et objet « réconciliateur », constituera donc notre « fin » assumée.

Dans une visée pragmatique, les « concepts » ne sont pas des définitions strictes d'une entité elle-même parfaitement délimitée, mais plutôt des enveloppes sémantiques, utiles pour désigner et constituer des parcours de raisonnement, pour baliser et progresser dans le cheminement (Martinet, 2015). Pour ce qui concerne l'EL, c'est le moins qu'on puisse dire. Tout d'abord nous préférons voir dans l'entreprise libérée, au-delà d'un concept, un « idéal type » au sens de Max Weber, flexible et évolutif, issu d'un certain groupe de pionniers élaborant leurs propres

[21] En référence au titre d'un article phare d'Amabile « How to kill creativity » (T. M. Amabile, 1998)

« théories », conceptualisées et publiées par un chercheur (Getz, 2009), et dont s'est emparée la communauté académique pour en faire un concept, c'est ce que nous avons cherché à mettre en évidence dans le premier chapitre. Nous pourrions même l'appeler « conceptacle » (Martinet, 2015) : « des catégories sémantiques permettant de recevoir des données empiriques, de les attirer ou de les agglomérer, pour qu'elles prennent sens et soient susceptibles ensuite d'orienter les raisonnements et les cours d'action ». Cet « idéal type » est donc une « matrice », un « opérateur de sens », qui puisse aider les praticiens à lire leur réalité et les chercheurs à l'étudier. C'est dans cette optique que nous proposons, à travers ce travail de recherche, d'inscrire la « radicalité », le « dispositif distributif » et les « espaces-temps créatifs » de l'EL dans son idéal type. De la même façon, notre proposition de « dispositif distributif » se veut heuristique, instrumental et non représentationnel, conséquentiel (« qu'implique-t-il ? ») et non référentiel (« à quoi correspond-il ? »). Elle ne suggère que des parcours d'action, des cheminements, et non des états des choses (Martinet, 2015). « Quand le positiviste se demande comment, il pense quoi, quand le pragmatiste se demande quoi, il pense comment » (Nonaka & Zhu, 2012).

En l'occurrence, nous nous demandons « comment » l'EL fait-elle évoluer la créativité ? Dans un premier temps, notre revue de littérature a permis l'élaboration d'une « carte topographique » pragmatique, permettant de s'orienter dans l'« univers » de l'EL. Elle a montré, entre autres, comment la recherche avait tenté d'appréhender ce concept sous deux angles différents : en tant que « modèle », listant des attributs, ou en tant que processus, composés d'événements, de faits marquants et de mécanismes.

Dans un second temps, il nous a fallu élaborer un cadre théorique, permettant de « saisir » la créativité sur nos terrains. Pour cela, nous avons exploré la littérature sur la créativité en sciences de gestion. Ce faisant nous avons fait le même constat : tout d'abord, les chercheurs ont tenté de décrire l'individu créatif dans son environnement, composé de variables « bénéfiques » ou « délétères », puis se sont progressivement tournés vers les approches processuelles pour appréhender le phénomène dans sa dimension collective, interniveaux, émergente et en comprendre les mécanismes. Pour répondre à notre question de recherche, nous avons donc décidé de capitaliser sur ce savoir « complexe », à la fois « *variance based* » et « *process* » et avons combiné les deux, dans une perspective néanmoins résolument processuelle.

Nous allons maintenant retracer les fondements de ces deux approches de la créativité pour voir de quelles manières nous prétendons les hybrider dans notre grille analytique.

2. Construction d'un cadre théorique épistémologiquement hybride

2.1. Fondements des approches basées sur la variance

Issue d'une tradition de recherche « positiviste », la théorie de la variance (ou traditionnelle) considère les organisations comme un ensemble de variables stables, formant une structure, et adoptant des états différents en fonction de la covariation de ces variables. L'objectif de ce type de recherche est de déterminer, grâce à des analyses quantitatives, les relations causales, ou covariations, entre un ensemble de variables dépendantes et indépendantes. Seules ces relations de causalité sont considérées et la dimension temporelle n'est pas prise en compte. L'objectif est d'établir les conditions de survenue d'un résultat attendu. Le changement y est vu comme une différence observée dans une entité organisationnelle sur un certain nombre de dimensions, entre deux périodes données (Van de Ven & Poole, 2005). Il devient une variable dépendante, expliquée par une série de variables indépendantes. L'explication sera centrée sur « ce qui change », les antécédents et les conséquences.

On remarque, à travers les modèles de créativité présentés dans la partie conceptuelle, que les variables reconnues comme ayant une influence statistiquement significative sur le « résultat créatif » sont très nombreuses. Ces modèles tentent donc de rendre compte de la complexité du phénomène observé et distinguent trois niveaux d'analyse : niveau individuel, le niveau d'équipe et le niveau organisationnel.

Les hypothèses privilégiées concernant ces niveaux d'analyse sont les suivantes (Drazin et al., 1999) : l'unité d'analyse est l'individu, la créativité à un niveau supérieur est l'agrégation du résultat créatif des niveaux inférieurs (approche fonctionnaliste), le processus créatif est le même à tous les niveaux, et les effets interniveaux sont homogènes sur les individus du niveau inférieur. De plus, l'hypothèse d'intégration totale est retenue : l'individu ne sera influencé que par son groupe d'appartenance le plus restreint (équipe). Le niveau de généralisation est celui du petit groupe ou du projet.

La créativité peut se produire à l'un de ces niveaux ou à plusieurs de ces niveaux combinés, mais se traduit invariablement par des avantages identifiables à un ou plusieurs de ces niveaux d'analyse (Anderson et al., 2014 ; Mumford & Hunter, 2005 ; Reiter-Palmon, Herman, & Yammarino, 2008). Les conclusions concernant les facteurs qui facilitent la créativité se retrouvent donc à tous ces niveaux. Cependant, les facteurs qui facilitent la créativité à un

niveau peuvent être préjudiciables à un autre niveau (Mumford & Hunter, 2005 ; Reiter-Palmon, de Vreede, & de Vreede, 2013), ce qui rend difficile l'exploitation des résultats à l'interface de ces mêmes niveaux.

En l'occurrence, les caractéristiques d'une culture organisationnelle favorable à la créativité ont été bien étudiées et intégrées dans les modèles présentés auparavant. Cependant, la culture nationale joue également un rôle important et a pourtant été peu étudiée. Parmi les modèles présentés, peu de modèles lui font une place, et quand c'est le cas, ce facteur « environnement extérieur » est peu détaillé. Il existe pourtant des différences marquées, par exemple, entre les formes de créativité occidentales, qui mettent l'accent sur l'individualité, la prise de risque et la rupture entre le nouveau et l'ancien, et les conceptions orientales, qui soulignent le besoin de continuité, d'adaptation et de renouvellement des traditions (T. Lubart et al., 2019; Niu, 2019).

Il est par ailleurs important de noter qu'au sein de cette littérature « variance », on relèvera parfois la notion de *processus*. Cependant, cette conception du processus répondra à une conception « faible » de la réalité processuelle, éloignée de son ontologie originelle, puisqu'elle reconnaît simplement l'existence de différentes étapes dans l'élaboration d'une idée nouvelle. Nous revenons plus loin sur cette différence ontologique.

2.2. Fondements des approches processuelles : une épistémologie alternative pour l'étude du changement organisationnel

Dans une conception processuelle du changement, la dimension temporelle des phénomènes est au contraire centrale (Langley et al., 2013). L'objectif sera alors de comprendre comment et pourquoi les phénomènes émergent, se développent et prennent fin, et de décrire les séquences d'événements durant une période donnée et le schéma complexe de causalité sous-jacent à ces séquences et leurs effets potentiels. Dans cette optique, le comportement organisationnel est impossible à découper en variables (Van De Ven & Poole, 1995). L'explication sera centrée sur « comment le changement se produit », les événements critiques et les points d'inflexion, les influences contextuelles, les patterns, orientant la direction globale du changement, et les facteurs causaux qui influencent la séquence des événements (Van de Ven & Poole, 2005).

Aussi, la nature des connaissances produites est très différente. Alors que la littérature « variance » produit des « modèles » classés en fonction de leur performance sur tel ou tel résultat attendu, et assimilables à une connaissance de « ce qui marche » (*know-what*), les approches processuelles vont produire une connaissance de « comment » ça marche *(know-how)* et vont permettre de développer des approches opérationnalisables en pratique. En effet,

« savoir que la pratique organisationnelle B est généralement plus efficace que la pratique organisationnelle A ne dit rien de la façon de passer de A à B au cours du temps » (Langley & Tsoukas, 2010). Le changement sera représenté par une narration décrivant une séquence d'événements selon lesquels le changement se déploie (Van de Ven & Poole, 2005).

Les représentations conceptuelles d'une théorie de la variance et d'une théorie processuelle vont différer. La signification des « cases » et des « flèches » d'un diagramme processuel va être différente par rapport à une vision « variance » : les cases vont représenter des états et non plus des concepts, et les flèches vont représenter l'enchainement temporel d'événements distincts, et non plus des liens de causalité.

2.2.1. L'ontologie processuelle : « change » ou « becoming »

Les *process studies* reconnaissent donc toutes la centralité du temps, et répondent à des questions de recherche différentes de la recherche basée sur la variance. Cependant, il existe, au sein même de ce courant, deux approches différentes, basées sur deux ontologies différentes.

La première, héritée de Démocrite, et représentée dans la philosophie de Wittgenstein, postule que le monde est constitué de « choses ». Tandis que l'autre, héritée de Héraclite, et représentée par la philosophie de Bergson, suggère que nous vivons dans un monde de processus, où les « choses » sont la réification des processus.

La première ontologie, appelée « *change* » (Langley et al., 2013), ancrée dans une métaphysique « substantive », décrit les « choses » de la nature comme composées de substances matérielles stables, seule leur position dans le temps et l'espace étant sujette au changement. Les choses ont donc une existence propre, indépendante des autres et leur nature véritable ne change pas, même si leurs qualités changent (ex. : l'entreprise « 3M » peut cesser d'être « innovante », mais restera « 3M »). Le changement est « subi » par les organisations. Il s'applique à elles (Van de Ven & Poole, 2005), mais ne change pas fondamentalement leur nature. Les processus sont alors découpés en « étapes », et s'appliquent à l'entité étudiée, considérée comme stable. C'est cette vision du monde et de la science qui a dominé au 19e et 20e siècle (Van de Ven & Poole, 2005).

Dans la seconde ontologie (encore appelée « processuelle » ou *becoming*), ancrée dans une métaphysique des processus (Tsoukas & Chia, 2002), considère la réalité comme un ensemble de processus, et les entités sont une « grappe » dynamique de qualités évolutives. Une poignée de philosophes, pragmatiques et processuels, incarnent cette vision, en particulier : Peirce,

James, Bergson, Dewey, et Whitehead. Ils considèrent le temps, le changement et la créativité comme les phénomènes les plus fondamentaux pour la compréhension du monde (Van de Ven & Poole, 2005). Les « choses », qui peuvent être des organisations, sont donc en perpétuel mouvement, car elles sont constituées d'activités fluctuantes dans le temps, à travers les interactions de ses membres (Langley et al., 2013). Elles sont des instanciations provisoires de processus en cours de déploiement, dans un état permanent de « devenir », pour sa version la plus radicale (courant appelé *becoming*). De ce point de vue, le changement n'est pas quelque chose qui arrive aux choses, mais **la façon dont la réalité est incarnée à chaque instant.** Il est endémique (Hernes & Maitlis, 2010). Comme l'illustre Rescher, cité par Langley et al. (2013) : *« The river is not an object but an ever-changing flow; the sun is not a thing, but a flaming fire. Everything in nature is a matter of process, of activity, of change. »* Par exemple, les valeurs organisationnelles, sous cet angle, ne seront pas vues comme traditionnellement des entités culturelles ou cognitives, mais comme une forme de pratique continuellement formée et adaptée à travers un « travail des valeurs », mise en acte par les membres de l'organisation (Langley et al., 2013). Dans cette logique, la frontière entre le contexte (stable) et les acteurs (agissants) n'est pas aussi étanche que dans une ontologie substantive, mais au contraire, le contexte est renouvelé en permanence à travers les interactions des acteurs. Le monde est donc constitué d'expériences et d'événements plutôt que d'entités substantielles. Les événements sont reliés les uns aux autres, sont interdépendants. Leur ordonnancement est critique dans la survenue de l'état final. C'est le propre d'une ontologie qui est fondamentalement « relationnelle ». Le passé est constitutif du présent, il y est relié de l'intérieur : c'est le concept de « préhension » de Whitehead (1979) désignant le fait que toute expérience dans le présent incorpore son « prédécesseur » (comme dans une conversation, le sens est construit progressivement, sur la base des échanges passés). Chaque événement est constitué d'événements plus réduits, conduisant de proche en proche à l'étude des « changements microscopiques », notamment aux microchangements affectant les réseaux de croyance individuels (Tsoukas & Chia, 2002). Ici, les « pratiques » prennent tout leur sens : les acteurs font sens du passé à chaque instant, en réinterprétant les situations et expériences passées, en anticipant une situation future, et enactent cette interprétation dans leurs interactions sociales (Langley et al., 2013). L'importance du caractère local, idiosyncrasique et situé de l'action est reconnue, et explique le caractère inattendu, créatif et émergent de l'initiative individuelle.

La vision « substantielle » utilisera plus volontiers des noms dans la description de la réalité (organisation, décision, identité, structure, performance…) tandis que la vision processuelle

utilisera des verbes, ce qui explique la multiplication des formes gérondives dans la littérature anglosaxonne (*organizing, decision making, sensemaking*…), mais également leur reprise dans la littérature francophone, ne trouvant pas de traduction satisfaisante (Van de Ven & Poole, 2005).

Les **questions de recherche** relatives à ces deux ontologies vont être différentes. Dans une métaphysique substantive, elles vont porter sur la façon dont les qualités d'une entité vont évoluer dans le temps (un groupe, une organisation…). Les processus représentant les changements de cette entité. Dans une métaphysique processuelle, la question va porter sur la façon dont le processus lui-même émerge, se développe, et décline. Dans un cas l'objet étudié est l'entité, dans l'autre c'est le processus lui-même, puisqu'il n'y a pas d'entité.

Les **méthodologies** utilisées dans l'une ou l'autre de ces visions du changement seront différentes. L'étude empirique du changement dans les processus par rapport au changement dans les choses sera plus difficile à opérationnaliser. Cependant, quelle que soit l'ontologie de la recherche, et la méthode d'analyse (qualitative ou quantitative), des données **longitudinales**, riches et variées sont nécessaires à l'étude du changement, et à son déploiement dans le temps. La réplication à travers des **cas multiples** est très utile, pour développer, tester et approfondir les idées théoriques (Langley et al., 2013).

Le **découpage temporel** d'un cas ne va pas nécessairement donner lieu à des étapes ou des phases bien définies, même si c'est parfois le cas, mais permettre d'identifier des mécanismes théoriques spécifiques et récurrents. Ces « segments temporels » (*temporal bracketing*) sont construits comme des progressions d'événements et d'activités, séparées par des discontinuités identifiables dans le flot temporel. Ils permettent également de montrer comment les changements affectant le contexte d'une période antérieure impactent les événements à un instant t. Une intervention extérieure est nécessaire pour déterminer le sens des événements : la décision du chercheur ou l'indication de l'acteur.

2.2.2. Combinaisons ontologiques et épistémiques : les courants processuels « strong » et « weak »

Au lieu de voir les deux « dyades » (« variance » vs « process » et ontologies « substantielle » vs « processuelle ») comme opposées ou concurrentes, Van de Ven et Poole (2005) proposent de les voir comme complémentaires. Ils situent la première dyade sur le plan épistémologique et la deuxième sur le plan ontologique. Ils tirent de cette réflexion une typologie de 4 approches combinatoires de l'étude du changement dans les organisations (Tableau 7). Loin de considérer

l'une ou l'autre comme supérieure, ils estiment que chacune a des forces et des faiblesses, et que quand elles sont combinées, elles permettent une compréhension plus riche des dynamiques organisationnelles. Ainsi, bien que l'approche basée sur la variance soit souvent associée avec une ontologie substantielle (approche I), et l'approche épistémique « process » associée avec une ontologie processuelle (approche III, qualifiée de « *strong* » par Tsoukas (2005) et bien représentée par le courant initié par Weick et son concept d'*organizing* et de *sensemaking*), les auteurs montrent la possibilité des deux combinaisons alternatives. D'une part, l'ontologie substantielle d'une recherche adoptant une approche processuelle du changement, qualifiée de « *weak* » par Tsoukas (2005), et de « transactionnelle » par Van de Ven (2005), c'est l'approche II : séquences d'événements, identification d'événements critiques, succession d'états, et cycles de changement dans le développement d'une entité ; d'autre part, une autre « *weak approach* » (approche IV) selon Tsoukas (2005), l'ontologie processuelle d'une recherche étudiant la variance du comportement de *l'organizing*, à travers l'étude quantitative de séries temporelles, l'identification de variables caractérisant le process lui-même, et la modélisation dynamique (ex. : le modèle des « équilibres ponctués » de Romanelli et Tushman).

Tableau 7 Typologie des approches pour l'étude du changement organisationnel, adapté de Van de Ven and Poole (2005)

		Ontologie (représentation de l'organisation)	
		Substantive (« *change* ») Les organisations sont des entités	**Processuelle** (« *becoming* ») Les organisations sont constituées de flux
Epistémologie (méthode d' étude du changement)	Variance	**Approche I** Étude de la variance du changement au sein des organisations : analyse causale entre variables	**Approche IV** Étude de la variance de *l'organizing* : modélisation dynamique
	Process	**Approche II *(« weak view »)*** Étude processuelle du changement au sein des organisations : séquence narrative d'événements, phases, ou cycles.	**Approche III *(« strong view »)*** Étude processuelle de *l'organizing* : narration d'activités émergentes par lesquelles les efforts collectifs se déploient.

Nous verrons par la suite que pour des raisons d'opérationnalisation, nous adopterons une vision processuelle qui se rapproche de l'Approche II « *weak* » décrite par Van de Ven et Poole, pour l'étude de la libération et qui, appliquée à la créativité, sera qualifiée de « *practice* » par

Fortwengel (2017). En effet cette dernière est la plus adaptée pour une recherche qui se veut empirique, pragmatique et d'orientation analytique (Van de Ven & Poole, 2005) et sera donc la plus à même de répondre à notre question de recherche.

2.2.3. L'approche processuelle appliquée à la créativité : adoption d'une vision « practice »

Elaborant à partir de la perspective processuelle du changement, la littérature sur la créativité organisationnelle a progressivement développé une perspective **collective**, et **processuelle**, se démarquant d'une vision traditionnellement centrée sur **l'individu** et **basée sur la variance** (Drazin et al., 1999; Fortwengel et al., 2017). La créativité n'est plus considérée comme le résultat d'un ensemble de variables indépendantes, mais comme un processus, émergeant de l'interaction continue entre la structure organisationnelle (règles et ressources) et ses acteurs, évoluant au fil du temps à travers une série d'actions interdépendantes. La conceptualisation du processus de créativité s'en trouve totalement bouleversée. Il ne s'agit plus de le découper en séquences ou de le compresser en variables, mais bien d'en saisir toute la continuité temporelle et sa fluidité.

Cette approche a notamment permis d'essayer de comprendre comment certaines organisations prétendent soutenir une forte production créative dans la durée, et comment la créativité, loin d'être une déviance, y devient la norme, comme dans les études des cas IDEO (A. Hargadon & Sutton, 1997) ou Pixar (Catmull & Wallace, 2014; Harvey, 2014). Pour autant, si ces résultats ont permis de mieux comprendre le déploiement du processus créatif au sein des organisations réputées créatives, les chercheurs du champ encouragent à poursuivre le développement de travaux portant sur la créativité « ordinaire », dans n'importe quel type d'organisations : « sa forme quotidienne, rationnelle et proto-institutionnelle », incluant les aspects intra- et extraorganisationnels pouvant l'influencer (Chen, 2012).

Fortwengel et al. (2017) formalise deux visions processuelles de la créativité. L'une élaborant à partir d'une ontologie « radicale », ou *becoming view*, l'autre, ancrée dans une ontologie qualifiée de « modérée », basée sur les pratiques, appelée *practice view* :

- *Becoming view*, ou la créativité comme *becoming* organisationnel : héritée de la métaphysique de Whitehead, décrit la créativité comme « un flux continu d'activités qui cristallise de temps en temps dans des moments imprévisibles de créativité ». D'après les auteurs, cette vision radicale de la créativité processuelle est intéressante, mais ne tient pas suffisamment compte de la stabilisation d'éléments nécessaires à créer une

structure contraignante et stimulante pour la créativité. Cette vision correspondrait à la vision *strong* (Approche III) de Van de Ven et Poole (2005) évoquée plus haut (ontologie process + épistémologie process).

- *Practice view*, ou **la créativité comme pratique organisationnelle** : la vision *practice*, ancrée dans la philosophie de Wittgenstein, comprend la créativité comme un **processus social de pratiques** (*practised social process*), dans lequel les structures jouent un rôle important à la fois capacitant et contraignant pour les individus dans la poursuite de la créativité comme phénomène collectif. Cette vision de la créativité processuelle s'inspire de la **théorie de de la structuration des pratiques** de Giddens (1984) considérant l'action et la structure dans une relation dialectique s'influençant l'une l'autre : le contexte est créé, enacté et institué à travers les pratiques sociales. Ces dernières sont ici entendues comme des *patterns* récurrents d'activités pratiques, à travers lesquels les acteurs enactent, reproduisent, mais aussi modifient les structures dans lesquelles ils évoluent (Whittington, 2015). Les **règles** et les **ressources** sont les matériaux permettant de fabriquer ces **structures**. Les pratiques prennent place au sein des interactions sociales, dans un système social donné. Elles relient le micro et le macro, mais permettent de les distinguer (en tant que structure et agents), à des fins analytiques. Cette vision met l'accent sur la dimension collective du processus et sa temporalité. C'est d'elle qu'est issue la notion de routine créative, dans la lignée des routines organisationnelles (Feldman & Pentland, 2003; Sonenshein, 2016). Cette vision *practice*, que Fortwengel et son équipe considèrent comme une ontologie processuelle alternative, se rapprocherait de la « *weak view* » (approche II) de Van de Ven et Poole (2005), soit la combinaison d'une ontologie substantive à une épistémologie processuelle.

Les auteurs défendent cette dernière perspective comme étant la plus fertile pour la recherche sur la créativité. D'une part, cette perspective *practice* va au-delà de la traditionnelle approche basée sur la variance. Alors que cette dernière essaye d'identifier les **conditions contextuelles** favorables ou défavorables à la créativité dans les organisations, la vision *practice* met en évidence que de **telles conditions ne sont pas extérieures à des agents potentiellement créatifs** (individuels ou collectifs) et est sensible aux tensions et contradictions qui émergent de ces conditions (Farjoun, 2010). D'autre part, elle ouvre des perspectives managériales en reconnaissant la possibilité d'organiser intentionnellement la créativité, sans en avoir totalement le contrôle, contrairement à la *becoming view*, difficilement opérationnalisable.

En effet, la créativité est fondée sur un paradoxe : la création de nouveauté a besoin de structures stables. Le processus créatif au sein des organisations a donc besoin de structures, règles, et ressources durables qui entravent, favorise ou canalise la créativité (Fortwengel et al., 2017).

2.2.4. Choix d'une vision « practice » de la créativité : passage du concept au construit

C'est cette dernière vision, dite « *practice* », que nous adopterons comme notre propre conception de **la créativité : un processus social de pratiques, résultant de l'interaction de la structure et de l'agence, variant de façon complexe à travers le temps et à travers les niveaux, au gré de l'interprétation des situations par les acteurs et de l'évolution de leurs pratiques**. Il s'agit d'une vision processuelle, mais contextuellement intégrée, dite « modérée », permettant, à des fins analytiques, de distinguer l'organisation des pratiques qui la constituent.

Afin de comprendre l'opérationnalisation de cette vision « practice », et son articulation avec la partie méthodologique qui va suivre, revenons un instant sur ses racines, proposées par la théorie de la structuration par les pratiques de Giddens (1984). Selon Giddens, une « pratique sociale » se définit comme suit : « une série continue d'activités pratiques, partagées entre les acteurs et agencées dans le temps et l'espace » portant une idée de régularité et de quotidienneté ou, selon la philosophie des jeux de langage de Wittgenstein, dont Giddens s'est inspiré, « des schémas routinisés de comportements sociaux, dans et à travers lesquels les acteurs reproduisent, et occasionnellement transforment, les structures » (Fortwengel et al., 2017). Ces activités rassemblent les personnes dans ce qu'il appelle un « système social », lui-même reproduit dans l'interaction, à différents niveaux d'analyse. Reconnaissant un **pouvoir d'agir aux acteurs** (« *agency* »), c'est ce pouvoir social qui peut modifier les pratiques, et donc les structures, dans le temps. La structure est donc à la fois déterminée par les pratiques et à la fois les détermine, dans une relation de dépendance mutuelle. **La structure à la fois permet et contraint les pratiques.** Règles et ressources constituent cette « structure » du système social, qui est relativement stable (Whittington, 2015). Le pouvoir d'agir des acteurs est augmenté par le contrôle de « ressources » (allocatives, sur les choses, et autoritaires, sur les personnes), et est contraint (ou guidé) par les « règles » (routines, habitudes, procédures ou conventions). Il s'exerce précisément à travers le suivi ou le rejet de ces règles. Appliquée à la créativité, la question de recherche typique de cette approche est la suivante : *« Quelles pratiques sociales contribuent à renforcer et stabiliser la créativité organisationnelle ? »*

Cette vision de l'organisation oriente notre dispositif méthodologique dans 3 directions : une attention portée aux détails microsociologiques, leur articulation avec une portée plus macro et institutionnelle et une ouverture au changement et à la créativité. Notre méthodologie devra donc prêter attention à la structure, à travers l'*analyse institutionnelle*, autant qu'à l'agence (les acteurs, leur interprétation et leurs pratiques), à travers l'*analyse de conduite stratégique* (Whittington, 2015). Il s'agira, en l'occurrence, de comprendre **l'histoire et la sociologie de la libération** dans le temps long autant que les **situations sociales et la psychologie des acteurs** à un temps donné, en lien avec les déterminants de la créativité.

Si nous transposons cette vision à notre question de recherche, à savoir « dans quelle mesure le processus de libération peut-il être considéré comme un processus créatif ? », il s'agira de décortiquer le processus de libération, afin **d'évaluer la façon dont ses différentes modalités de mise en œuvre portent en elles ou non** (ou « font apparaitre ou non » ; ou « actionnent ou neutralisent » ; ou encore « mobilisent ou ignorent ») **les différents déterminants de la créativité, au cours du temps.** C'est donc à un travail de correspondance que nous nous livrerons : entre les modalités du processus de libération (structures, pratiques, situations, expériences et interprétations des acteurs) et les déterminants de la créativité (nos dimensions analytiques). En effet, dans cette conception « *practice* » de la créativité, les différentes dimensions retenues dans la grille d'analyse sont **constitutives des « situations » observées**, puisqu'elles se rapportent soit à la **structure** (à travers les ressources, et règles au sens large, telles que définies par Giddens), soit à l'**interprétation** des acteurs, soit à leurs **pratiques**, soit aux **acteurs** eux-mêmes (facteurs individuels). Tout en se rappelant que les acteurs s'inscrivent eux-mêmes dans un tissu social et ne sont pas étudiés uniquement dans leur individualité, mais également dans leur dimension collective. Ces situations, émergeant de l'histoire de la libération, **participent elles-mêmes à renouveler ou faire évoluer ces dimensions (en les affaiblissant ou en les renforçant), participant ainsi au processus et au résultat créatif.** La correspondance entre nos dimensions et leur catégorie « structurationniste » est précisée dans le Tableau 8. Nous pouvons constater que la grille nous permet de couvrir les différents éléments d'une analyse orientée « *practice* » (structure, acteurs, interprétation, pratiques) nous assurant ainsi de développer une compréhension fine des mécanismes en jeu. Le niveau individuel concentre sans surprise les facteurs individuels (motivation, expertise…) et permet de décrire l'état des **acteurs,** le niveau groupe rassemble essentiellement des **pratiques sociales** et quelques éléments **structurels** (règles, normes…). Les rôles de leadership ou un statut hybride puisqu'ils constituent des **pratiques** pour ceux qui les exercent, mais représentent une

structure, orientant les pratiques, des acteurs qui y sont exposés. Les dimensions du *sensemaking* nous permettent de relever les éléments et les moments clés **d'interprétation** permettant de donner un sens aux situations vécues par les acteurs.

Les données collectées, et plus particulièrement les récits des acteurs portant sur le processus de libération, nous permettront à la fois de recenser les « situations » pertinentes, d'identifier les différentes dimensions analytiques et d'avoir accès à leur interprétation (c'est l'*analyse de conduite stratégique*). Notamment la perspective de points de vue croisés sur la même situation sera particulièrement fructueuse (Fortwengel et al., 2017). En même temps, l'ensemble des données collectées, et notamment une documentation riche, nous permettra d'inscrire ces situations particulières dans l'histoire longue de la libération et d'en identifier les éléments contextuels plus stables (c'est l'*analyse institutionnelle*).

Autrement dit, empiriquement, si la libération, à travers **ses modalités de mise en œuvre :**

- crée des éléments de **structure**,
- actionne des **facteurs individuels**,
- favorise **l'interprétation**,
- ou encourage des **pratiques**

listés dans notre grille, alors nous pourrons conclure que **la libération constitue en elle-même un processus créatif**.

Par exemple, l'instauration de la **prise de décision par sollicitation d'avis** (= création d'une *structure*/règle) va pousser les acteurs à rechercher **une multiplicité de points de vue** à chaque fois qu'un problème nouveau se pose (*pratique* correspondant à la dimension « débats constructifs »), et ainsi contribuer favorablement à la survenue de *situations* de créativité collective.

Ou encore, comme nous le verrons dans les études de cas, des situations illustrant le **« droit à l'erreur » ou le soutien d'idées et d'initiatives personnelles** (*pratique* émanant d'abord du leader), contribuera à modifier la *structure* au niveau individuel, à travers la dimension **« conditions de travail »**, et favorisera une réflexion créative. Au niveau collectif et organisationnel, cette *pratique* de leadership contribuera également à alimenter une **culture** et un **climat** favorables à une production créative, deux dimensions *structurelles* stables.

Tableau 8 Catégorisations des dimensions selon la vision « practice »

Niveau	Dimension	Dimension détaillée	Catégorie dans la vision « practice » de la créativité
INDIVIDU	Motivation/Engagement	Motivation intrinsèque	Acteur
		Extrinsèque rapportée à la mission (facteurs « informationnels »)	Acteur
	Connaiss., expertise	Diversifiée ou liée au domaine	Acteur
	Facultés cognitives / conatives	Pensée créative, style cognitif, personnalité, compétences sociales, esprit critique	Acteur
	Croyances	Liées au travail, à la créativité, à la mission, en ses capacités, à l'échec (vision positive), en la réceptivité du domaine…	Interprétation
	Conditions de travail	Challenge, liberté (autonomie et sensation de contrôle sur son travail et ses idées), ressources, charge de travail, confiance dans les dirigeants	Structure
	Expériences personnelles	Toute expérience positive résultant de l'engagement créatif. Intègre les émotions et la perception de progrès, impactant le sens et les croyances.	Interprétation
GROUPE	Composition	Diversité, taille, multifonctionnel ou fonctionnel (ou alternance), hétérogénéité	Structure
	Normes - Valeurs - Croyances	Valorisation de la créativité collective	Structure
		Soutien / ouverture aux idées, de la diversité, de l'échange d'informations, modèles mentaux partagés, esprit critique	Structure
	Climat	Confiance-cohésion - sécurité psychologique	Structure
		Entraide	Pratique
	Pratiques	Débats constructifs - Multiplicité des points de vue	Pratique
		Reformulation collective	Pratique
		Reconnaissance des contributions - feedback	Pratique
		Interactions sociales (demande et offre d'aide à la résolution de problème)	Pratique
		Communication efficace	Pratique
	Structure	Interdépendance - Réseaux - Complexité - participative	Structure
	Espaces physiques	Favorisant les interactions, colocalisation	Structure
ORGANISATION	Culture, pratiques RH	Encouragement et système de reconnaissance et récompense favorisant la créativité collective	Structure
		Encouragement et système de reconnaissance et récompense favorisant la créativité individuelle	Structure
		Droit à l'erreur, expérimentation, prise de risque, ambition	Structure
	Vision claire et partagée	Initiée par le leader et/ou coconstruite par le groupe, orientée vers une mission concrète, intrinsèquement motivante, tournée vers l'innovation et le long terme	Structure
	Structure	Décentralisée, sans bureaucratie excessive, ni hiérarchie inutile, favorable à l'autonomisation, participative	Structure
	Ressources et capacités	Suffisantes : information, budget, temps, matérielles	Structure
		Capacité d'absorption Intégration d'informations nouvelles et utilisation	Structure
DIMENSIONS TRANSVERSALES			
LEADERSHIP	Rôle moteur	Formulation d'objectifs clairs et motivants, formulés de façon participative => sens partagé	Pratique (pour celui ou ceux qui tiennent le rôle) et structure (pour ceux qui y sont exposés)
		Vision inspirante et long terme, porteuse de sens (*sensegiving*)	
		Valeurs (place de la créativité, droit à l'erreur…) - Partage de l'histoire de l'organisation	
		Planification : structuration claire, mais souple du projet et du travail	
		Leadership teams : équipes multifonctionnelles ou fonctionnelles	
		Exemplarité (expertise, créativité...)	
	Rôle catalyseur	Stimulation intellectuelle/débat d'idées, échange d'informations et cibler des problèmes de fond (plutôt qu'un objectif financier)	

		Participation-implication	
		Confiance dans la capacité des membres de l'équipe à atteindre les objectifs	
		Compétences sociales : communication - intelligence sociale - feedback	
		Soutien des idées nouvelles (manifestations tangibles), protection contre la critique prématurée	
		Allocation des tâches, reconnaissance des contributions	
		Habileté politique (réseau d'ambassadeurs, ressources, soutiens stratégiques…)	
		Garant de la liberté/autonomie nécessaire (sans obscurcir les objectifs et attentes)	
		Garant de l'accès aux ressources et implémentation effective des idées	
		Distribué ou non, favorise l'interdépendance, les interactions, la complexité, perturbe les schémas, crée la controverse, l'incertitude	
	Rôle de soutien	Attention individualisée	
		Evaluation juste et non menaçante	
		Absence de pression inutile	
		Liberté-Autonomie-*empowerment*	
SENSEMAKING	Intrasubj. (individuel)	Compréhension de la situation par l'individu, schémas interprétatifs nouveaux générant une intention, et des attentes, déterminant le niveau d'engagement créatif	Interprétation
	Intersubj.	Construction par les individus d'un cadre de référence partagé au sein du groupe en termes de créativité. « Je » devient « nous ».	
	Collectif	L'ordre négocié temporairement dans l'organisation (structure collective provisoire et compromis politique), en faveur de l'une ou l'autre des communautés	
	Crises	Font basculer le cadre de référence individuel ou collectif vers la capacité à résoudre le problème	Situation

2.3. Complémentarité et hybridation de dimensions « variance » et « process »

Une objection à l'hybridation de dimensions issues des deux types de recherche « variance » (Amabile, Woodman…) et « process » (Hargadon, Drazin…) au sein d'une même grille analytique pourrait être celle de leur incompatibilité ontologique. Les théories « variance » et « processus » reposent sur des postulats radicalement différents et ont des implications épistémologiques et méthodologiques différentes.

La question de recherche sous-jacente à une recherche basée sur la variance est de nature performative : « Comment augmenter les résultats créatifs dans les organisations ? » (Drazin et al., 1999)

Une ontologie des processus suggère que les organisations ne peuvent pas être réduites à une somme de variables mesurables. Au contraire, elle implique de comprendre les séquences d'événements dans une période de temps donnée et les mécanismes complexes de causalité qui sous-tendent ces séquences et leurs effets potentiels (Fortwengel, Schüßler et Sydow 2017). La

question de recherche sous-jacente à ces travaux est de nature compréhensive : « Comment le processus de créativité se déploie dans le temps ? » (Drazin et al., 1999).

L'article de Drazin a justement exploré et mis à jour les différentes hypothèses sous-tendant les modèles « variance » et a proposé de les assouplir pour mieux correspondre aux contextes organisationnels contemporains (projets longs et complexes, impliquant différentes communautés de professionnels) et adopter une approche processuelle. Cependant, il reconnait la complémentarité potentielle des deux types de modèles dans la littérature, en fonction des contextes organisationnels.

D'ailleurs, Anderson et son équipe, dans leur revue de 2014 soulignent la « pléthore d'études évaluant la multitude de déterminants » de la créativité et de l'innovation et la nécessaire contribution de travaux processuels longitudinaux pour explorer ces mécanismes et les comprendre, notamment élucider les effets interniveaux et la globalité du phénomène multiniveaux, en examinant les effets du changement de variables clés dans le temps (Anderson et al., 2014). Tout comme le souligne Marion (2012) à propos des apports de la théorie de la complexité (processuelle) au champ de la créativité : « Elle ne se substitue pas aux fondations riches de la recherche basée sur les entités ; au contraire, la complexité augmente, élabore, développe et interagit avec cette recherche d'une façon qui ne peut qu'être bénéfique pour le champ. »

En effet, cette question de la compatibilité, qu'elle soit ontologique, épistémique ou méthodologique, nous a d'abord perturbée, et nous avons tenté d'envisager quelles pourraient bien être les obstacles empêchant leur hybridation au service de notre question de recherche. Une image résume bien la situation d'alors : telle une carpe nous sautant des mains à chaque fois que nous resserrons notre étreinte, la réponse à cette question s'éloigne au fur et à mesure du resserrement de notre réflexion. Le désarroi ne fut que temporaire. La posture practice aidant, sur le plan épistémologique, c'est en décidant de renoncer à saisir ces incompatibilités et en décidant de ne lister que les avantages de cette hybridation que nous avons répondu à cette question.

Partons de l'approche processuelle et de son intérêt, pour voir ensuite comment les enseignements de l'approche basée sur la variance peuvent y être intégrés : le processus de libération est un processus de changement qui par nature se déploie dans le temps. Cette dimension temporelle suppose des effets sur les conditions de la créativité qui soient eux-mêmes évolutifs, et nous considérons que l'ordonnancement des événements au sein du

processus de libération n'est pas neutre sur ses effets, et qu'il est donc important de tenir compte de cette dimension temporelle. Notre question de recherche implique donc la description dynamique et longitudinale des effets de la libération sur les conditions de la créativité et en ce sens, l'approche processuelle semble lever les limites d'une approche « variance », elle-même statique et transversale. Par ailleurs, la suppression du lien hiérarchique affecte la nature des interactions sociales au sein de l'organisation, elles-mêmes support du processus de créativité, que celle-ci soit individuelle ou collective. Ces interactions sociales, et leur expérience subjective, à l'origine du processus de *sensemaking*, sont au cœur des situations étudiées par les modèles processuels. Elles seront donc à même de capter et saisir « ce qui change » au cours de la libération. Elles permettent de prêter attention à l'évolution des comportements, des pratiques, et des croyances des acteurs qui participent au processus créatif de l'organisation, à travers les différents niveaux.

En revanche, l'approche traditionnelle « variance » permet de prendre en compte une série de facteurs contextuels largement étayés par cette littérature et occupant une place centrale dans le phénomène observé. Ces facteurs ne sont pas incompatibles avec l'approche processuelle, qui les perçoit simplement comme plus stables, en les considérant comme le résultat d'un équilibre dynamique, observé en dehors de toute perturbation. Par exemple, pour Meyer et al. (2005) *« le contexte n'est pas quelque chose qui est tenu comme étant constant et extérieur aux changements analysés, mais plutôt comme perpétuellement reconstruit dans et par des processus d'interaction dans le temps, qui génèrent des chaines d'activités et d'événements inattendues dans lesquelles acteurs environnements et organisations sont pris en un flux constant de connections et de reconnections. »*. Et dans ce contexte, les différents facteurs seront comme le funambule sur son fil (Tsoukas & Chia, 2002), en équilibre permanent : « *beaucoup plus de travail est requis pour maintenir pratiques, organisations et institutions que la plupart des chercheurs en management ne l'admettent* » (Langley et al., 2013). L'étude de ces facteurs dans une perspective longitudinale nous permettra de suivre leur éventuelle évolution.

Pour résumer et schématiser la complémentarité des deux approches, n'en déplaise à Bergson, et aux tenants d'une perspective processuelle radicale (*becoming*) (défendant le caractère « indivisible » du temps, non réductible à une série de points (Bergson, 1934; Tsoukas & Chia, 2002) et afin d'assumer une « *practice view* » du processus (Fortwengel et al., 2017), nous prendrons la métaphore de la photographie. Tout en étudiant le même phénomène, l'approche basée sur la variance permet de le prendre en photo tandis que l'approche processuelle permet

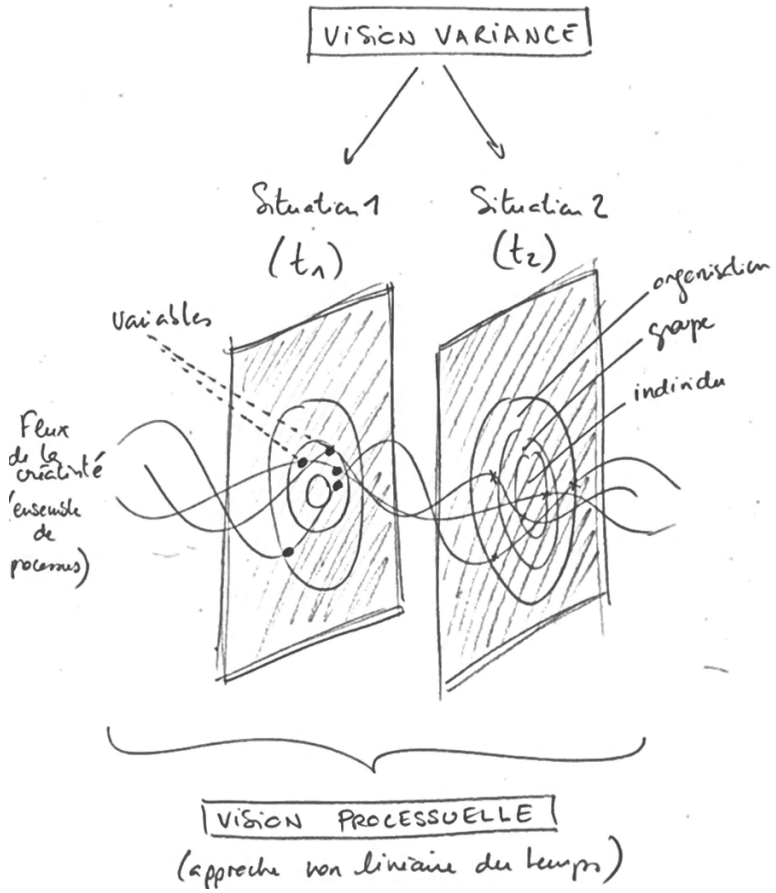
de le filmer. Quand on regarde une photo, on prête plus facilement attention aux éléments qui la composent. Quand on regarde un film, notre attention se pose sur la dynamique qui orchestre ces mêmes éléments.

Nous proposons de filmer le processus de créativité, au cours de la libération, et de faire plusieurs arrêts sur image (à des temps définis, par exemple t1 et t2). Ainsi, si des éléments voient leur importance varier, la comparaison d'images fixes (t1 vs t2) permettra de le remarquer, et la vidéo permettra de comprendre le passage de l'une à l'autre.

Pour reprendre l'image du funambule, on ne « verra » le vent que sur la vidéo, et on ne réalisera l'importance de la lumière qu'en remarquant le jour ou la nuit sur une photo. Dans l'esprit de la théorie de la structuration (Giddens, 1984; Whittington, 2015), ces photographies capturent en réalité des « situations », constituées d'un certain nombre de variables, ou dimensions, figées pour un instant ou un événement donné, alors que le film permet d'observer la dynamique du processus de libération, liant ces dimensions, et à travers elles, celle de la créativité.

En réalité, notre recherche arrivant après la montée du funambule sur le fil, nous ne pourrons malheureusement pas prendre ces photos et ces films, mais tenterons de les reconstituer a posteriori, en faisant parler le funambule afin qu'il nous décrive l'histoire de sa traversée et les différentes situations qui lui ont semblé déterminantes. Ces interviews nous permettront de capter un maximum de dimensions pour essayer de reconstituer au mieux les photos et les films que nous aurions pu prendre « en direct ». Mais nous glissons ici sur des considérations méthodologiques, qui sont l'objet de la partie suivante. Nous espérons clarifier la complémentarité des deux « techniques de capture » à travers la Figure 11.

Figure 11 Complémentarité des approches *variance* et *process* pour capturer les dimensions créatives d'une situation



Par ailleurs, afin de respecter la conception temporelle des approches processuelles, nous admettrons que la dimension temporelle ne soit pas « linéaire » ou « chronologique », mais qu'elle soit davantage envisagée comme une succession d'événements ayant leur propre temporalité, notre humble objectif étant simplement d'en comprendre les mécanismes récurrents ou *patterns*.

Pour terminer, la combinaison de dimensions processuelles et basées sur la variance permet également d'aborder de façon plus libre des différents niveaux d'analyse, dans une compréhension plus holistique du phénomène (Fortwengel 2017).

Notre hybridation théorique peut s'apparenter à un opportunisme ontologique et épistémique permettant de s'appuyer sur l'approche qui nous semble correspondre au mieux à notre question de recherche (processuelle) tout en capitalisant sur un maximum de connaissances acquises en mode « variance » pour l'éclairer de la façon la plus complète que possible. C'est finalement la posture que décrivent Van de Ven et Poole (2005) quand ils décrivent la « *weak view* » (approche II) du changement organisationnel. Eux-mêmes défendent l'idée de la complémentarité entre des recherches basées sur la variance et processuelles. Le Tableau 9

présente une synthèse des deux types d'approche, leurs caractéristiques principales et leur intérêt pour notre grille d'analyse.

Tableau 9 Synthèse des approches basées sur la variance et processuelles de la créativité au sein des organisations

	Approches de la créativité au sein des organisations	
	Modèles basés sur la variance	**Modèles processuels**
Auteurs de référence	Amabile 1988, 1996, 2016, Woodman 1993, Ford 1996	Drazin 1999, Hargadon et Bechky 2006, Sonenshein 2016, Fortwengel 2017
Théories sous-jacentes	Psychologie et psychosociologie de la créativité	Sensemaking (Weick), Giddens (théorie des pratiques)
Définition de la créativité	La production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble	Un processus non linéaire d'engagement dans des actes ou comportements créatifs, individuels ou collectifs
Objet d'étude	L'individu et ses facteurs d'influence environnementaux.	Les situations où la créativité émerge
Objectif	Examiner les effets des déterminants et antécédents (variables indépendantes) sur une production créative (variable dépendante)	Décrire les mécanismes explicatifs du processus créatif au sein des organisations, au cours du temps, et mettre en évidence les motifs (« patterns ») récurrents.
Question de recherche sous-jacente (Drazin et al., 1999)	Performative : « comment augmenter les résultats créatifs dans les organisations ? »	Compréhensive : « Comment le processus de créativité se déploie dans le temps ? »
Méthodologie privilégiée	Majoritairement quantitative et expérimentale	Qualitative, longitudinale
Rapport au temps	Statique : décrit le phénomène à un temps t, quel que soit l'instant considéré	Dynamique : décrit le phénomène au cours du temps
Niveaux d'analyse	Individu-Equipe-Organisation	Approche interniveaux : Intrasubjectif (ou individuel) - Intersubjectif - Collectif
Hypothèse d'intégration (Drazin et al., 1999)	Totale : l'individu est principalement influencé par son groupe d'appartenance le plus restreint (ex. : équipe) et ses niveaux supérieurs.	Partielle : l'individu appartient à plusieurs groupes interdépendants et subit de façon variable l'influence de ces différents groupes, au cours du temps et des situations.
Hypothèse d'agrégation et d'homogénéité (Drazin et al., 1999)	Approche fonctionnaliste : un niveau contribue au niveau supérieur et la créativité à un niveau est l'agrégation des résultats créatifs des niveaux inférieurs. Les effets d'un niveau sur l'individu sont homogènes (quel que soit l'individu). Le processus est considéré comme identique d'un niveau à l'autre (= différentes étapes)	Pas d'agrégation, mais une négociation entre des intérêts multiples et concurrents. Hypothèse d'homogénéité de l'engagement créatif individuels au sein d'un groupe d'appartenance à un instant t (cohérence interne), mais hétérogénéité possible entre deux périodes. Le processus se déploie simultanément et de façon différente d'un niveau à l'autre, et ses effets à un niveau interagissent avec les autres niveaux.
Apport pour le cadre théorique	Permet de prêter attention à des facteurs identifiés comme favorables à la créativité, aux différents niveaux d'analyse, et à leur éventuelle évolution.	Permet de prêter attention à l'évolution des comportements, des pratiques, et des croyances des acteurs qui participent au processus créatif de l'organisation, à travers l'analyse de situations.

3. Options méthodologiques

3.1. Une démarche exploratoire, compréhensive, abductive

Compte tenu de la complexité du phénomène étudié, au croisement de l'EL et de la créativité, la question ici n'est pas tant de savoir si « oui ou non » l'entreprise libérée augmente le nombre d'idées nouvelles et utiles, mais de comprendre les interactions profondes entre l'entreprise libérée et la créativité. La question est de l'ordre du « Comment ? ». Cette réflexion et les considérations épistémologiques qui précèdent, nous ont conduite à opter pour une approche qualitative, de nature compréhensive, cherchant à décrire en profondeur, et au plus près de leur contexte, les situations vécues par les acteurs. L'approche compréhensive laisse une grande place aux récits, au contexte et à la question du temps, en cohérence avec la perspective processuelle, et pragmatique, ancrée dans les pratiques, que nous avons choisie.

L'approche compréhensive, développée entre autres par Dilthey (1833-1911), Simmel (1864-1920), Weber (1864-1920) et Schutz (1833-1959), est un positionnement intellectuel fondé sur la signification et l'interprétation. Les faits humains ou sociaux étant des faits porteurs de significations véhiculées par des acteurs (hommes, groupes, institutions, etc.) parties prenantes d'une situation interhumaine, l'approche compréhensive vise pour le chercheur à pénétrer le vécu et le ressenti des acteurs (principe de l'intercompréhension humaine), dans un effort d'empathie, et par synthèse progressive, à formuler une synthèse finale, plausible socialement, qui donne une interprétation « en compréhension » de l'ensemble étudié (c'est-à-dire qui met en interrelation systémique l'ensemble des significations du niveau phénoménal). Par ailleurs, la prise en compte fine du contexte est essentielle, car celui-ci peut faire apparaitre la signification et fait partie d'elle (Paillé & Mucchielli, 2016). L'importance du contexte, de donner à voir la réalité des acteurs, de rendre compte en profondeur de leur vécu et du sens qu'ils lui donnent nous ont encouragée durant l'écriture de ce manuscrit à livrer des descriptions « denses » (Geertz, 1973), que l'on retrouve dans les restitutions narratives des résultats pour chacune des études de cas.

Nous intéressant à un phénomène émergent, nous avons privilégié une démarche exploratoire, et une démarche abductive de construction de théorie. Peirce définit l'abduction comme ce processus logique d'invention d'une hypothèse pour justifier des faits inattendus : « Le fait surprenant C est observé ; mais si A était vrai, C irait de soi ; il y a donc lieu de soupçonner que A est vrai ». Une hypothèse doit plausible et probable doit alors être formulée pour expliquer C. C'est ce qu'il appelle la « logique de la découverte » (Lorino, 2020). C'est la seule phase

réellement créative du processus d'analyse, puisque comme le soulignait Pierce : « l'induction ne fait que déterminer une valeur, et que la déduction ne fait que tirer les conséquences nécessaires d'une hypothèse ». L'hypothèse formulée est testée dans la suite de l'enquête. L'abduction fonctionne donc comme une passerelle entre l'imagination narrative et le raisonnement logique (Lorino, 2020).

Afin de nous prémunir contre le risque de circularité (Dumez, 2013), nous avons tout d'abord utilisé la théorie comme un guide, une « carte topographique ». Ni *grounded theory*, ni démarche hypothético-déductive, mais plutôt une « *orienting theory* » au sens de Whyte (cité par (Dumez, 2013). Nous avons parcouru la littérature à la recherche d'un cadre conceptuel de départ (constituant ce que Dumez (2013) appelle la « théorie d'arrière-plan »). En l'occurrence, juste avant d'aborder nos terrains, en Mars 2019, nous avions exploré les théories majeures de la variance (T. M. Amabile & Pratt, 2016; Woodman et al., 1993) et tout juste commencé à découvrir les théories processuelles, à travers Fortwengel (2017) et Hargadon et Bechky (2006), se révélant être une alternative tout à fait pertinente au regard de notre objet, la libération. Nous sommes donc partie sur le terrain avec une première grille, assumant une nécessaire part de « bricolage » (Dumez, 2013). Une première analyse exploratoire ayant porté sur quelques entretiens issus du cas Aepsilon, cas extrême de libération « radicale » nous a permis de révéler un certain nombre de paradoxes (par exemple, bien que toute hiérarchie ait été formellement abolie, certaines personnes continuaient d'exprimer des attentes de nature hiérarchique). C'est pour expliquer ces paradoxes qu'une analyse inductive, proche de la théorisation ancrée (Paillé, 1994) nous a paru intéressante. À partir des catégories émergeant de cette analyse, nous avons enrichi progressivement notre grille d'analyse de départ, en allant puiser dans la littérature les concepts (sensemaking, leadership créatif…) permettant de les préciser et d'approfondir notre compréhension des situations relevées. L'analyse émergente, au plus près des données a notamment permis d'identifier les éléments du contexte, le thème du sensemaking et des présupposés du leader (en termes de liberté au travail d'une part et d'innovation/créativité d'autre part) comme étant des éléments clés du processus de libération, ainsi que ces différentes phases (cristallisation, mutation…). Des entretiens complémentaires de nouveaux acteurs ou des entretiens de suivi d'acteurs déjà interrogés, ou des entretiens d'approfondissement avec les leaders, nous ont permis d'approfondir ces premières « découvertes », notamment de creuser la nature de ces croyances, et de tester des hypothèses rivales (ex. : individualisme, auteurs particuliers, inconscience ?). Peu à peu, les concepts se sont précisés, et des liens ont pu être

identifiés, comme le lien entre les croyances et inspirations des leaders, la conception du dispositif, la dynamique multiniveaux de la libération, et son retentissement sur la créativité.

C'est grâce à cette démarche abductive de découverte-hypothèses-approfondissement, aidée par les allers-retours entre théorie et pratique, que nous avons progressivement élaboré une conceptualisation du processus de libération d'une part, et pu évaluer d'autre part son rapport avec les différentes dimensions de la créativité.

3.2. L'étude de cas multiples longitudinale

3.2.1. Justification

Les études de cas sont d'abord une façon passionnante de se plonger dans l'univers des organisations. Un sujet émergent comme l'EL demande d'entrer pleinement dans sa réalité, qui peut être singulière, pour l'explorer, le questionner et peut-être en comprendre une facette. La créativité est également un phénomène complexe et multidimensionnel, où le contexte joue un rôle important. Notre recherche réunit ces deux thématiques dans une question de type « comment ? ». Malgré son caractère unique et non généralisable, l'étude de cas nous parait la plus adaptée pour atteindre un niveau suffisant de compréhension du phénomène étudié et accorder une attention particulière au contexte de sa mise en œuvre (Paillé & Mucchielli, 2016; Yin, 1984). L'étude de cas est un exemple particulier d'un phénomène, qui permet d'obtenir des données riches, provenant de sources variées. Elle permet d'élaborer des théories en partant de ces données situées (Eisenhardt & Graebner, 2007). Les études de cas multiples sont réputées plus convaincantes et robustes que les études de cas unique (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2008). Elles suivent une logique de réplication (Yin, 2008), c'est-à-dire que chaque cas représente une situation expérimentale, et une unité d'analyse à part entière, qui peut être mise en contraste avec une autre. Cette logique de réplication implique un échantillonnage « théorique » et non un échantillonnage « représentatif ». Les cas sélectionnés doivent présenter à la fois des points de similarité, mais également des différences (« conditions expérimentales »). Les cas doivent permettre de prédire des résultats soit similaires soit différents pour des raisons théoriques anticipables. La mise en contraste de ces différences seront riches d'enseignement et permettront de mieux comprendre l'influence du contexte et de produire des théories plus aisément généralisables. L'inconvénient de l'étude de cas multiple est d'être plus consommatrice de temps et de ressources (Yin, 2008).

3.2.2. Échantillonnage théorique et collecte des données

Afin de dénicher nos terrains, nous avons d'abord effectué une phase exploratoire. Après une immersion dans l'écosystème de l'entreprise libérée (forums, conférences, lectures des ouvrages clés, blogs, articles de presse, interviews d'experts et de leaders…) nous avons approché une dizaine d'entreprises se disant « libérées ». Cinq d'entre elles nous ont répondu favorablement, souvent grâce au bouche-à-oreille. Nous en avons retenu 4 réunissant des « indices convergents » de libération : elles figuraient sur la carte Google + d'entreprises libérées tenue par Isaac Getz ; des articles de blog ou des ouvrages avaient été écrits par leurs dirigeants et elles témoignaient d'une transformation importante engagée sur la base du concept d'EL ou Opale.

À l'époque nous n'étions guidée que par notre *orienting theory* (Whyte & Whyte, 1984) et n'avions pas encore arrêté de design de recherche autre que « étude de cas multiple ». Nous avons donc mené notre collecte « ethnographique » de données auprès de ces 4 terrains, dans l'idée d'avoir ensuite le choix de ne garder que les plus pertinents pour notre comparaison.

Nous avons élaboré une grille d'entretien exploratoire, basée en grande partie sur le récit de la libération, notamment les changements survenus pour la personne et l'organisation, et quelques dimensions plus spécifiquement relatives à la créativité et à l'innovation, inspirées du modèle d'Amabile et de la lecture des premiers travaux processuels (T. M. Amabile & Pratt, 2016; Fortwengel et al., 2017). Cette grille d'entretien est fournie en Annexe 5. Nous avons réalisé notre période d'immersion de Mars à Mai 2019, et avons réalisé les entretiens suivants :

Tableau 10 Phase d'immersion auprès de quatre terrains

Groupe	**-**	**GT Solutions**	**Thales**	
Entreprise ou Département	**AEPSILON**	**GT Sud-Ouest**	**IHS**	**HEA**
Secteur	ESN	Transport Logistique	Dvpt logiciel de cockpits	Business Unit Hélicopteres
Point d'entrée	Dirigeant fondateur	PDG puis Resp de la transformation puis de la filiale SO	Resp. transfo FLX puis Directeur du département + Leader transfo	Resp Transfo FLX puis Directeur du département + Leader transfo
Semaine d'immersion	4 - 8 Mars 2019	13-17 Mai 2019 (+ 1 J terrain)	1-5 avril 2019	20-24 May 2019
Nb de personnes dans l'équipe	25	60	50	80
Nb de personnes interrogées	13	17	12	17
Nb d'entretiens	15	20	22	20
Total	**77**			

À l'issue de cette phase de terrain, nous avons finalement décidé de miser sur **Aepsilon et HEA** qui nous semblaient présenter des caractéristiques intéressantes pour notre échantillonnage théorique : transformation radicale des deux côtés, mais avec des disparités de contexte (taille, indépendance, inspirations). Le critère « radical » nous permettait d'espérer rendre visibles des changements qui seraient sinon restés trop subtils pour être observés. Pour reprendre la métaphore pharmaceutique, les « patients » étaient suffisamment « symptomatiques » pour espérer mesurer des variations significatives liées au « traitement ». De plus, les climats d'Aepsilon et de HEA étaient l'un dégradé, l'autre positif, offrant un élément de contraste potentiellement riche d'enseignements, répondant à la configuration « *polar types* » (Eisenhardt & Graebner, 2007). Enfin, les deux organisations plaçaient l'innovation au cœur de leurs enjeux prioritaires, la première depuis sa création (dans son « ADN ») et la seconde depuis la libération (en réaction à une grave crise économique). Réciproquement, les deux autres terrains présentaient des sources de difficultés potentielles d'interprétation, n'ayant pas opté pour une forme radicale ou tranchée de libération, ou la superposant à d'autres transformations (agile, SAFE, espaces physiques, *empowerment*…). Le Tableau 11 récapitule les avantages et les inconvénients de chacun des 4 cas explorés. Les deux cas sélectionnés, Aepsilon et HEA sont présentés en détail dans la partie « Résultats ».

Tableau 11 Échantillonnage théorique auprès de quatre terrains

Entreprise ou Département	**AEPSILON**	**GT Sud Ouest**	**IHS**	**HEA**
Taille	30	2000 (200 / filiale)	50	80
Indépendance	Oui	Oui	Thales	Thales
Ouverture à la recherche	+++	+++	+++	+++
Suppression de la hiérarchie	+++	0	++	++
Inspiration du dispositif	+++ Original (Trinômes) + inspiration Getz, Zobrist, Meissonnier, Coporate Hacking	+ Multiples : Jean Staune, Bertrand Martin, Coaching Toscane, Vineet Nayar, Getz	+ Empilement de transformations : espaces physiques, « agilité » très présente, puis libération (base modèle SAFE, Getz)	+++ 100% Laloux
Place de l'innovation	Centrale, « dans son ADN » depuis sa création.	Un Directeur de l'innovation très engagé au niveau du groupe, mais enjeu non prioritaire dans la filiale	Priorité au respect des délais et des budgets. Efficience.	La créativité est au cœur de la raison d'être depuis la libération.
Premières observations	Climat dégradé, salariés critiques, « collection d'intrapreneurs »	Peu de changement en pratique. Surtout un état d'esprit diffus de bienveillance et de responsabilisation	Climat favorable, retours positifs, système de « libération » complexe	Climat très favorable, mais risque de réorganisation au niveau groupe
Proximité géographique	0 (Nice)	+++ (Bordeaux)	+++ (Bordeaux)	0 (Valence)

Nous avons donc démarré l'analyse et complété nos données au fur et à mesure, auprès d'Aepsilon et de HEA. La semaine d'immersion initiale nous a permis de nouer des liens étroits avec les participants, et par conséquent de garder un contact étroit, même à distance. Nous avons notamment pu réaliser **des entretiens d'approfondissement** avec les dirigeants, qui nous ont permis de creuser certains thèmes ayant émergé en cours d'analyse, des **entretiens de suivi** auprès de personnes déjà interrogées sur place, mais ayant quitté Aepsilon, et des entretiens complémentaires auprès de personnes jamais entendues. Les entretiens de cette période de suivi ne s'appuyaient pas spécifiquement sur une grille, mais cherchaient davantage à comprendre l'évolution de projets ou l'aboutissement de situations restées en suspens, afin de compléter les données déjà récoltées et comprendre la trajectoire de la personne. Également, pour les personnes ayant quitté l'entreprise depuis le premier entretien, ce deuxième entretien a permis parfois une parole plus libre, avec des points de vue parfois plus nuancés ou au contraire plus radicaux. Le tableau ci-après récapitule pour nos deux cas analysés le nombre d'entretiens, de personnes interrogées, et la répartition entre les leaders, les salariés, et parmi ces derniers, le nombre d'anciens managers hiérarchiques. Dans la catégorie « leaders », nous incluons les « responsables de la transformation », même si dans les résultats, nous distinguons bien le « leader libérateur » des autres « leaders ». Chez Aepsilon, les hiérarchiques étaient au nombre de 4 au moment de la libération, dont 2 faisaient partie des 3 « leaders de la libération ». Chez HEA, au moment de la libération, les directeurs sont devenus des « ambassadeurs » dans le département, mais ont conservé leur « titre » aux yeux de la *business unit* et du groupe Thales. Au moment de la collecte, nous avons interrogé 3 ambassadeurs et 1 ancien manager intermédiaire.

Tableau 12 Nombre final d'entretiens auprès des 2 cas retenus pour l'analyse

	AEPSILON				**HEA (Thales)**				**Nb Total entretiens**
	Nb ind. Interr.	Entretiens Vague 1 03/10-07/2019	Entretiens de suivi 09/19 - 03/21	**Total Cas 1**	**Nb ind. interr.**	Entretiens Vague 1 05/19 - 07/19	Entretiens de suivi 01/20 - 02/21	**Total Cas 2**	
Leaders	3	7	5		2	3	3		**18**
Salariés	13*	11	5		16**	18	0		**34**
Total	**16**	18	10	**28**	**18**	21	3	**24**	**52**

**dont 2 ex-managers Aepsilon **dont 3 ambassadeurs/directeurs et 1 ex-manager intermédiaire*

En complément de ces entretiens, une importante documentation a été mise à notre disposition et a joué un grand rôle quand il a été question de comprendre les outils déployés tout au long de la libération. Également, les réseaux sociaux, des podcasts d'interviews de leader, les fils

des réseaux sociaux (Twitter, FB, et LinkedIn) pour Aepsilon, ont été d'une grande aide dans notre travail de reconstitution historique.

Enfin, notre phase d'immersion d'une semaine nous a permis de récolter de nombreux matériaux que nous n'aurions pas pu obtenir autrement : nous étions présente à « plein temps » dans les locaux de l'entreprise et avons pu également apprécier l'atmosphère générale, partager la vie de l'équipe, participer à de nombreuses réunions, et avoir des discussions informelles mettant en perspective certains entretiens ou me permettant de mieux comprendre certaines situations passées ou présentes. Nous avons tenu un journal de bord pendant toute la durée de la semaine d'immersion. Notons que cette phase d'immersion correspondait à une phase différente de la libération pour chacun des cas, décrite ci-dessous selon les termes retenus *a posteriori* dans notre analyse) :

- Pour Aepsilon, nous sommes arrivée dans la période de transition de la Phase 1 vers la Phase 2, que nous avons appelée « réflexivité et mutation », faisant suite aux deux crises successives (économique et de leadership). La place était à la réflexion, des pistes étaient à l'étude, mais un sentiment d'incompréhension des blocages prévalait du côté des « promoteurs ».
- Pour HEA, nous sommes arrivée vers la fin du processus après la phase de recentrage, au moment où les pratiques se stabilisaient et où une nouvelle transformation « englobante » venait d'être annoncée au niveau de l'entité organisationnelle supérieure (FLX). L'incertitude sur le devenir de « HEA libérée » prévalait alors.

Tous les entretiens ont été enregistrés, à quelques exceptions près. Les enregistrements ont tous été retranscrits et les prises de notes dactylographiées. Le détail des matériaux récoltés est fourni en Annexe 6 et Annexe 7.

3.3. Analyse des données

3.3.1. Incubation préanalytique

Rétrospectivement, il nous semble que le travail d'analyse a démarré sur le terrain. Munie de nos théories d'arrière-plan (Dumez, 2013), nous avons élaboré un guide d'entretien « exploratoire ». En effet, celui-ci a combiné, pour toute la phase de collecte de données, les dimensions issues des travaux de référence de chacun des 2 courants : facteurs contextuels et interactions sociales génératrices de créativité. Des questions ouvertes, dans un déroulé flexible et personnalisable, nous permettait de couvrir la plupart de ces thèmes, sans toutefois enfermer

l'interview dans des « cases » trop strictes, et laissant une large place à la description de l'expérience vécue par l'acteur interrogé.

Les entretiens eux-mêmes ont permis de confronter directement un bon nombre des concepts issus des théories d'arrière-plan, mais également à travers la richesse des témoignages, de faire émerger des situations réunissant des idées et des thèmes « hors cadre » (échecs, burn-out, pratiques coopératives non conventionnelles, conflits…).

Ces idées émergentes sont donc restées à l'état brut jusqu'à la première phase de « partage » avec le terrain lui-même. En effet, après notre semaine passée chez Aepsilon, le dirigeant nous a demandé un « rapport d'étonnement » sous la forme d'un échange le dernier jour. Pour les terrains suivants, nous avons maintenu cette pratique (le dernier jour ou la semaine suivante). Cette opportunité de partager « à chaud » nos premières impressions, uniquement guidée par nos cadres d'arrière-plan et par ces idées émergentes et encore floues, ont représenté la première étape « formelle » de notre processus d'analyse. Par exemple, le rapport d'étonnement partagé avec le dirigeant de Aepsilon nous a permis la toute première confrontation de l'idée qu'une dimension individuelle avait prévalu dans le projet de libération, favorisant l'émergence de ce que j'avais alors nommé une « collection d'intrapreneurs ». Grâce à la confiance qui s'était établie à ce stade, la discussion fut animée, le dirigeant réfutant cette notion d'intrapreneuriat, considérée comme incompatible avec le statut de salarié et l'ampleur de l'investissement demandé, sans toutefois rejeter le constat que l'« absence » de dimension collective pouvait être un frein au développement du projet. Ce débat a permis de nourrir et faire évoluer les réflexions de chacun, et est venu enrichir les entretiens qui ont pu se faire à distance de la semaine d'immersion (dans le temps et dans l'espace). En effet, ces derniers ont permis de repréciser les intentions et les représentations de départ qui ont pu guider ce leader dans le lancement de la libération, éclairant d'un jour nouveau l'interprétation des entretiens précédents.

Le même processus a été opéré sur les 3 autres cas, à quelques différences près. Le rapport d'étonnement rédigé à la suite de la semaine d'immersion chez IHS a été partagé en 3 temps : dans la semaine qui a suivi, avec le directeur du département, contact privilégié de cette équipe, puis quelques mois plus tard, en septembre, avec le responsable de la transformation, 2e point de contact privilégié, quelques jours avant la présentation auprès du département dans sa totalité. Bien sûr, c'est l'échange avec le leader qui a été le plus riche de confrontation d'idées et d'interprétation. Une trentaine de personnes étaient présentes à la restitution de groupe, et même si l'intérêt semblait bien présent, et les réactions positives, les questions et échanges ont été peu nombreux. Il est à noter que le rapport d'étonnement n'a ici été modifié que pour

corriger des points factuels historiques, mais que le contenu a été présenté sans modification de fond. Chez HEA et GT Solutions, seuls des échanges *a posteriori* avec nos points d'entrée ont permis de discuter certains points d'interprétation, sans prendre la forme d'une présentation formelle.

Cette phase de terrain a donc permis de préciser les contours de l'analyse à venir, et c'est sur la base de ces constats, intuitions et bases théoriques qu'a été guidée notre analyse « à froid ». À l'issue de la phase de terrain, est venu le temps de « faire parler les données ». Nous avons entamé un processus analytique en deux temps :

- Nous avons **déconstruit et reconstruit le processus de libération** de chacun des deux cas : chronologie, thèmes, et mécanismes.
- Nous l'avons passé au crible de notre grille analytique « synthétique » de la créativité.

Pour rendre lisibles nos données, nous avons opté pour les matrices qualitatives (Miles & Huberman, 2003) et *templates* (Dumez, 2013), permettant d'associer visualisation, rigueur et créativité. Le premier de ces *templates* étant la **chronologie**.

Nous avons durant cette phase d'analyse, à différents moments et plus ou moins simultanément, « usé et abusé » des techniques conseillées par Miles et Huberman : repérer les patterns, les thèmes ; rechercher la plausibilité ; regrouper : utiliser la métaphore ; compter ; établir des contrastes/comparaisons, subdiviser les variables ; subsumer le particulier sous le général, repérer les relations entre les variables, trouver les variables intervenantes, atteindre une cohérence conceptuelle/théorique.

3.3.2. Reconstitution du processus de libération

3.3.2.1. Chronologie détaillée : sériation et synopse

Tout d'abord, la bonne compréhension de chaque histoire de libération est essentielle. Nous avons donc « mis à plat » l'ensemble des données, puis reconstruit les grandes étapes du processus de libération pour chacun de nos cas : le contexte, les motivations, les déclencheurs, les événements majeurs, les crises. Ceci sur la durée disponible du processus et sur 6 niveaux : environnement, organisation, leader, managers, équipe et individus. Nous avons essayé à ce stade d'être le plus exhaustive possible. Cette étape de « sériation » chronologique par niveau, ou « formatage » permet de classer le matériau, le ranger d'une façon systématique et lisible. Car il est très riche, mais hétérogène, et lacunaire. À la fin de l'opération, le *template* acquiert une fonction de « synopse » : il permet d'embrasser d'un seul coup d'œil l'ensemble du

processus, et le rapprochement d'éléments divers dans un espace déterminé, ce qui constitue les apports les plus intéressants (Dumez, 2013).

Ce premier *template* consiste en une « méga-chronologie » au format Excel (Figure 12) présentant en abscisse le temps (1 colonne = 1 mois), et en ordonnée, les sources (acteurs, sur une ou plusieurs lignes, documents, site web, réseaux sociaux), catégorisés par niveau. Dans les cases, les événements. La période couverte :

- Aepsilon : env. 2014 – Mars 2021 (+ éléments historiques remontant à 2009, création)
- HEA : env.2016 – Février 2021 (+ éléments historiques remontant à 2009)

La Figure 13 donne un aperçu de la vision synoptique réelle.

Figure 12 Aperçu de la mégachronologie dans Excel

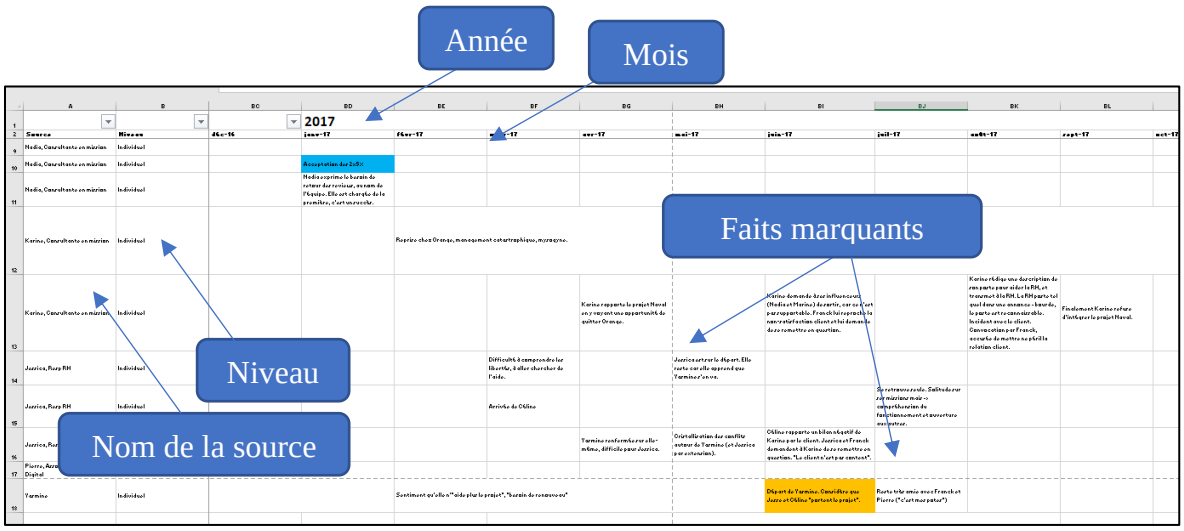


Figure 13 Vision synoptique réelle (imprimée) du cas Aepsilon



Cette vision synthétique constitue une première étape de conceptualisation. Encore très proche des données, elle n'a pour but que de les mettre en forme, mais oblige déjà à nommer certains événements qui sont décrits par les acteurs et d'y associer les émotions ou les attentes particulières qui y sont attachées. Également, cette visualisation permet de faire certains regroupements. Par exemple, une concentration de sentiments négatifs et de situations douloureuses au niveau individuel et/ou problématiques pour l'organisation permet déjà d'entrevoir la formation de « crises » impliquant différents niveaux d'analyse.

3.3.2.2. « Matrice chronologique »

La condensation de ce tableau, pour chacun des cas, a permis d'obtenir la « Matrice chronologique » de chaque cas. Cette reconstitution de la chronologie sur différents niveaux d'analyse a permis de mettre en évidence les séquences temporelles de la libération, ses points de basculement et de clarifier l'« histoire » de la libération.

Cette matrice chronologique synthétique a ensuite été progressivement mise à jour avec les concepts issus de la phase de codage. À certains moments de l'analyse, il nous a fallu retourner vers le terrain pour obtenir des précisions, par exemple sur un ordonnancement qui nous semblait important dans la phase de « cristallisation » : l'intervention de Getz au codir FLX de Thales a-t-elle précédé ou succédé la prise de décision d'Antoine de libérer HEA ? C'est cette matrice synthétique finale qui est présentée dans les résultats, après la narration de chaque cas (Chapitres 4 et 5).

3.3.2.3. Codage et création de sens

Pour cette étape nous nous sommes inspirée de la méthode du codage multithématique décrite par Dumez et Ayache (2011; Dumez, 2004, 2013), de la méthode Gioia (Gioia et al., 2013), et nous sommes servie du logiciel Nvivo. Après une première lecture, dans une « attention flottante », nous avons procédé pas à pas. Cette phase se caractérise par une « mise en suspension théorique » maximale. Nous sommes restée attentive aux trois tensions contradictoires du codage (Locke, 2001) : 1/ « coller » aux données vs généraliser 2/s'affranchir des théories vs s'appuyer sur notre « sensibilité théorique » vs rester créative 3/s'immerger dans les données vs en sortir et élaborer la théorie. L'accent a été mis sur la multidimensionnalité du codage, pour porter une attention aux jeux de ressemblance/différences entre les thèmes : ni trop généraux, ni trop spécifiques, afin de permettre une distinction pertinente des extraits de données. Une unité de sens a donc pu être rattachée à plusieurs séries thématiques (Dumez, 2013). Par « unité de sens », nous entendons

« fragment de données », pouvant être un bout de phrase, une phrase, un paragraphe, ou plusieurs paragraphes. Un premier étiquetage a permis d'attribuer des thèmes explicites, au plus près du sens premier, et un regroupement prudent et minimaliste. Nous sommes arrivées à un maximum de 355 « étiquettes » pour HEA et 593 pour Aepsilon. À la fin du codage de chacun des entretiens, nous avons procédé à une deuxième phase de **regroupement par thèmes**, et par **« sections »**. Par « section » nous entendons « grands thèmes » : **« Activité et contexte »** du cas, **« les effets de la libération »**, **« le processus »**, **« les croyances »**. Des captures d'écran de cette phase de codage figurent en Annexe 8 et Annexe 9.

3.3.2.4. Narration et analyse séquentielle

Les situations, engageant contexte, acteurs, actions et interactions se déploient dans le temps. La narration est un procédé indispensable à tout chercheur voulant expliquer une dynamique sociale d'interactions entre les individus. Les faits s'enchainent, sans qu'ils ne se déterminent les uns les autres. Le but est d'identifier les différentes phases, et les points de basculement de l'une à l'autre. La narration a un statut de production de connaissance, d'exploration et d'outil de discussion des théories. Elle doit être construite de manière relativement indépendante des théories (Dumez, 2013). C'est dans cet esprit que nous avons identifié la phase de « cristallisation », de « mutation » (épiphanie) ou de « lancement » (changement intentionnel). Pour la cristallisation, nous avons repris ce même terme de Dumez inspiré par Hannah Arendt, désignant « plusieurs séries d'événements indépendants qui se combinent en une forme inattendue qui change profondément les dynamiques antérieures ». Autrement dit, l'événement éclaire son propre passé, mais il ne saurait en être déduit » (Dumez, 2013). Il nous semblait être suffisamment spécifique pour nommer ce que nous comprenions.

La narration a constitué la dernière étape de la reconstitution et de conceptualisation du processus de libération « par cas ». Nous avons eu l'occasion de constater les vertus de la narration elle-même en termes de conceptualisation. En réalité, les phases de narration et codage se sont largement chevauchées, et entremêlées, se soutenant l'une l'autre. Il nous est arrivé de recatégoriser et d'expliciter le sens et les relations entre les concepts, et de poursuivre notre travail de « codage » en renommant et regroupant certaines catégories en cours d'écriture, en intégrant progressivement ces modifications dans Nvivo. Cependant, notre objectif à ce stade n'était pas de « théoriser » le processus de libération, mais de le « déplier » et le rendre intelligible pour chacun des cas, à travers un récit, mêlant la monstration (« showing »), du point de vue des acteurs (verbatims), et l'explication narrative (« telling ») du chercheur (Dumez, 2004), afin d'obtenir un format longitudinal et thématique « en série », pour le passer

au crible de notre grille analytique. Nous avons donc maintenu notre « suspension théorique », et sommes restée proche des données, tout en identifiant des phénomènes sociaux et des mécanismes locaux. Nous ne sommes pas allée chercher de concepts particuliers dans la littérature de l'EL, mais au contraire, nous les avons étiquetés par des concepts « génériques » de sociologie, ou les avons nommés nous-même librement, ou en utilisant tout simplement des termes du langage courant. Par exemple, chez Aepsilon, ont émergé la polarisation, l'anomie, la « hiérarchie fantôme », et chez HEA, nous avons pu identifier l'importance de la culture et du contexte de Thales dans la « cristallisation », et avons retrouvé la « hiérarchie fantôme ». L'intérêt étant de pouvoir garder un niveau de conceptualisation modéré du processus, propice aux étapes d'analyse ultérieures : établir des **comparaisons détaillées** et analyser ses effets à travers notre **grille de lecture** multidimensionnelle de la créativité.

Précisions également que le début de la narration n'est jamais le début du processus proprement dit. Étudiant la libération, nous n'avons pas démarré l'analyse à la décision et aux premières étapes de mise en œuvre, mais bien cherché à en retracer la genèse, pour en comprendre le début, autrement dit à « maitriser l'analepse » (Dumez, 2013). Nous avons pu mesurer *a posteriori* l'importance des phases de réflexion, de maturation et de conception dans la dynamique de la libération elle-même.

3.3.2.5. Trajectoires individuelles

Nous avons procédé à une analyse approfondie des trajectoires individuelles, pour chacun des cas, afin d'avoir une meilleure compréhension du vécu des acteurs et de leur rôle potentiel dans la dynamique de groupe. Nous avons synthétisé ces résultats dans une matrice des trajectoires individuelles.

3.3.3. Analyse des effets par cas

Nous nous sommes appuyée sur le découpage proposé dans la partie narrative (matérialisé par son sommaire) pour en extraire **les modalités** (événements, phases ou mécanismes) et, pour chacune, évaluer quelles **dimensions de la grille** sont affectées.

Pour chacun des cas, nous avons repris l'ensemble des « modalités » (étapes, événements, mécanismes, situations, crises…) constituant le processus de libération pour les croiser avec les différentes dimensions de notre grille intégrative multiniveau de créativité, et les qualifier, dans

une « méga-matrice » ou matrice « dinosaure » (Miles & Huberman, 2003). Un aperçu de cette grille est visible en Annexe 10.

Nous avons disposé les modalités du processus en colonnes (34 pour HEA, 26 pour Aepsilon en Phase 1 et 6 en Phase 2), et les dimensions de la créativité en lignes (50 dimensions/5 catégories). Nous avons opté pour une approche semi-quantitative (technique qualitative « compter » (Miles & Huberman, 2003)), pour scorer la contribution du processus de libération (et de ses différentes modalités) au renforcement ou à l'altération de chacune des dimensions de la grille analytique, de -3 à + 3. Les règles adoptées seront les suivantes :

- 1/2/3 : la dimension est faiblement/moyennement/fortement renforcée par la modalité
- -1/-2/-3 : la dimension est faiblement/moyennement/fortement pénalisée par la modalité
- vide : dimension non concernée

Les scores permettent d'apprécier une lecture à deux entrées :

- En fonction des **phases et modalités du processus de libération**, nous pourrons apprécier le **renforcement ou la détérioration évolutive** des déterminants de la créativité, aux différents niveaux d'analyse concernés ou pour des « grappes » de dimensions le cas échéant.
- En fonction du **niveau d'analyse** considéré ou de **grappes de dimensions**, nous constaterons **quelle part du processus a été la plus fertile ou la plus délétère**, pour l'émergence d'un environnement favorable à la créativité.

Des scores positifs, pour une phase de libération ou un niveau d'analyse donnée, pourront donc être interprétés comme **la mise en place de conditions favorables à l'émergence d'un processus ou d'un résultat créatif à ces différents niveaux**. Inversement, des scores négatifs signifieront que les conditions d'émergence (ou déterminants) d'une production créative auront été compromises par le déploiement du processus de libération.

Pour la première clé de lecture, nous avons proposé une matrice synthétique et narrative (Annexe 16 pour Aepsilon et Annexe 18 pour HEA). Pour la deuxième clé de lecture, nous avons dressé un tableau synthétique résumant les modalités et leurs effets (+) ou (-) pour chaque dimension considérée (Annexe 17 pour Aepsilon et Annexe 19 pour HEA). En voici des aperçus :

- Par modalité :

Modalités du processus	**Niveau d'analyse et dimensions affectées par la modalité** (I : Individuel, G : Groupe, O = Organisationnel, L = Leadership, Sensemaking = S)										**Evolution à long terme**
Conception											
Valeurs centrales	I		G		O		L		S		La conception et les valeurs portées par le projet aura une influence majeure…
					+	Culture	++ +	Moteur	++ +	Inter	
	Le projet prend alors le sens que les leaders lui donnent, en mode intersubjectif, très localisé, et est modelé par les valeurs qu'il porte : la focalisation de leur vision et de leurs valeurs sur la créativité et la liberté individuelles va modeler le dispositif.										

L'utilisation du texte à cette étape est plus que jamais essentielle. Elle donne un sens aux scores et permet de lier les variables entre elles, et à travers les niveaux. Nous avons pris le soin de développer ces « textes d'accompagnement » (Miles & Huberman, 2003) à deux endroits : pour chaque modalité d'abord (dans la matrice, comme ci-dessus), puis pour chaque phase (dans le texte principal), et enfin, un texte de synthèse reprend l'ensemble des modalités de la phase (texte principal).

- Par dimension :

DIMENSIONS		**Modalités mobilisatrices du processus**		**EFFET GLOBAL**	**Score**
NIVEAU INDIVIDUEL		**EFFET +**	**EFFET -**	**MOYEN**	**7.4**
Motiv. Engagt	Motivation intrinsèque	Partage de la vision, Groupes de travail, Construction d'un sens commun, Bourse aux rôles	Echecs individuels de la bourse aux rôles.	FAIBLE	7
	Extrinsèque information.	Nouvelles modalités d'entretien. Dvpt pro	Manque de reconnaissance liée aux nouveaux rôles	NEGATIF	-2
Conn. Expert.	Diversifiée ou liée au domaine	Nouveaux rôles, mobilité professionnelle.		FAIBLE	3
Facultés cognitives et conatives		Dynamique de questionnement	Culture normative et bureaucratique Thales	FAIBLE	3
Croyances		Changements symboliques significatifs : Partage de la vision, Groupes de travail, Construction d'un sens commun, …	« Choc de la réalité » : « Mur compliance », Echec de la bourse aux rôles.	**FORT**	**23**

Pour les tableaux de scores, des allers-retours permanents entre les scores et la narration nous ont permis de rédiger des textes de synthèse qui ne perdent pas de vue la réalité que recouvraient ces scores, nécessairement réducteurs.

3.3.4. Schématisation

Nous avons conclu chaque cas par une représentation visuelle des effets du processus sur notre modèle conceptuel de créativité.

3.3.5. Comparaison des cas

L'étape de comparaison a consisté en deux temps : le « temps du processus » et le « temps des effets ».

- **Matrice processuelle intercas** : la comparaison des processus a consisté à rassembler les deux processus et leurs modalités respectives dans un tableau, sur un temps « non chronologique » et d'identifier les modalités : Similaires ; Similaires présentant des variations ; Différentes ; Spécifiques (n'apparaissant que dans un des cas). Ces variations pouvaient être de 4 types (non mutuellement exclusifs) : de temporalité, d'acteurs, de modalité ou de périmètre. L'explicitation de la comparaison de chaque modalité, dans une colonne à part et dans un texte d'accompagnement a représenté ici aussi un travail d'écriture « compréhensif », donnant un sens à la comparaison.
- **Matrice comparative des effets intercas** : La comparaison des effets par dimension dans un tableau groupant les scores de chaque processus « horizontalement », a permis d'avoir une vision comparative globale sur le « profil créatif » des cas, mettant en évidence leurs points communs et leurs différences, sur les niveaux individuel, groupe, organisation, et en termes de leadership et de sensemaking.

3.3.6. Modélisation

L'étape finale de notre analyse a consisté à formuler notre proposition théorique :

- Le **processus de libération**, à partir de la matrice processuelle comparative, en excluant les modalités spécifiques et en articulant les modalités similaires et identiques
- Le **« dispositif distributif »** et son importance dans la mobilisation des différents déterminants de la créativité, accompagné d'une **grille de critères de définition de ses modalités**.

Enfin, nous avons réuni ces deux modèles en un **modèle intégratif simplifié**, représentant le processus de libération et son lien dynamique avec le dispositif distributif, et formulé ses points clés d'interprétation.

Le Tableau 13 ci-après récapitule les différentes étapes de l'analyse.

Tableau 13 Récapitulatif des différentes étapes de l'analyse de données

Phase de l'analyse	N°	Etape	Description	Données exploitées	Produit de l'analyse
Analyse longitudinale des processus de libération	1	Reconstitution chronologique totale	Événements enregistrés par niveau (ind/Coll/lead/orga/env) et par mois sur toute la durée couverte	Toutes données collectées	Tableau Excel géant (non présenté, 45 pages) par cas
	2	Matrice chronologique	Synthèse des événements et phases clés sur 5 niveaux (distinction des managers)	Produit de l'étape 1	Tableau Excel synthétique par cas
	3	Codage inductif du processus	Eléments descriptifs, processuels, représentations et effets	Entretiens et documentation	Fichier N Vivo
	4	Monographie du cas (hors effets)	Reprise des éléments de la codification pour organiser la narration, selon les étapes de la chronologie synthétique.	Produit étapes 2 et 3	Narration (texte) par cas
	5	Matrice des trajectoires individuelles	Reconstitution de la trajectoire en 4 étapes : Pb/besoin - Représentation du projet - Expérience - Effets + Verbatims. 2 cas contrastés pour HEA, tous les répondants pour Aepsilon.	Transcripts d'entretiens individuels	Tableau Excel par cas
Analyse transversale des effets sur la créativité	6	MEGA-MATRICE des effets du processus de libération sur la créativité	Croisement des modalités du processus de libération avec les dimensions de la grille d'analyse synthétique (issue du cadre théorique). À chaque croisement, évaluation de l'impact du processus de libération sur les dimensions de la créativité. Qualification semi-quantitative de l'effet avec un score de -3 à +3.	Produit de l'étape 4	Tableau Excel « géant » (un par cas) – Aperçu en annexe
	7	Matrice synthétique PAR MODALITE (avec description quali)	Réduction de la matrice des effets, avec une synthèse des dimensions impactées et une synthèse des scores ramenés entre --- et +++, accompagnée d'une description qualitative des effets de chaque modalité.	Produit de l'étape 4 et 6	Tableau Excel par cas
	7bis		Synthèse narrative pour chaque grande phase : mise en évidence des liens entre les modalités et les effets, des effets majeurs et dimensions négligées.	Produit de l'étape 7	Textes de synthèse
	8	Matrice synthétique des effets PAR DIMENSION CREATIVE (avec score)	Reprise de la matrice croisée « géante » pour une analyse des scores et des modalités mobilisatrices, PAR DIMENSION. Analyse des scores par dimension.	Produit de l'étape 4 et 6	Tableau Excel par cas + Synthèse
	8bis		Synthèse narrative	Produit de l'étape 8	Texte de synthèse
Comparaison et modélisation	9	Comparaison des PROCESSUS des deux cas	Mise en évidence des similarités et différences. Modélisation du processus de libération.	Produit de l'étape 4 (sommaires des deux cas)	Tableau Excel de comparaison, Modèle conceptuel du PROCESSUS
	10	Comparaison des EFFETS PAR DIMENSION CREATIVE	Mise en parallèle simplifiée des effets des deux cas et de Aepsilon « Phase 2 ». Mise en évidence des « points chauds » de la libération et des spécificités des cas. Modélisation des effets distributifs du dispositif sur le modèle de créativité.	Produit de l'étape 8	Tableau Excel de comparaison, Modèle conceptuel DES EFFETS PAR DIMENSION CREATIVE
	11	Synthèse des deux modélisations en une	Regroupement des deux modèles simplifiés en un seul.	Produits de l'étape 9 et 10	Modèle conceptuel groupé PROCESSUS + EFFET DISTRIBUTIF SUR LE MODELE DE CREATIVITE

4. Retour réflexif

« Il faut d'abord s'entendre sur la notion de réflexivité. Elle conjugue la réflexion au sens de la "pensée" et au sens du "reflet". L'essentiel y est, je crois, l'idée d'une démarche par laquelle je m'interroge moi-même (comme je me regarde dans un miroir) et où je suis interrogé par autrui (qui me renvoie ainsi une image) sur mes propres actes et mes propres discours. Un stade du miroir, en quelque sorte, avec son corollaire immédiat de prise de conscience de l'identité-altérité, de la relativité d'un point de vue particulier et des observations que ce point de vue permet ou ne permet pas de proposer en partage. » (Blanchet, 2009)

La réflexivité du chercheur est une condition *sine qua non* de validité d'une recherche scientifique humaine et sociale (Blanchet, 2009). Elle permet d'interroger les motivations individuelles d'un chercheur pour un projet de recherche et de mettre à jour ses intérêts personnels, idéologiques, politiques, culturels, professionnels, économiques, etc. En resituant la recherche et sa finalité, elle permet de relativiser la connaissance produite et son pouvoir d'action, à la mettre en question, contribuant ainsi à sa fiabilité : une subjectivité assumée est plus pertinente qu'une subjectivité ignorée. (Blanchet, 2009)

Cette parenthèse réflexive est la dernière que je rédige, à l'heure où je conclus mon parcours doctoral. Elle décrit des moments d'« auto-réflexivité » (exercée par le chercheur sur lui-même) et d'hétéro-réflexivité (exercée par des individus et des groupes extérieurs au chercheur, que ce soient les acteurs eux-mêmes ou d'autres chercheurs). Ces deux regards sont nécessaires aussi bien au début que tout au long et à la fin (relative) de la recherche (Blanchet, 2009).

J'ai retenu deux thèmes pour illustrer cette « réflexivité du chercheur » : le premier illustre le regard que j'ai porté sur mon travail de recherche, à travers **l'évolution de ma question de recherche**, et l'autre illustre le regard que j'ai pu porter sur moi-même en tant que chercheur : il s'agit de **mon identité et ma place sur le terrain**.

4.1. Renversement et reformulation de ma question de recherche

L'évolution de ma question de recherche a été marquée par trois étapes clés : la formulation de la question de départ, son renversement en cours de deuxième année, et la reformulation de ma question de recherche en présoutenance.

- Le projet de recherche et la question de départ

Nous avons vu dans la partie « Epistémologie » l'origine de ma question de départ et son lien avec mon expérience de manager marketing, désireuse de trouver des réponses quant au lien entre mode de management et créativité, et voyant dans l'entreprise libérée une piste potentielle. Ce choix « intéressé » a donc fondé les motivations de mon projet de recherche. La question de départ pouvait alors se formuler de la façon suivante :

V1 : « L'entreprise libérée constitue-t-elle un environnement idéal de créativité ? »

la créativité constituant l'objet principal de la recherche et l'EL un « simple » contexte d'application.

- Le renversement de la question de recherche

Chemin faisant, au fil de mes lectures et de mon immersion dans l'écosystème de l'EL (terrains, chercheurs, experts, conférences, séminaires, « campus »…), mon intérêt pour la question du management « libéré » s'est accru (les étapes décrites ci-après y ont largement contribué). C'est en discutant avec mon Directeur de thèse que le renversement s'est concrétisé et que l'objet de ma recherche s'est déplacé : il ne s'agissait plus d'étudier la « créativité et son contexte », mais « l'entreprise libérée et ses promesses ». La question de recherche est alors devenue :

V2 : « Les entreprises libérées sont-elles plus créatives que les entreprises hiérarchiques ? »

- La reformulation de la question de recherche

Ma revue de littérature a rapidement montré qu'une vision processuelle était plus adaptée et prometteuse, qu'il s'agisse d'observer la libération ou la créativité. Ma question de recherche est alors devenue, suite à une simple traduction « processuelle » et « compréhensive » :

V3 : « Quel est l'impact du processus de libération sur le processus de créativité ? »

Il s'agissait alors de « croiser » deux processus : le processus de libération et le processus de créativité. Pour me saisir du processus de libération à partir de mes cas, j'ai découpé l'histoire de la libération en morceaux, thématiques ou chronologiques, appelés « modalités ». Pour me saisir du processus de créativité, j'ai choisi de m'équiper de « proxis » expérimentaux (processuels ou de type variance), et de les regrouper dans une grille analytique, démarche adoptée avant moi par les chercheurs en créativité, à défaut de pouvoir se « saisir » de la créativité elle-même (processus ou résultats), difficilement observable sur le terrain. J'adoptais la posture traditionnelle des chercheurs en créativité consistant à considérer que stimuler les

déterminants de la créativité revenait à accroitre la probabilité de survenue de la créativité elle-même, processus ou résultats. Ce faisant, ce que je n'avais pas mesuré, c'est que ce parti-pris méthodologique (légitime en soi) masquait un présupposé : l'idée que j'avais affaire à **deux processus**.

Une autre version de la réalité m'a été proposée lors de ma présoutenance : n'y avait-il pas un seul processus et non deux, et ma question de recherche n'était-elle pas plutôt la suivante :

V4/VF : « Dans quelle mesure le processus de libération peut-il être vu comme un processus créatif ? »

Le fait d'évaluer la « correspondance » entre les modalités de la libération d'une part et les déterminants de la créativité d'autre part, revenait en effet à se demander si la libération, en soi, ne constituait pas un processus créatif, et ce « glissement » dans ma thèse n'avait pas échappé à mes rapporteurs. Cela m'a ouvert les yeux et c'est cette dernière formulation que j'ai choisi de conserver dans le manuscrit final.

4.2. Du manager au chercheur-intervenant

Le cheminement que cette thèse représente n'est pas seulement épistémique, comme j'ai pu l'évoquer plus haut, il est identitaire : comment devient-on chercheur en gestion quand on a passé 15 ans sur le terrain ? Quelle posture adopter quand la recherche que l'on mène a pour objectif non seulement de répondre à des questions utiles pour le champ, mais également pour soi-même ? Quel regard particulier ce point de (re)départ permet-il de porter sur la réalité sociale observée et avec quel impact sur ma démarche de recherche, sur la connaissance produite, mais également, sur la réalité elle-même et ses acteurs ? Il se trouve que ces questions m'ont accompagnée tout au long de mon travail de thèse, et de la façon la plus aigüe lors de mes interactions avec le terrain, comme nous le verrons plus loin.

- **Posture de départ**

Nous avons vu plus haut le lien entre ma **question de recherche et mon positionnement pragmatique**, et c'est bien avec une visée **transformative** que j'ai abordée mon entrée dans le monde académique. Et pourtant mon intention au démarrage du doctorat était purement « descriptive ». Mon « retrait » du terrain, et mon choix de reconversion devaient me permettre de m'éloigner de l'action, au profit de la compréhension et de la réflexion, et potentiellement répondre à quelques-unes des questions accumulées. Une rupture volontaire s'opérait entre mon statut de manager et celui de « chercheur débutant ». Cette intention de départ m'a encouragée

à adopter une démarche **d'observation non participante**, comme celle d'un chercheur « natif », gardant à l'esprit que mon travail devait néanmoins pouvoir apporter une **contribution managériale significative**. Au fil de ma recherche s'est cependant opéré un glissement : le développement de ma légitimité de « chercheur », en même temps que la reconnaissance de la valeur de mon « capital managérial » m'a progressivement conduite, parfois malgré moi, à adopter une posture plus engagée dans l'action, pour assumer aujourd'hui l'inscription de ma thèse dans un programme à plus long terme de « recherche-intervention », au sens élargi de David (2012) ou au sens de « recherche sur l'action » au sens de Gilbert et al. (2018).

Nous explicitons ci-après les différentes étapes de cette mue et les moments clés de la thèse qui l'ont ponctuée. Ces moments correspondent à des temps de **contact avec le terrain**, directs ou indirects.

- **La rencontre des terrains**

Les interviews avec les dirigeants « prospects » m'ont amenée à valider l'intérêt de ma problématique, mais également de mesurer leur engagement dans la transformation de leur entreprise, et leur ouverture à des observateurs extérieurs. Au-delà du potentiel d'accessibilité au terrain que cela représentait pour ma recherche, la force de leur conviction, mais également leur capacité à exprimer leurs doutes, les difficultés, a contribué à développer, envers cette catégorie d'acteur, une empathie particulière. Cette empathie, indispensable à une démarche compréhensive, et confortée lors des entretiens successifs, m'a permis d'adopter leur vision du monde, au moins provisoirement. À ce stade, la façon de leur présenter mon projet de recherche posait déjà la question de ma posture vis-à-vis de ces « terrains » potentiels. La pédagogie, la rigueur, la bienveillance, la neutralité ont alors été mes guides dans la préparation de mes « *pitchs* », et autres supports de présentations. De nombreuses questions se sont alors posées : qu'avaient-ils besoin de savoir ? qu'avais-je à leur offrir en retour ? pouvais-je éviter d'adopter une posture « positive » vis-à-vis du concept sans risquer un refus ? Ma « Note à l'attention des dirigeants » (Annexe 3) montre que j'ai préféré sécuriser la relation dans une approche positive du concept. Quelques mois plus tard, lorsque je présente la méthodologie envisagée (Annexe 4) je valorise : « des moments réflexifs et d'introspection, un feed-back régulier sur les réflexions issues de ma thèse, un regard extérieur sur la vie interne de l'entreprise, des sources d'inspiration théoriques ou empiriques ». Ces présentations formelles furent également l'occasion de formaliser la « non contractualisation » de la relation (Annexe 4), afin de sceller plutôt un « contrat moral ou psychologique » (Drucker-Godard, 2013), dotant la relation d'une

dimension de liberté et de désintéressement financier. Ces rencontres, et les échanges auxquels elles ont donné lieu ont posé les premières bases d'une relation de confiance avec les dirigeants et leurs « leaders de la transformation ».

- **L'immersion dans l'équipe**

Cette phase de présence intense auprès des 4 terrains présélectionnés m'a permis de nouer des liens étroits avec les différentes personnes interrogées, en les rencontrant non seulement lors de nos entretiens, mais à de nombreux autres moments : déjeuners, pauses, réunions, et même d'être invitée à un déjeuner festif organisé par un des membres de l'équipe HEA pour l'équipe. Au-delà, cela m'a permis de « vivre » l'entreprise libérée dans sa réalité quotidienne, qu'on a parfois du mal à se représenter simplement à travers les récits ou les études de cas. C'est au travers de ce contact « immersif » que les relations interindividuelles des acteurs, les échanges informels, les ajustements mutuels, les normes implicites, les « clans » peuvent parfois être identifiés et décodés.

- **Les interviews**

Elles ont représenté un moment particulièrement riche d'apprentissages dans ma formation à la recherche. Les questions d'éthique ont été plus prégnantes que jamais. Présentation des objectifs, déroulé général, principes de confidentialité et autorisation d'enregistrer…la rigueur et la transparence étaient à cet instant à la fois un gage de légitimité de ma part et de réassurance pour le participant. Certains échanges notamment ont déclenché chez moi de vifs questionnements sur la bonne posture ou la bonne distance à adopter : des personnes particulièrement critiques, des personnes épuisées, découragées, des personnes qui demandent conseil. À titre d'exemple, lors de notre deuxième entretien, un directeur des ventes était en situation de prendre part à une future réorganisation de l'équipe. Il me tend la documentation interne détaillant le projet (40 pages), et me demande de la lire et de lui donner mon avis. Cette demande m'a fait m'interroger sur la bonne compréhension par l'acteur des raisons de ma présence. « J'aimerais avoir ton avis. – Mais c'est un travail de consultant que tu me demandes là ! » J'ai préféré passer l'entretien à discuter « à chaud » sa problématique, en privilégiant le questionnement, plutôt que de jouer un rôle qui n'était pas le mien. Chez Aepsilon, une réunion dédiée à la « piste de la RSE » m'a « obligée » à me positionner, à formuler un avis. La question de mon rôle n'a pas manqué de me hanter à cet instant. Quand la relation de confiance est créée, il est parfois difficile d'assumer des attentes qui dépassent le cadre initial. Cependant, un engagement « mesuré » peut permettre de maintenir un équilibre dans le « contrat

psychologique », qui évolue avec le temps et qui peut légitimement amener les acteurs à développer ce type d'attentes.

- **L'interprétation**

L'interprétation est au cœur de ma démarche compréhensive et le souci de ne pas trahir le ressenti des personnes interrogées dans ma restitution de leur vécu a été également une source de nombreux débats « intérieurs ». Afin de limiter ces dilemmes post-entretiens, j'ai pris l'habitude de « reformuler » en direct. Les expressions comme : « Si j'ai bien compris… », « Est-ce que je peux tenter de reformuler et vous me dites si vous êtes d'accord… ? », « Peut-on parler de… échec/victoire/trahison/fierté…? » ont peu à peu jalonné mes entretiens, en tentant de ne pas « rompre » le fil du récit et la dynamique installée. C'est avec les dirigeants que les échanges ont été les plus nombreux et que j'ai pu le mieux tester mes hypothèses ou mes interprétations. Parfois il m'a fallu approfondir ma compréhension de leurs freins pour trancher, comme avec Franck, fondateur de Aepsilon, refusant le terme d'intrapreneuriat pour qualifier le type d'engagement encouragé par la transformation. J'ai finalement gardé le terme dans mes écrits académiques, après que nous ayons échangé sur nos « sens » respectifs, après avoir compris que ce terme était pour lui connoté d'une exigence « hors salariat » qui ne lui convenait pas. De la même façon, c'est lors d'une discussion approfondie, sur la base d'un article en cours dont je lui avais envoyé le draft, que j'ai pu élucider sa vision du lien entre individu et collectif, restitué plus loin dans les résultats.

- **La restitution**

Cette phase a démarré après que Franck (Aepsilon) m'a demandé un « rapport d'étonnement », à chaud, le vendredi de ma semaine d'immersion. La rédaction de ce « compte-rendu » m'a fait passer une nuit blanche, tant il était difficile pour moi de partager mes observations, sans trahir le moindre jugement. Aepsilon était mon premier terrain, et les témoignages que j'avais recueillis brossaient un tableau, plus que mitigé : conflits, manque de transparence, sentiment d'hypocrisie, d'injustice, d'isolement, manque de moyens, épuisement… Mes propres espoirs étaient « déçus », je devais bien le reconnaitre. En même temps, l'orientation de la libération vers une vision « individualiste » de la liberté, et son corollaire, l'absence (ou devais-je dire le « manque » ?) d'une dimension collective, m'avaient alors déjà frappée, même si ce constat était encore très intuitif et flou. J'ai scindé ma présentation en deux parties : « Ce que j'ai vu/entendu » et « Ce que j'y vois », en essayant dans la première d'être aussi factuelle que possible, les ressentis des acteurs étant pris pour des faits du point de vue de l'observateur, et en offrant dans la deuxième partie, un début d'interprétation, tout en essayant d'être le plus

« générale » possible, et ne pas verser dans la « recommandation ». Mon « choc » initial m'a conduite à reformuler de nombreuses fois ma présentation avant d'arriver à un ton satisfaisant, tout en évitant la langue de bois. J'y évoquais les limites de la libération, « verrouillée au niveau collectif », interrogeais la constitution d'une « collection d'intrapreneurs » vs une « communauté de travail », concluant sur la question « quel projet de société ? » (lui-même ayant déjà utilisé ce terme). Le lendemain, la présentation a donné lieu à des échanges animés, mes constats ne manquant pas de l'interpeller, le contrarier même, me dis-je sur le moment…A cet instant la crainte d'avoir offensé « l'acteur », par un jugement inopportun, m'a gagnée : avais-je le droit de formuler cette dernière question (qui, relue *a posteriori*, parait presque « militante » !) ? Avais-je outrepassé mon rôle de chercheur ? Cette question a été éclairée au cours d'un entretien de suivi, quelques mois plus tard. Cet échange avait eu des effets inattendus. Malgré son caractère « animé », il s'était mêlé à d'autres constats, internes et externes, et avait contribué à faire évoluer ses réflexions. Ces regards convergents l'ont « propulsé » vers la « Phase 2 », au travers d'un dispositif tourné davantage vers la dimension collective. Ci-dessous des extraits de notre entretien du 19 septembre 2019 (5 mois après mon immersion) :

> *« On a pris appui sur **à la fois ton passage**, il y avait eu **celui aussi de**… l'étude de cas, qui avait été fait par S.L, de l'IAE de Nice, ça nous a proposé **un miroir, mis en lumière des choses**, qui nous ont fait énormément énormément bouger.[…] **ça nous a propulsés.** »*
>
> *« On s'y est mis dès que tu es partie, on s'y est mis en mai, en juin […], parce que tu n'as pas été encore la seule, tu vois **y a eu plusieurs**…**c'était en gestation depuis un moment**, et je pense qu'un moment donné tu vois, tu as des choses qui se figent, t'as des constats… […] Tu te dis bah en fait c'est ça, **il faut faire quelque chose** là-dessus. »*
>
> *« Et je voulais te dire que tu avais eu **un rôle important**, parce que tu as contribué… **avec d'autres**, mais c'est une contribution qui a été **décisive et importante** pour nous faire bouger. J'en **attendais** ça aussi, mais t'obtiens pas toujours ce que t'attends, mais ça été quelque chose, moi, les échanges qu'on a eus, **m'ont éclairé** et m'ont permis de… je pense **d'opérer ces changements**-là, qui… j'en suis absolument convaincu ! »*
>
> *« Mais tu sais j'ai un souvenir très précis de la discussion qu'on a eue quand je t'ai ramenée à l'aéroport, qui était très animée ! […], mais parce que, tu vois, **c'est celle-là, qui en fait a fini de me**… »*
>
> *« Je voulais **te remercier** et te le dire, parce que **tu as vraiment contribué**, c'est-à-dire qu'à la fin tu réfléchis et tu te dis ouais, mais OK, **ça te met en colère ou ça remue des choses**, et là tout d'un coup tu es véhément, mais **interroge-toi** de pourquoi tu l'es, et écoute ce qu'elle dit. Tu vas voir pour t'interroger c'est réécoutes ce qu'elle t'a dit, remets-le à plat, **regarde-le** à tête reposée, et tu te dis ouais, mais **elle a raison**. Donc ça te fait chier qu'elle ait raison, mais elle a raison ! Donc soit tu t'entêtes…, ce constat il est vrai, donc tu peux le nier, tu peux dire ouais, c'est pas de ma faute, mais ou alors tu te dis, bah OK, il est vrai, et alors **soit j'arrête le truc**, soit je me dis, mais **qu'est-ce que je peux faire** pour du coup essayer de tu vois **faire un peu mieux** ! »*

*« Du coup ça a été **une grosse contribution**. »*

Mon dilemme éthique s'est alors éclairé d'un angle nouveau, sans toutefois disparaitre : mes remarques n'avaient-elles pas finalement contribué à améliorer le fonctionnement du collectif ? Et venait s'y ajouter un dilemme méthodologique : cette « quasi-intervention », et ses effets, observés malgré moi au cours de mes entretiens de suivi, ont fortement questionné ma posture et mon rôle sur le terrain : avais-je « biaisé » la réalité ? Cela ne répondait-il pas à mon souhait profond d'avoir un impact ? Ma démarche tenait-elle davantage désormais de la recherche-action ou pouvais-je toujours me réclamer du statut d'observateur ?

L'échange qui a suivi dans l'entretien est symptomatique de ce tiraillement :

- *La chercheuse : C'est important pour moi de l'entendre, en plus en termes de posture de chercheur, parce que c'est une découverte pour moi quoi que effectivement le fait ne serait-ce que d'apporter un miroir aux gens, ça puisse avoir un tel effet, enfin… je suis… ouais, c'est une découverte pour moi !*
- *Le dirigeant : (Rires)*
- *La chercheuse : La recherche c'est pas forcément interventionnel tu vois, mais j'ai l'impression que c'est un peu inéluctable en fait, que t'as forcément un impact, parce que tu amènes les gens à se poser des questions, et tu me le confirmes en fait.*
- *Le dirigeant : C'est là aussi qu'elle a de l'intérêt moi je trouve, quoi. Parce que ce que je comprends, c'est que c'est théoriquement pas forcément le cas, que ce soit interventionnel comme tu dis, mais finalement, sans l'être, ça l'est et tant mieux quoi, parce que… voilà*
- *Le dirigeant : Complètement. Et je suis contente, parce que moi aussi, j'ai envie que mon travail ait un impact quoi. (Rires)*

Après réflexion, décantation et au fil des échanges suivants, j'ai retenu trois choses :

1/la notion de « **contrat psychologique** » était vérifiée : accueillir un chercheur dans ses murs n'est pas anodin et génère des attentes,

2/ma restitution a **contribué** de façon significative, voire décisive (d'après Franck) à la **mutation du processus,**

3/mais elle s'intégrait néanmoins à une dynamique d'échanges engageant d'autres agents externes (chercheurs, écoles, consultants) et que cet « éco-système » était le résultat d'une dynamique impulsée par Franck, à travers la libération. **Je faisais donc partie de sa réalité en même temps que je l'observais !**

La confiance nouée avec ce dirigeant a permis des interactions authentiques, offrant une qualité de donnée et d'interprétation uniques. Elle a permis ce que Villette (2014, p. 4), cité par Gilbert (2018), appelle « les aspects ésotériques du travail de direction », notamment la vision du monde et les croyances fondatrices du dirigeant. Elle a également permis de prolonger cette

« collaboration », puisque nous avons co-écrit un chapitre pour un ouvrage sur les EL (Poli & Vu Hong, 2021).

Je me suis plus particulièrement appuyée sur le cas d'Aepsilon pour illustrer cette évolution et ces questionnements, car il est de loin le plus frappant. Mais bien que les autres « rapports d'étonnement » ou présentations « feedback » que j'ai pu faire aux autres terrains eussent été moins riches d'échanges, plus proches s'un simple effet miroir que d'une « quasi-intervention », j'y ai rencontré les mêmes types d'interrogations. De même, j'ai adressé la narration de chaque cas aux dirigeants, et envoyé l'article que j'ai publié sur Aepsilon (Poli, 2020) avec les participants l'ayant sollicité lors des entretiens, avec des retours instructifs sur la compréhension de la notion d'anonymisation, ayant encore une fois bousculé mes réflexions quant aux limites pratiques de ce procédé.

Les différentes étapes de ce parcours m'amènent aujourd'hui à y voir les différentes phases d'un projet de recherche pragmatique, cheminant sans avoir conscience de son aboutissement : construit comme une observation, prenant un tour de recherche-action au contact du terrain, et dont l'aboutissement conceptuel le positionne dans une portée plus large de recherche-intervention. Un travail de David (2012) me permet de structurer cette réflexion. Il propose de voir dans la recherche-intervention un cadre général pour la recherche en management, caractérisé par des allers-retours entre quatre postures distinctes, habituellement identifiées isolément, et faisant respectivement varier deux dimensions : degré de formalisation et degré d'intervention sur la réalité. En dépassant les limites de l'observation, et renonçant à une prétendue neutralité du chercheur, l'auteur considère que tout chercheur en gestion est, concrètement ou potentiellement, un intervenant. Ce modèle me permet d'expliciter les quatre **« phases-postures » de mon propre programme de recherche**. Les phases 1, 2 et 3 ci-dessous sont constitutives de cette thèse de doctorat, et la phase 4, son prolongement naturel :

Phase 1/ Observation : ma proposition de départ visait à offrir une représentation détaillée du fonctionnement du système étudié, sans intervention directe sur la réalité. Tout au plus cette présentation pouvait-elle éclairer les acteurs et le changement n'être que potentiel. Le public cible était davantage les praticiens dans leur ensemble que le terrain étudié. La formalisation est l'objectif final de cette démarche, mais n'intervient que dans un second temps. Les restitutions narratives constituent la formalisation la plus fidèle à cette posture.

Phase 2/ Recherche-action (Lewin, 1951) ou *action science* (Argyris et al., 1985; Lewin, 1951) : une démarche « militante » qui vise la transformation du système à partir de sa propre

réflexion sur lui-même. Autonomie, participation et réflexion critique sont au cœur de la démarche. Le changement survient après le départ du chercheur, la formalisation n'est pas requise. C'est au contact des acteurs, chez Aepsilon (lors des interviews, de l'immersion, ou des échanges de suivi) que ma démarche a pris cette dimension, et dans une moindre mesure auprès des autres terrains.

Phase 3/ Conception « en chambre » de modèles et d'outils, ou **science d'aide à la décision** (Roy, 1985) : cette posture vise l'élaboration de modèles et d'outils de gestion potentiels, sans lien direct avec le terrain. La « science de l'aide à la décision » rompt avec la traditionnelle « science de la décision » (ou recherche opérationnelle) et répond au critère de « désoptimisation » : elle ne prétend en effet pas constituer une forme de « meilleure décision », indépendante des acteurs et du contexte, et défend l'idée, « plus modeste en apparence, mais sophistiquée en réalité », d'une « démarche ouverte sur une exploration collective de l'existant et de ses transformations possibles » (David, 2012). Ici, le travail de modélisation de la « libération créative » et la proposition du concept de « dispositif distributif », réalisés à distance du terrain, correspondent à ce type de recherche, proposant un **canevas de réflexion**, et non un modèle standard d'organisation.

Phase 4/ Recherche-intervention (Hatchuel, 1994; Hatchuel & Molet, 1986; J. C. Moisdon, 1997; J.-C. Moisdon, 2015) : il s'agit d'aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des outils de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins défini. Cette étape pourrait constituer l'aboutissement de ce programme de recherche, et s'appuyer sur la conceptualisation proposée, pour envisager un projet spécifique de libération. Elle dépasse le périmètre de cette thèse et je reviendrai dessus en conclusion, dans les « voies de développement ».

Ma thèse, associant les phases 1 à 3 s'apparente également à la posture nommée « recherche sur l'action », décrite par Gilbert et al. (2018) dans un travail réflexif à propos d'un programme de recherche portant sur les EL. Cette démarche ne part pas d'une demande explicite du terrain, mais plutôt d'une demande collective émergente de réflexion sur les EL (émanant à la fois du monde académique et pratique) et vise d'emblée à produire des connaissances de portée générale. Contrairement à la recherche-intervention, son cadre d'analyse et ses bénéficiaires dépassent le cadre d'une organisation spécifique pour englober la « communauté d'intérêt ». Je reviendrai également sur cette posture en conclusion, lorsque j'aborderai la piste de la recherche-intervention.

J’ai pu retrouver le même type de « glissement de posture » dans le témoignage de Drucker-Godart (2013) qui raconte comment sa démarche de recherche auprès de dirigeants s’est progressivement transformée en une démarche d’accompagnement. D’une demande formulée de sa part aux dirigeants, pour les besoins de sa recherche, la relation s’est progressivement inversée et les entretiens se sont poursuivis après la fin de la recherche, à la demande des dirigeants pour leur besoin de réflexivité sur leurs priorités et leurs modes de décision. L’auteure propose une vision singulière de l’accompagnement, marquée par le statut de chercheur : aux côtés du registre consistant à « guider », elle le nomme « refléter ».

Il est clair que la relation d’un chercheur à « son terrain » peut revêtir de bien nombreuses formes. Ces réflexions ne sont qu’une image à un instant du regard que je porte sur ma recherche, et nul doute que leur cheminement ne s’arrêtera pas là.

Synthèse du Chapitre 3

Ce chapitre nous a permis de positionner notre recherche d'un point de vue épistémologique et méthodologique. Sur le plan épistémologique, nous avons décrit dans un premier temps notre positionnement **pragmatique** en tant que chercheur, en cohérence avec notre histoire personnelle. Cette posture tournée vers **l'action**, à visée **transformative**, basée sur une mécanique d'enquête, fait la part belle à l'expérience, aux processus, à la pratique, à la complexité et à la compréhension des acteurs (Lorino 2020, Martinet 2015, Dewey 1993).

Nous assumons donc un travail prescriptif, potentiellement performatif, proposant des **concepts et des dispositifs susceptibles de guider la conception de pratiques innovantes**, dans le respect d'une « inquiétude axiologique », soucieuse de son impact en termes d'éthique, de validité et d'actionnabilité (Martinet 2015).

Notre travail de compréhension et de modélisation s'appuiera principalement sur le principe de la **narration** (Dumez 2013), la construction de **matrices** multidimensionnelles (Miles et Huberman 2003), et recourra parfois à la technique du « **compter** » (*scoring*), non pas dans un objectif de quantification, mais de **synthèse** et de **visualisation**.

Nous avons ensuite justifié le statut épistémologique de notre cadre hybride, mêlant dimensions « *variance based* » et processuelles, grâce à l'adoption d'une **vision « *practice* » de la créativité** (Fortwengel 2017), issue de la théorie de la structuration de Giddens (1984). Nous avons explicité notre question de recherche selon cette vision, dans un travail de correspondance entre nos catégories analytiques et ses termes clés : **pratiques**, **interprétation des acteurs**, **structures**, **règles** et **ressources** (Tableau 8).

La méthodologie est exploratoire, compréhensive, et abductive (Dumez 2013, Lorino 2020). Le design est **l'étude de cas comparative et longitudinale** (Yin 1984), et se base sur deux cas de libération, sélectionnés parmi 4 candidats, sur le principe d'échantillonnage théorique (Yin 2008). L'analyse s'appuie sur 52 entretiens, 1 semaine d'immersion dans chaque cas et une documentation fournie. Elle comprend 2 étapes : la reconstitution du **processus de libération** (par codage inductif), et son passage au crible de notre **grille analytique**. De plus, un focus particulier s'intéressera aux **trajectoires individuelles**. Cette analyse par cas se prolongera ensuite dans une phase de **comparaison** et **modélisation**.

Une **partie réflexive** clôture ce chapitre et revient sur la posture du chercheur dans son **rapport au terrain** et sur l'évolution de la **question de recherche**.

SYNTHESE DE LA PARTIE I

Cette première partie a été consacrée à la revue de littérature, la formulation de la question de recherche et à la construction d'un dispositif méthodologique *ad hoc*.

La revue de la littérature sur l'EL a permis de mettre en évidence l'existence d'un **« idéal type itératif »**, au caractère **radical**, en termes de **suppression du lien hiérarchique** lui conférant son caractère distinctif. Nous avons souligné la pertinence des **approches processuelles** pour caractériser la libération, relevé les nombreux **écueils** de sa mise en œuvre, et le manque d'évaluation des promesses, notamment en termes de **créativité**. Nous avons synthétisé cette littérature en **12 idées clés**, faisant ressortir les éléments clés de notre problématique.

La revue de littérature sur la créativité nous a permis d'élaborer, au regard de ces idées clés, une grille analytique sur mesure, intégrant les dimensions les plus fertiles : les **déterminants** de la créativité, sur **trois niveaux d'analyse** (individu, groupe et organisation), les trois grands **rôles de leadership** (de soutien, catalyseur et moteur), et le processus de **sensemaking**.

L'articulation de ces deux littératures nous a permis de formuler notre question de recherche et de la représenter graphiquement (Figure 10) :

« Dans quelle mesure le processus de libération peut-il être considéré comme un processus créatif ? »

1. Comment **le processus de libération** (changements et mécanismes clés) **fait-il évoluer les déterminants de la créativité**, notamment lors de la suppression du lien hiérarchique et de la **redistribution des rôles managériaux** ?
2. Quel est **le rôle du leader et de ses croyances** dans les mécanismes en jeu ?
3. Quelle **expérience les acteurs** font-ils de cette libération, **quel sens** lui donnent-ils, et comment cela affecte-t-il leur engagement potentiel dans l'acte créatif ?
4. Quelle **articulation des niveaux individuel et collectif** peut-on observer au sein du processus de libération et quelles en sont les implications en termes de créativité individuelle et collective ?

Cette recherche s'inscrit dans une posture pragmatiste et adopte une vision processuelle dite « practice » (Fortwengel et al., 2017; Giddens, 1984). La méthodologie compréhensive adoptée s'appuie sur la comparaison de deux études de cas, et une analyse en 4 temps : analyse inductive (codage), longitudinale et thématique de chacun des cas, comparaison, et modélisation.

Une partie réflexive clôture cette partie et questionne le rapport du chercheur à son terrain.

PARTIE II – ENTREPRISE ET CRÉATIVITÉ LIBÉRÉES EN ACTION : RÉSULTATS ET ANALYSE DE L'OBSERVATION EMPIRIQUE DE DEUX PROCESSUS DE LIBÉRATION

Nous entrons à présent dans la partie empirique, analytique et interprétative de la thèse et nous procéderons, comme décrit dans la partie méthodologique qui précède, en deux temps.

Nous allons tout d'abord reconstituer le processus de libération pour chacun des cas, grâce à une analyse historique longitudinale et grâce à une codification inductive de l'ensemble des données, nous avons reconstitué le processus de libération et ses mécanismes clés, d'un point de vue processuel, et d'un point de vue thématique. Dans les narrations qui suivent, le processus est restitué en mêlant les logiques chronologique, thématique et processuelle.

Puis, nous allons analyser les liens entre ce processus de libération et les déterminants de la créativité individuelle et collective, en le passant au crible de notre grille d'analyse théorique.

Nous allons nous appuyer sur le découpage proposé dans la partie narrative (matérialisé par son sommaire) pour en extraire **les modalités** (événements, phases ou mécanismes) et, pour chacune, évaluer quelles **dimensions de la grille** sont affectées.

Nous opèrerons ce croisement dans un tableau Excel, disposant toutes les modalités du processus en colonnes, et toutes les dimensions de la créativité en lignes, c'est la « méga-matrice » (détaillée dans la partie méthodologique).

Nous adopterons une approche semi-quantitative, en scorant la contribution du processus de libération (et de ses différentes modalités) au renforcement ou à l'altération de chacune des dimensions de la grille analytique, de -3 à + 3. Les règles adoptées seront les suivantes :

- 1/2/3 : la dimension est faiblement/moyennement/fortement renforcée par la modalité
- -1/-2/-3 : la dimension est faiblement/moyennement/fortement pénalisée par la modalité
- vide : dimension non concernée

Les scores permettent d'apprécier une lecture à deux entrées :

- En fonction des **phases et modalités du processus de libération**, nous pourrons apprécier la mobilisation évolutive des différents niveaux d'analyse concernés ou de « grappes » de dimensions le cas échéant.
- En fonction du **niveau d'analyse** considéré ou **grappe de dimensions**, nous constaterons quelle part du processus a été la plus mobilisatrice, que ses effets soient favorables ou délétères.

Des scores positifs, pour une phase de libération ou un niveau d'analyse donnée, pourront donc être interprétés comme **la mise en place de conditions favorables à l'émergence d'un processus ou d'un résultat créatif à ces différents niveaux**. Inversement, des scores négatifs signifieront que les conditions d'émergence d'une production créative auront été compromises par le processus de libération.

À partir de la « méga-matrice » évoquée juste au-dessus, et non présentable dans ce rapport, la réalisation de « matrices synthétiques des effets » (Miles & Huberman, 2003) nous a permis d'élaborer des « synthèses narratives », donnant du sens aux résultats obtenus et faisant le lien entre les niveaux et les dimensions.

Deux matrices synthétiques par cas a été élaborée : la première est le résultat de la première clé de lecture, « par phase », la deuxième se lisant « par dimensions » (ou plus globalement pas niveau).

Nous avons placé ces matrices synthétiques intermédiaires en annexe (Annexe 16 à Annexe 19) et n'avons conservé dans le texte principal que les synthèses narratives finales, restituées ci-après.

Dans ces synthèses finales, nous mettrons l'accent sur les **principales dimensions** affectées, les **liens** entre les différents mécanismes, et nous soulignerons les **dimensions oubliées.**

CHAPITRE 4 – CAS N°1 : LA LIBERATION D'AEPSILON, UNE ESN PAS COMME LES AUTRES

1. Analyse inductive du processus de libération d'Aepsilon

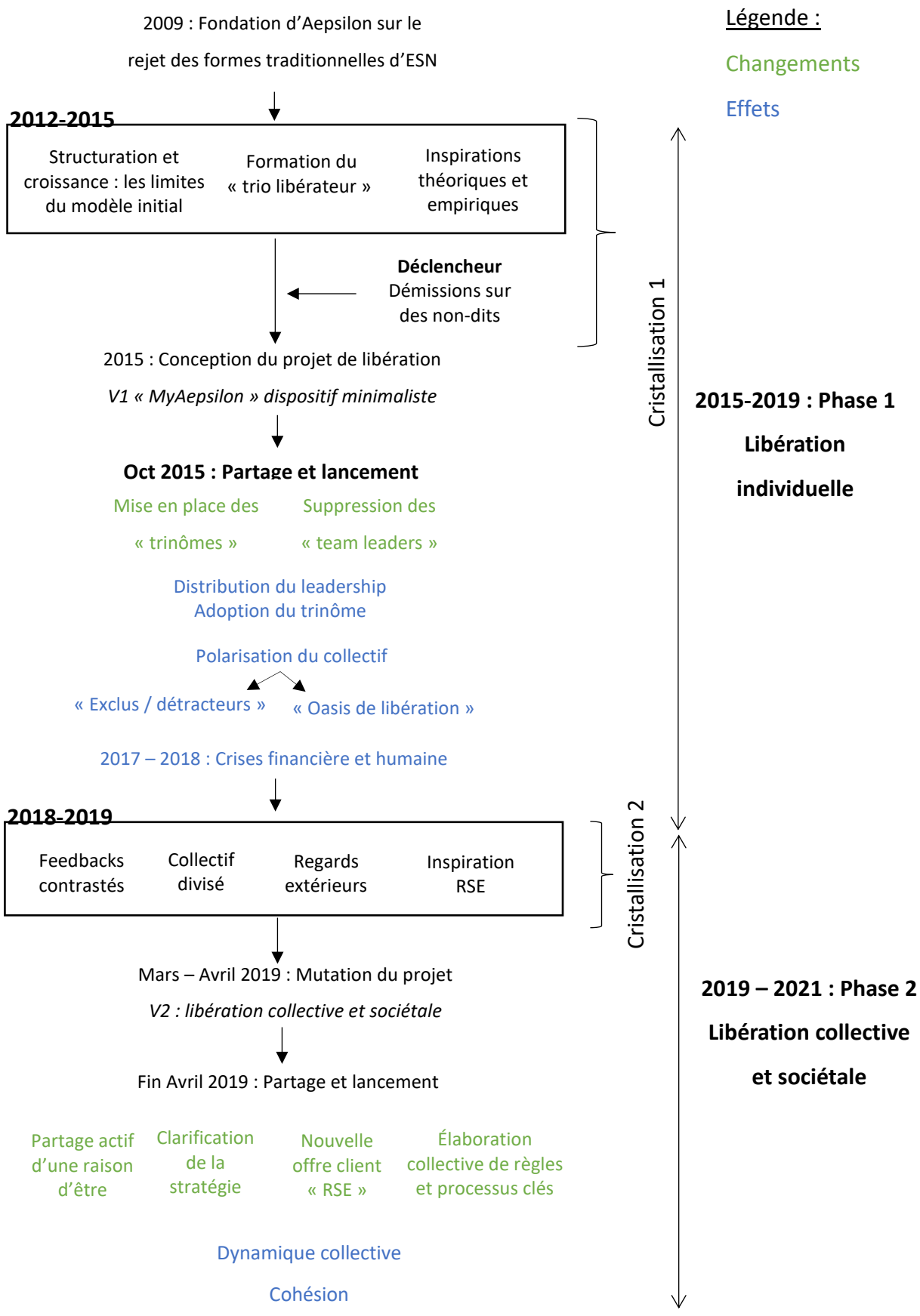
Une analyse de l'ensemble des données issues d'Aepsilon a tout d'abord permis la reconstitution chronologique des événements. Puis, grâce à une codification inductive longitudinale des données, nous avons peu à peu reconstitué le processus de libération et ses mécanismes clés, d'un point de vue processuel, et d'un point de vue thématique.

Nous restituons ici ces résultats sous la forme d'une narration. Afin d'être le plus fidèle possible au vécu des acteurs et à l'expérience de l'entreprise, nous mêlerons dans cette narration les éléments chronologiques, thématiques et processuels issus de l'analyse.

En partant des fondements de l'entreprise, nous décrirons d'abord les éléments clés ayant « cristallisé » et déclenché le processus de libération. Ensuite, nous décrirons ce processus à travers deux grandes phases. La première phase de libération prend place de 2015 à 2019, nous l'avons qualifiée de libération « individuelle et partielle », s'appuyant sur un dispositif minimaliste donnant naissance à des biais et des effets contrastés. La deuxième phase, à partir de 2019, montre comment l'équipe dirigeante a su apporter des réponses concrètes aux difficultés rencontrées, et donné un nouvel élan à la dynamique de transformation. Notre présence sur le terrain a coïncidé avec la transition d'une phase à l'autre, que nous avons qualifiée de « mutation ».

La Figure 14 offre une vision synthétique de l'histoire de la libération en deux phases d'Aepsilon.

Figure 14 Schéma simplifié du processus de libération en deux phases d'Aepsilon



1.1. Présentation d'Aepsilon

Aepsilon est une entreprise de services du numérique (ESN), fondée en 2009 à Sophia Antipolis et emploie 25 à 30 personnes. Trois types d'activités y sont développés :

1. Assistance technique : activité historique et principale de l'entreprise (environ 60% du CA), il s'agit de la prestation d'expertise auprès de clients, pour des missions de quelques mois à plus d'un an. La capacité à recruter des consultants compétents, à travers une image employeur attractive, est donc un atout stratégique important pour l'entreprise.
    - Cette activité emploie une quinzaine de personnes, basées chez le client pour la durée de leur mission.
2. Projets internes : activité plus récente, lancée en 2014 (30% du CA), la volonté de répondre à de nouvelles opportunités de collaboration a conduit les fondateurs à internaliser une équipe de développement dédiée et à proposer des solutions sur mesure.
    - Ce « plateau » de développement emploie une équipe de 5 développeurs basés en interne, dans les bureaux d'Aepsilon.
3. Conseil en organisation : activité encore marginale de conseil en organisation et en management, et accompagnement à la mise en place d'outils de pilotage. Conférences de partage sur la libération d'entreprise auprès d'entreprises, écoles et universités. Cette activité est assurée par les deux associés et quelques personnes des services support.

Les activités « support » (stratégie, développement commercial, recrutement, communication et gestion administrative) regroupent 6 personnes localisées dans les bureaux : un *open-space* lumineux et coloré, agrémenté de salles vitrées, et d'un coin salon. Une musique d'ambiance joue la plupart du temps et chaque salarié peut prendre le contrôle Bluetooth de l'enceinte pour jouer sa playlist.

Le fait que la moitié des salariés soit basée chez le client est une caractéristique structurelle importante d'Aepsilon. En effet, les consultants en mission passent 90% de leur temps chez le client, ce qui crée une distance évidente entre leur propre expérience de la vie de l'entreprise et celle des personnes travaillant au siège.

1.2. Des agents de cristallisation : culture et contexte

En 2015, le projet de libération d'Aepsilon est le résultat de ce que nous avons appelé une première **« cristallisation »** : **une accumulation progressive de facteurs et d'événements, aboutissant à des prises de décisions déterminantes dans le processus de libération**. Une deuxième cristallisation, en 2019, déclenchera sa « mutation ».

1.2.1. Un leader créatif et une entreprise fondée sur l'idée de liberté

Juste avant la création d'Aepsilon, Franck Vu Hong est salarié d'un grand groupe de conseil. Il est chargé de monter une agence dans le sud de la France. Pendant deux ans, il développe cette activité de façon autonome et performante, mais, quand l'agence grossit, il est rattrapé par le système centralisé et bureaucratique du groupe et sa marge d'action se voit inexorablement réduite. Cette atteinte à sa liberté et ce qu'il prend comme une négation de ses compétences vont devenir insupportables au point de l'amener à monter sa propre entreprise.

> *« Avec un directeur commercial qui commence à m'expliquer comment il fallait faire du commerce, avec le directeur des opérations qui m'expliquait comment il fallait faire des projets, alors que tout marchait bien et pour expliquer en gros et comment et pourquoi il y avait des process de validation dans tous les sens etc., que je ne pouvais plus signer une affaire, donc en fait ça m'a gonflé. Et cette absurdité-là, du truc… d'une espèce de… bah voilà, cette absurdité quoi, quand vraiment le frein est à l'intérieur, […] c'est venu, j'avais quoi, 35 ans, [..] je me suis dit c'est con, parce qu'en fait je pense que mon métier je sais le faire et je sais bien le faire. Du coup, pourquoi ne pas le faire pour toi et du coup voilà, c'est pour ça que je l'ai fait. »*

Lorsque Franck crée Aepsilon en 2009, c'est donc déjà dans l'idée de retrouver sa liberté d'action, et d'adopter des modes de fonctionnement basés sur le bon sens et la compétence.

> *« L'idée du coup de faire une boîte qui n'allait pas être gangrenée par ces choses-là, être orientée beaucoup plus sur une notion de pragmatisme, de bon sens et d'efficacité. Voilà. Et c'était aussi une manière corollaire d'être libre. C'est l'autre grande raison individuelle. J'avais été muté de Paris à ici, et à ma demande, j'étais très très content, de ne plus dépendre de personne, et d'être libre définitivement. Voilà. »*

L'idée est également de marquer une rupture avec le modèle traditionnel des ESN (« SSII » à l'époque), qui a mauvaise presse. En effet, le modèle classique veut que les consultants soient supervisés directement par le commercial en charge de leur client. Ce principe crée un conflit d'intérêts structurel, le salaire du consultant étant concurrent de la marge du commercial, et donc de ses primes. Son organisation assure la séparation des enjeux commerciaux et managériaux : les consultants seront gérés par des *teams leaders*, incarnés par d'autres

consultants et non leur commercial. L'éthique managériale fait donc également partie des racines du projet.

> *« Cette mécanique a créé quelque chose au sein des SSII qui a participé à sa réputation… on crée un problème en demandant à la même personne d'être dans une situation impossible, c'est humain !! Après c'est lui le "vendeur de viande" » (Franck, Fondateur, Conférence à l'Agile Tour 2017)*

C'est à travers un travail sur lui-même qu'il a pu expliciter son regard sur la vie dans l'entreprise et au-delà, son envie de contribuer à un projet de société, à l'échelle de Aepsilon.

> *« Alors la portée sociétale, c'est loin d'être une certitude, c'est plus un espoir que j'ai. Je le vois dans ce que je transmets à mes filles. Le fait de donner un peu d'espoir, de donner de la lumière. Cette lumière ne doit pas s'éteindre. Mais ce n'est pas moi qui réussirai à donner de la lumière et éclairer tout le monde. Il y a des gens qui éclairent le monde qui font ça très bien. Moi je le fais à mon échelle. » (Franck, Fondateur, Entretien de suivi 3, 25/11/20)*

Ce positionnement original, outre sa pertinence et son évidence aux yeux de son fondateur, doit permettre à Aepsilon de se différencier sur un marché hyper compétitif, notamment dans sa capacité à attirer les consultants leur permettant de répondre aux appels d'offre. Cette stratégie s'avère payante : les salariés soulignent à l'unanimité la qualité des échanges et l'image positive véhiculée lors des entretiens de recrutement. Dans les discours des salariés, leur histoire chez Aepsilon a souvent commencé par un « coup de cœur ».

> *« C'était tellement bizarre, il y avait un esprit de famille que je n'avais jamais trouvé. Et là j'ai dit bon c'est la boîte de rêve, je veux cette boîte ! […] le gros coup de foudre! » (Sandra, Consultante Mission)*

> *« Je n'avais pas envie d'être avec une boîte qui me juge sur un questionnaire scolaire, et ne sais pas qui je suis. L'entretien avec Aepsilon, c'était beaucoup plus humain. […] Il y avait vraiment un dialogue. » (Audrey, Consultante Mission)*

> *« Ce qui m'a plu, c'était que c'est une petite structure, vraiment un visage à taille humaine. […] c'était l'ouverture d'esprit déjà de Franck, le côté très humain. » (Éric, Consultant Mission)*

> *« Il me dit voilà, viens faire du recrutement, tu vas voir ça va être cool. Avec Franck, je m'entendais super bien, donc j'ai commencé comme ça. […] Je trouvais que la boîte était cool. » (Sarah, ex-Resp. RH)*

> *« C'était assez particulier, parce qu'il n'y avait pas ce sentiment, ce gap employeur candidat, un peu ce sentiment de supériorité infériorité. » (Agathe, Équipe Support)*

> *« J'ai vu la différence, le feeling est super bien passé avec Sarah, avec Franck, ça avait l'air cool, les missions étaient intéressantes. » (Elodie, Équipe Support)*

> *« L'échange était hyper transparent, et tout ça, ça m'a beaucoup plu, tout de suite emballée, elle m'a tutoyé tout de suite, elle m'a mise à l'aise » (Barbara, Équipe Support)*

En outre, les critères de recrutement sont davantage centrés sur la personnalité, le savoir-être et la motivation, que sur le savoir-faire.

> *« Ils cherchaient surtout quelqu'un de motivé, et déterminé à les faire avancer. » (Barbara, Équipe Support)*

> *« Ils ne jugeaient pas la personne sur ce que la personne fait, mais sur ce qu'elle est et va pouvoir apporter à l'entreprise. […] J'ai senti que j'allais pouvoir apporter de la valeur et du sens. » (Agathe, Équipe Support).*

La différenciation opère d'autant mieux que les personnes intégrées ont vécu des expériences professionnelles marquées par des environnements hiérarchiques délétères.

1.2.2. Dichotomie siège-consultant

L'éloignement géographique des consultants en mission est un facteur structurel important. Il en résulte une dichotomie entre le siège et cette population. Au quotidien, le consultant en mission est immergé dans l'environnement du client. Ce dernier devient le « manager » du consultant. Cette appartenance locale entre en compétition avec le sentiment d'appartenance des consultants vis-à-vis d'Aepsilon.

> *« Mon patron de tous les jours, voilà, c'est le client. Mon patron, c'est mon client. Le patron de la société qui me paye, c'est Franck. Il y a la partie revenu et la partie travail. La partie travail c'est le client. Et c'est comme ça partout. […] Ta gestion de carrière, tu vas la faire auprès du client. Ton évaluation, tu vas la faire auprès du client d'une part, auprès de ta SSII d'autre part. Ton entretien annuel, ton augmente, globalement, elle va dépendre de la satisfaction de ton client. […] Tu n'es pas sur place. Ça ne t'impact d'aucune façon la façon dont la boîte gère son management à l'interne. Il ne te manage pas. Tu es managé par son client. » (Audrey, Consultante Mission)*

> *« Parce que finalement, le truc il faut voir avec les SSII c'est qu'on n'est pas dans la boîte. On est chez un client. » (Sandra, Consultante Mission)*

Cédric et Arnaud ont vécu la transition du statut de Consultant Mission vers Consultant Plateau et peuvent témoigner de ce contraste :

> *« Moi j'étais plutôt… équipe projet enfin les personnes que je côtoyais au quotidien. Donc mes collègues de boulot, c'était ceux avec qui j'étais au quotidien. La société de services, pas tellement. T'as pas de forte adhésion… » […] « J'ai basculé de l'autre côté. C'est-à-dire que là, je vis à l'agence. En bossant à l'agence. Donc pour mon cas personnel, ça va, j'ai pas de souci avec ça [le sentiment d'appartenance], […] la différence, c'est que je vois tous les efforts qui sont faits ici pour justement essayer de donner un peu de liens et de liant entre l'agence et les consultants. […] Sur la communication, la transparence, et l'envie de faire des activités. » (Cédric, Consultant Plateau)*

> *« Je pense que ce qui va être important, c'est là où on va bosser en tant que consultant, c'est avant tout chez le client, t'es presque 40 heures chez le client, donc ce que tu as principalement envie, c'est que ça se passe bien chez le client. » (Adrien, Consultant Plateau)*

Certains le vivent comme une sorte de schizophrénie. C'est le cas de Sandra, tiraillée entre son appartenance à Aepsilon et à son client :

> *« Alors moi je sais que je suis Aepsilon, mais sauf que tu vois […] une fois par mois on a un événement Aepsilon et je n'y vais jamais, une fois par mois y a un événement Orange, par contre j'y vais, je prends le temps d'y aller, […] parce que les événements Orange, c'est mes copains […] je les vois tout le temps, toute la journée, on mange ensemble le midi on va au sport, […] donc c'est compliqué. Je sais que je suis Aepsilon, je sais que j'ai ma gourde Aepsilon… et qu'elle me rappelle toujours que je suis Aepsilon […] sauf que à côté de ça, je suis beaucoup plus proche des gens d'Orange. Mais à côté de ça […] quand y a des événements Orange qui sont organisés par Paris, nous on n'est pas invités. »*

Cette difficulté à engager les salariés, et à maintenir un lien d'attachement à l'entreprise, fera partie des facteurs qui pousseront le trio de leaders, dont Romain, à remettre en question le fonctionnement de l'entreprise :

> *« En fait, le truc qui est terrible c'est qu'on recrute des gens en qui on croit. […] Le recrutement c'est une drague en fait. Donc on drague des gens, […] on les place […] face à un besoin qui correspond, donc on réussit à faire l'entremetteur un peu, et du coup ça c'est super cool. Et en fait, après, la personne recrutée disparaît dans un contexte client. Et du coup c'est hyper frustrant parce que tu recrutes des gens pour toi d'abord, et après tu les perds parce que c'est la nature du truc qui fait ça. » (Romain, Consultant Plateau, Associé)*

1.2.3. Période de croissance et formation du « trio libérateur »

Entre 2009 et 2015, deux acteurs clés de la libération vont se joindre à Franck pour former un « trio libérateur » : Romain et Sarah. Romain est alors consultant et rejoint Aepsilon pour une mission en 2010, mais s'investit également dans l'organisation. Dès que les finances le permettent, il quitte sa mission, s'associe à Franck et s'investit dans le développement du plateau interne. Sarah est recrutée en 2012 en tant que chargée de recrutement. Une relation de confiance et d'amitié se noue alors entre les trois protagonistes. Sarah, Romain et Franck sont les trois seuls salariés au « siège », à organiser la vie d'une dizaine de consultants et de l'entreprise dans son ensemble, jusqu'en 2014.

Entre 2009 et 2015, Aepsilon grandit rapidement et un besoin de structuration se fait sentir : processus, RH, communication interne, contrats… En 2014, un responsable commercial et une responsable administrative seront recrutés. Progressivement, 3 consultants sénior deviennent *team leaders*, responsables hiérarchiques des consultants, nommés par Franck. L'organisation devient pyramidale malgré elle.

> *« On entrait dans des mécaniques de management classique. Année après année, on a vu monter la frustration des consultants. On avait un système pourtant innovant, mais insuffisant. » (Franck, Fondateur, Intervention à l'Agile Tour 2017)*

À cette époque, la volonté de différencier Aepsilon des autres ESN, à travers son offre et à travers les possibilités d'évolution pour les consultants, se traduit aussi par une innovation de *business model* : en 2014, le rachat d'une petite société de développement logiciel (appelons-là LOGIT) annonce la création du futur plateau de développement de Aepsilon. Mais l'intégration ne se passe pas comme prévu, et on assiste à un turn-over quasi-intégral de l'équipe en place (5 personnes), avant même son assimilation officielle à Aepsilon qui aura lieu après la libération en octobre 2015. Un seul salarié de cette équipe sera encore en poste à ce moment-là.

Sarah, qui rejoint Aepsilon en 2012 en tant que Responsable RH, et fera partie du « trio libérateur », décrit cette phase de croissance et de structuration comme une source de stress. En effet, elle s'investit largement dans le développement de l'entreprise, mais la mise en place des processus « requis », notamment au niveau des Ressources Humaines, entre en contradiction avec son fonctionnement naturel, intuitif et passionné.

> *« Plus on avançait en fait dans ce développement de la boîte, et plus pour moi ça rentrait, presque en friction avec ma façon d'être, et ma façon, même moi, de m'autogérer. […] c'était contre ma façon de penser. » (Sarah, ex-Resp-RH)*

Pendant environ 2 ans, entre 2013 et 2015, le projet de libération mûrit dans l'esprit du trio libérateur. Puis en 2014, une vague de départs d'ingénieurs compétents (3 démissions quasi-simultanée), placée sur le compte d'un manque de proximité et de communication, et *in fine* d'engagement, est prise comme une « claque », et précipite la volonté de changement sur le plan managérial. Début 2015, la décision est prise, et le trio va synthétiser ses réflexions en un projet concret de libération : « MyAepsilon ».

> *« Donc on s'est dit, il faut le faire. C'est ce en quoi on croit, il faut le faire, donc on s'est lancé dedans. » (Romain, Consultant Plateau, Associé)*

1.3. Conception du projet MyAepsilon

1.3.1. Des valeurs centrales

Tout d'abord, le projet de libération s'inscrit dans la continuité de la vision initiale de son fondateur-dirigeant : *« une ESN différente, dédiée au bien-être des consultants » (blog Aepsilon)* et représente également une façon opportune de gérer la croissance et le besoin de structuration de l'entreprise, permettant au trio de rester en ligne avec leurs principes et mode de fonctionnement intrinsèques. Un de ses enjeux centraux est le sentiment d'appartenance des consultants, rendu difficile par la distance géographique et le manque de contacts directs avec Aepsilon.

« La libération d'entreprise avait également pour vocation de justement créer du lien et mettre en place un système qui allait renforcer leur sentiment d'appartenance, renforcer leurs interfaces et leurs interactions avec Aepsilon, en n'ayant plus purement un lien administratif » (Franck, Fondateur).

Enfin, cette transformation est aussi une manière d'aller plus loin dans la différenciation vis-à-vis des autres ESN, aux yeux des consultants à recruter, et des clients.

Les trois leaders mettent beaucoup d'eux-mêmes dans le projet. Ce sont leur vision, leurs valeurs et leurs désirs qui s'expriment à travers lui, en en premier lieu, les valeurs et la vision de Franck. Celui-ci a déjà une vision élaborée et très engagée du projet qu'il porte, des valeurs qu'il veut diffuser, de la stratégie de l'entreprise et de ses attentes envers ses collaborateurs. Il a la volonté de « convertir » un maximum de personnes à cette vision du collaborateur engagé, compétent et responsable, et qui s'épanouit dans son travail, en leur offrant l'autonomie nécessaire.

1. La valeur, selon lui, se crée dans le questionnement, dans la **remise en question permanente** (de soi et ses présupposés, des solutions toutes faites, de la formulation du problème, des processus…), *« le frein numéro un c'est la capacité de remise en question »*, couplée à l'**expérimentation** et le **droit à l'erreur**, conditions nécessaires, sources d'apprentissage, dans une quête permanente de « bon sens » et de pertinence.

« On ne se trompe jamais. On réussit ou on apprend. Y a pas d'échec ! L'échec c'est un apprentissage… on apprend de ses erreurs ! »

« On s'est dit "On va se gourer, et on va le refaire…" on était prêts à expérimenter, à faire des essais et des erreurs. Y a des outils qui ont été abandonnés, des formats de réunion… on est restés dans le droit à l'erreur. Si ça marche pas c'est pas grave, de s'être trompés, ce qui est grave c'est de continuer alors qu'on sait que ça marche pas.» (Franck, Fondateur, Témoignage à la conférence de l'Agile Tour 2017)

« On a peur de l'échec, mais il y a pas d'échec en fait ! […] Tu fais une trace, tu apprends, et elle t'amène là où ses convictions te portent, et même si elle ne t'amène pas exactement là où tu avais l'intention d'un premier coup, c'est que juste, mais tu dois apprendre, et qu'il y a des choses des choses que tu n'as pas bien prises en compte ! donc il faut juste apprendre de ça, mais il faut oser ! » (Interview podcast OZE 2020)

2. Sa vision du projet est essentiellement tournée vers la **responsabilisation de l'individu** et la **pro-activité** : il s'agit d'« abolir tout ce qui pouvait nuire à la **performance d'un individu** en lui laissant la liberté nécessaire à l'exercice de sa fonction. » (Intervention à l'Agile Tour 2017).

*« Je me suis dit je vais faire confiance, et je vais laisser **à chacun la libre décision** de son périmètre d'action, la libre décision de l'évaluation de son travail, parce que a priori, **chacun est armé** pour*

pouvoir faire ça, hein ? De savoir un peu ce qu'on vaut, qu'on fait bien, ce qu'on fait pas bien, ce dont on a besoin pour travailler, comment il faut faire une tâche, voilà, donc c'était ça l'idée. » (Franck, Fondateur, Entretien 2)

*« On est **entre adultes, intelligents et responsables**. Donc y'a pas de notion de jugement, il y a pas de notion d'évaluation, il y a juste une notion de vivre ensemble et d'être ensemble et de **chacun avoir ses compétences** et certaines compétences c'est de faire du développement, c'est de faire du marketing, c'est de faire de la gestion de projet et d'autres c'est diriger une entreprise. » (Franck, ITW Podcast OZE, Aout 2020)*

Le concept de *Corporate Hacking* qui sera importé en cours de processus et décrit plus loin va contribuer à renforcer cette idée centrale de pro-activité et d'esprit entrepreneurial (cf « Mini-mutation »)

Lors de notre présence sur le terrain, devant le rejet du système par certaines personnes, la responsabilité est également placée du côté des individus :

« S'ils n'ont pas envie de m'en donner, ils n'ont pas envie de m'en donner. Tu vois ? Donc le seul truc, mais c'est aussi une des valeurs fondamentales de ce qu'on a, c'est sûr : tu veux parler ? C'est hyper facile ! Tu veux me donner du feed-back ? Et en plus à chaque fois je vais l'écouter !! Et à chaque fois je vais le prendre en compte. Et tout ce que je peux faire moi, à chaque fois qu'on a du feed-back, je l'écoute et je le prends compte. Je suis pas en train de dire que c'est à eux de le faire. Je suis en train de dire que les autres canaux ne fonctionnent pas plus. »

Devant l'incompréhension de la stratégie, également, les idées de pro-activité et de responsabilité individuelle affleurent :

*« Je pars du principe aussi, que si tu as envie de comprendre, et ça c'est un message que je n'arrête pas de dire, c'est que **tu peux venir me demander**. Et je viendrai, je vais prendre une heure, deux heures pour essayer de t'expliquer. Il y a pas de problème. »*

*« Je pense que chacun, dans la majorité est pas hyper intéressée à connaître la stratégie. Ceux que ça intéresse, ils ont compris ! (…) Je pense que ceux que ça n'intéresse pas, au final, si ça les intéressait, **ils viendraient demander**. Et c'est le cas parfois. »*

*« Ceux que ça n'intéresse pas, mais qui disent "on comprend pas !" Je pense qu'en fait c'est assez confortable, c'est **une position assez confortable**, c'est assez cool, et ça permet de dire "mon boss il est con". Et à partir du moment où ça s'est posé, il y a plein de trucs que ça simplifie dans la vie. Parce que du coup, tous tes problèmes, au moins il y a un responsable. C'est pratique. »*

3. Le rapport au travail, dans la pensée dominante, est ambigü. Il faut se libérer de ce cadre contraignant et c'est un combat permanent. Il faut sortir des schémas.

« Tu vois le rapport au travail aujourd'hui il est difficile, c'est aussi contre ça qu'on lutte en fait… c'est contre ça qu'on lutte, en luttant déjà nous-mêmes, j'essaie moi-même tu vois d'en sortir et de jamais retomber dans ces travers-là alors que je peux donc c'est ça qui est visé, mais bien sûr que l'enjeu c'est ça. »

« [Au moment de créer Aepsilon] je ne voyais pas pourquoi le monde du travail devait être aussi… comme s'il y avait une espèce de frontière entre le professionnel et personnel, quoi ! où la frontière

du dimanche soir et du vendredi soir, le truc où trouver ça absurde, quoi ! »(Franck, ITW Podcast OZE, Aout 2020)

« J'analyse aussi la difficulté de la nature humaine lorsqu'elle est… et de ***la sortir de son rapport antagoniste au travail et aux patrons****.*

Chercheur : nature ou culture ?

Franck : C'est culture devenue nature ! C'est trop ancré ! C'est un siècle de révolution industrielle… enfin tu vois… non, mais vraiment ! C'est la culture occidentale, c'est à la fois ***l'asservissement au travail*** *de la culture industrielle,* ***l'élitisme et la compétition*** *en interne poussée à l'extrême, c'est la* ***figure du management*** *et voilà… c'est le fait que être important dans une entreprise c'est avoir un grand bureau, avoir un bureau tout seul, avoir des gens sous soi, enfin tu dois déprogrammer un nombre de choses qui sont certes culturelles mais qui sont devenues du coup… enfin tu vois c'est* ***tellement culturel****… oui culturel bien sûr je pense qu'au XVIIe siècle ils ne se posaient pas ces questions-là ! mais voilà !... (rires) c'est pas ancré dans la nature humaine, mais ouais, tu vois* ***le rapport au travail aujourd'hui il est difficile, c'est aussi contre ça qu'on lutte en fait****… » (Franck, Fondateur, Entretien 5)*

« C'est ce qui aussi motive ! je le sens, je le ressens ! […] c'est aussi cette espèce d'adversité… voilà, cette résistance, et le fait d'avoir à convaincre les autres et d'avoir ***à aller à l'encontre d'un mouvement dominant qui ne me paraît pas être le bon****, qui me donne, moi, cette énergie. » (Franck, Fondateur, ITW Podcast OZE, Aout 2020)*

« Pour moi y a quelque chose de philosophique en fait, tu vois, et qui va ***à l'encontre de ce en quoi je crois****. C'est pour ça que l'enjeu, du coup, tu vois, en plus de l'enjeu business il est… intimement… il est énorme ! C'est-à-dire, en fait* ***je ne lâcherai jamais le truc****. » (Franck, Fondateur, Entretien 5).*

« Si j'avais envie de dire un truc, c'est justement de ne pas rester, ***ne pas s'enfermer dans des schémas, de ne pas s'enfermer dans des croyances,*** *de refuser ce jeu de rôle, et de se faire confiance en fait, de pas chercher la reconnaissance dans le statut social, ou dans la position un peu qu'on essaie de nous imposer dans l'entreprise, mais de donner du sens à ce que tu fais, de réfléchir à l'impact de ce que tu fais, de s'assurer que l'impact de ce que tu fais est toujours aligné avec tes valeurs, et avec tes convictions, et si tu as ça, que tu es sur la bonne trace, sur la bonne voie, en tout cas sur* ***la voie que tu traces toi.*** *» » (Franck, Fondateur, ITW Podcast OZE, Aout 2020)*

« ***Il y a un truc à casser.*** *Car les entreprises sont programmées en fait. Il n'y a pas de modèle des entreprises libérées. La multiplication des modèles d'entreprise crée des forces contraignantes et empêche les choses. […] Un cadre va permettre l'efficacité, mais empêche le développement des choses. […] Libérer de ça, c'est pas libérer du management, du leadership, de la hiérarchie…* ***c'est libérer du CADRE****. Le but pas d'être totalement horizontal, totalement égalitaire. » (Frank, Fondateur, Entretien 9)*

4. Aepsilon est à l'image de sa vision du monde, tout comme sa libération, sans distinction des sphères personnelle, professionnelle et citoyenne.

« Je vais essayer de créer peut-être ***mon petit monde*** *en fait, d'avoir un cadre dans lequel au moins moi, je me sens bien, et qui* ***ressemble un peu à ce que je pense devrait être le monde du travail****. »*

« et à essayer de créer quelque chose de différent, qui me ressemblait plus »

*« je pense que la boîte **elle me ressemble,** ou en tout cas, c'est vrai que je pense que j'y mets beaucoup de moi, je mets beaucoup de **mes valeurs**, des **causes auxquelles je crois**. »*

*« C'est aussi pour ça que ça s'appelle Aepsilon ! L'idée c'est de rester quand même assez humble dans l'ampleur du truc. Bah c'est de faire **mon truc auquel je crois moi** en fait. » (Franck, Fondateur, Entretien 3)*

La diffusion du reportage « Le Bonheur au travail » en Février 2015 et notamment les interventions de JF Zobrist, DG de FAVI, sont une révélation. Romain et Franck lisent beaucoup et s'acculturent activement. Ils puisent dans les références qui leur parlent : des conférences et des livres d'auteurs inspirants (Isaac Getz, Frédéric Laloux, Simon Sinek, Jean François Zobrist) leur permettent d'affiner leur propre vision du management idéal. L'expérience d'autres entreprises témoigne de la complexité de la démarche, sans toutefois les décourager. Ils s'appuient notamment sur l'expérience d'une entreprise « amie », ayant adopté un processus extrêmement radical de la libération, pour en tirer les leçons :

« Il a été un des premiers, en tout cas dans notre réseau […] à mettre un gros coup de pied dans la fourmilière et à libérer la boîte. […] Il a fait ça en mode "big-bang". Donc du coup nous on a observé le truc, […] on a vu tout le top management partir : burnout j'en peux plus tout ça bla-bla. Et là on s'est dit quand même ça a l'air cool, mais c'est peut-être pas pour nous ! » (Romain, Consultant Plateau, Associé)

La démarche de Sarah est différente et complémentaire. Elle n'aime pas lire ni s'enfermer dans des modèles existants et s'appuie plutôt sur ses propres motivations son expérience personnelle :

« Je m'inspirais beaucoup plus d'expériences, à écouter des personnes un peu aux alentours, et puis aussi de moi mon ressenti. […] j'ai toujours été à suivre vraiment ma directive, et ce que j'avais envie de faire. Ça peut paraître très individualiste, mais en même temps, je me suis dit on a qu'une vie, donc autant que je me fasse plaisir. »

C'est d'ailleurs elle qui donnera son nom au projet, reflétant son souhait d'éviter de plaquer un modèle et son souci de personnaliser le projet au maximum :

« C'était MyAepsilon, parce que je voulais vraiment ce sentiment d'appartenir à un mouvement, à l'entreprise aussi, et avoir cette image où chacun ramène un peu sa pierre à l'édifice, au développement d'Aepsilon. Et donc moi, mes idées ont grandi, elles ont mûri vraiment avec cette volonté de créer quelque chose d'unique à Aepsilon, juste pour Aepsilon et aucune autre entreprise. » (Sarah, Ex-Resp. RH)

1.3.2. Un dispositif minimaliste

Le concept d'« Entreprise libérée » (EL) est finalement celui qui inspirera le plus le projet, tout en l'adaptant aux besoins de l'entreprise. C'est ce terme qui sera largement utilisé et repris dans

les discours des salariés et les communications externes de l'entreprise, même si les leaders entretiennent un rapport ambigu à ce terme qu'ils jugent galvaudé :

> *« Moi j'aime pas ce terme, déjà ! […] La raison pour laquelle j'aime pas, c'est-à-dire je crois que c'est un terme qui… il a un grand mérite, c'est qu'il permet de situer à peu près de quoi on parle. Pour tout le monde. Il a un énorme défaut, c'est que du coup, tout le monde pense n'importe quoi. Parce que personne n'a compris ce que c'était. En tout cas, personne n'a compris ce que c'était…, enfin je sais pas si personne a compris ce que c'était, en tout cas je sais que les gens, les idées préconçues de l'entreprise libérée, c'est pas du tout ce qu'on fait nous ! Donc y a un truc, voilà, il y a un espèce de truc pas trop aligné, quoi. […] que tout le monde peut décider de tout, qu'il n'y a plus de structure, que c'est une espèce de communauté de hippies […] où tout le monde a le droit de décider de tout etc. où il n'y a pas d'organisation…» (Franck, Fondateur, Entretien 2)*

> *« Mais moi je n'aime pas le terme libéré, car véhicule des idées fausse : "chacun fait ce qu'il veut", c'est pas vrai c'est hyper responsabilisant, c'est hyper engageant. » (Franck, Fondateur, Agile Tour 2017)*

Peu d'étapes et de modalités sont envisagées et le cadre est délibérément laissé très ouvert, avec la volonté de faire confiance au bon sens de chacun, et aux vertus de l'apprentissage.

> *« Le seul truc qu'on a fait, c'est une organisation dont le management est différent. Parce qu'on a transformé radicalement et totalement le **management individuel**. […] on a fait 2 trucs : on a transformé le management individuel et on a, comment… (il réfléchit) enfin… voilà : en enlevant le rôle du manager qui contrôle, valide, la pyramide ou quand y a un truc y a une escalade, et y a quelqu'un qui tranche, voilà. En enlevant ça. C'est tout ce qu'on a fait. »*

Néanmoins, 3 grands axes sont prédéfinis :

- L'identification des « influenceurs »

L'une des conditions de réussite du projet est placée dans l'émergence naturelle d'ambassadeurs de l'entreprise, appelés « influenceurs », plutôt qu'une nomination *top-down* contre-productive. Ils seront les porteurs du projet de transformation, en même temps que les garants des valeurs de l'entreprise.

- Un organe tripartite de consultation et de décision : le trinôme élu

La première décision des leaders initiateurs est de supprimer tout lien hiérarchique de l'entreprise : dirigeant et managers intermédiaires (les *teams leaders)*. Le système hiérarchique est remplacé par un système de liens entre pairs : un réseau de « trinômes élus ». Chaque salarié, après quelques mois passés dans l'entreprise, choisit deux autres salariés « influenceurs », et le trinôme ainsi formé devient l'organe central de décision pour toutes les questions portant sur les points suivants : augmentation de salaire, changement de mission, formation, ou toute initiative individuelle. Il peut être mobilisé à tout moment à la demande du salarié, mais l'est nécessairement pour des entretiens annuels.

La prise de décision y est régie par trois règles :

- un consensus doit être trouvé entre les 3 membres du trinôme
- la satisfaction client ne doit pas être affectée
- la santé financière de l'entreprise doit être préservée.

Les influenceurs ne souhaitant pas endosser ce rôle peuvent le refuser. Les employés peuvent également décider de changer d'influenceur à tout moment. Le trinôme est un élément à la fois structurant et moteur de la libération, et prendra une place très importante dans la dynamique de transformation.

> *« On a inversé le problème. Ce qui pose problème, c'est le côté "mon chef comprend rien, j'ai pas confiance, il est pas légitime…" C'est un problème de confiance et de légitimité. Donc là, chacun choisit deux personnes. Pourquoi trois personnes ? pour l'intelligence collective et pour la possible contradiction. Pourquoi l'unanimité ? pour éviter la démocratie molle ! […] Et les fonctions deviennent support du trinôme. Les fonctions ne sont pas décisionnaires. » (Franck, Fondateur, Agile Tour 2017)*

> *« L'idée d'influenceurs, dans notre vision c'est à la fois quelqu'un qui incarne les valeurs d'Aepsilon et donc il est prêt à investir de son propre temps pour accompagner ses collègues. Il y a une notion aussi, au sens un peu "réseaux sociaux" tels qu'on connaît aujourd'hui, d'être un ambassadeur d'Aepsilon en fait. » (Franck, Fondateur)*

- Les outils

La mise en place d'outils collaboratifs tels que Slack et Google Drive est également anticipée. Elle est identifiée comme un facteur clé de succès du projet, afin de garantir le partage d'information, la collaboration et la prise de décision, d'autant que la moitié des collaborateurs est géographiquement éloignée puisque basée chez le client.

Aux yeux de Franck, en 2019, Aepsilon offre à tout salarié un environnement de travail absolument libéré de tout frein à l'initiative et à l'expression de l'intelligence et de la réflexivité de chacun :

> *« L'innovation, elle est vraiment je pense dans notre organisation. Déjà, elle est dans la simplicité de la manière dont travail ici. Énorme innovation je trouve. Il y a AUCUN frein dans notre travail ici. C'est-à-dire qu'il n'y a aucun frein concevable. Ça n'existe pas, parce qu'on est devenu totalement allergiques… y'a rien qu'on fait qui n'a pas de sens… et ça, c'est le fruit des trois ans. »*

1.4. Mise en œuvre – Phase 1 (Oct 2015 à fin 2018) : libération individuelle

Nous décrirons successivement la Phase 1 et la Phase 2. La narration entremêlera progression chronologique et processuelle, afin d'apprécier le déploiement dans le temps du processus, mais également afin d'y replacer les mécanismes ayant relié les différents événements et phases clés.

1.4.1. Un lancement radical et une première matérialisation

Le projet est déjà mûrement réfléchi, les leaders ont désormais des convictions fortes et étayées, et ils souhaitent partager leur vision et la voir se matérialiser dans l'entreprise. En cohérence avec cette phase de préparation intense, le lancement du projet de libération prend un format plutôt *top-down* :

> *« Ça a été très très radical. C'était un vendredi, j'ai dit à partir de lundi, maintenant, on fonctionne comme ça. » (Franck, Fondateur).*

> *« Je ne m'attendais pas à ce que ça change du jour au lendemain, j'étais prêt à… voilà après, je m'attendais, à la fois à ça, et à rien. Je me disais « bah j'attends de voir ce qui se passe ... » (Franck, Fondateur).*

En octobre 2015, un séminaire réunissant l'ensemble des salariés est organisé par les leaders dans un lieu attractif et convivial. Après une activité de *team building*, le concept est dévoilé et le projet MyAepsilon est présenté à travers ses trois principes. Des cas d'usage sont explorés, comme les entretiens annuels, les augmentations salariales, les congés payés. Le format est plutôt descendant et le temps d'échange est limité. À ce moment-là, l'enthousiasme est au rendez-vous. Mais derrière cet enthousiasme se cachent déjà des motivations très hétérogènes. Les représentations individuelles commencent à se former à propos du projet. Certains connaissent déjà le concept d'EL et y voient une démarche audacieuse, d'autres sont curieux de savoir où Franck souhaite les emmener et commencent leur acculturation de leur côté et d'autres encore y voient d'emblée l'intérêt individuel qu'ils peuvent en tirer.

> *"Hypers enthousiastes. Tout le monde trouve ça génial, à chaud tout le monde trouve ça génial. Super cool. Super idée. « On est tous trop contents d'être dans une boîte qui fait ce genre de truc. »" (Romain, Consultant Plateau et Associé)*

> *"Le lendemain matin j'étais à mon poste chez Orange, et sur l'entreprise libérée j'ai lu tout ce que je pouvais lire quoi ! […] J'ai passé la matinée à me dire bon où est-ce qu'il nous emmène ?" (Sandra, Consultante Mission)*

> *"Moi ça m'avait beaucoup plu au début et j'avais dit à Franck : « ouais c'est super ! C'est super courageux de ta part ! Parce que c'est ta boîte donc quelque part tu la refiles un peu aux autres. » (Audrey, Consultante Mission)*

"Il parlait des formations, parce qu'aujourd'hui c'est n'importe quelle formation que vous voulez faire, je vous donne le go s'il y a le budget. Donc là tu dis "Wow, c'est cool!" Parce que pareil, dans les autres SSII qui fait des pieds et des mains pour avoir une formation. […] Et puis le sujet qui a marqué le plus tout le monde, c'était "vous pourrez négocier votre salaire" "Ah bon ! On peut négocier son salaire ?" C'était le point le plus important." (Sandra, Consultante Mission)

« Je ne connaissais pas, mais bon, ce qui m'a beaucoup plu, c'est que bon… j'ai quand même un esprit assez entrepreneur. » (Éric, Consultant Mission)

Paradoxalement, les réactions qui suivent sont mitigées, l'annonce est déstabilisante et les implications encore floues. Les leaders réalisent la radicalité de l'annonce et mesurent l'écart d'appropriation, entre eux, qui évoluent sur le sujet depuis presque 2 ans et les salariés qui le découvrent.

« Alors, il n'y a pas eu trop trop d'idées tout de suite, par contre il y a eu des réactions effectivement assez mitigées, des gens qui étaient vraiment emballés tout de suite… des gens qui étaient plutôt sceptiques, mais qui avaient envie de voir, qui avait envie d'essayer… » (Eric, Consultant Mission)

« C'était un monde nouveau parce qu'on n'est pas habitué à ce genre de choses. Donc tout le monde était sceptique, et puis… enfin.... ça commence à se mettre en place ! Le processus a été très long. » (Sandra, Consultante Mission)

« J'ai juste eu l'impression que c'était une continuité nécessaire dans l'évolution de la boîte. Et en fait ça été plutôt une révolution. Et donc du coup, au début les gens étaient hypers enthousiastes, puis après en fait il ne se passe rien. » (Romain, Consultant Plateau et Associé)

Mais la dynamique est lancée. Dès le lendemain, la validation des congés payés est supprimée, C'est la première forme concrète que prend le concept de liberté. Très vite va suivre une opportunité de mise en œuvre du dispositif des trinômes : les entretiens annuels d'évaluation. Au cours des trois mois qui suivent le lancement, les trinômes se forment et les salariés posent de nombreuses questions, demandent l'accès à l'information financière, aux postes et aux affectations disponibles, pour éclairer leurs décisions à venir. A l'issue des entretiens, début 2016, les augmentations de salaire et les formations sont validées. Les salariés ont joué le jeu et les dirigeants tiennent leurs promesses. Le modèle de base est adopté. Mais la nouvelle philosophie d'entreprise peine à s'exprimer et à se vivre en dehors de cette instance réduite que représente le trinôme.

1.4.2. Mini-mutation : le Corporate Hacking en renfort de EL

Début 2016, une fois le premier moment clé des entretiens achevé, et en l'absence d'un dispositif « permanent » et généralisé, la dynamique s'estompe. Vers avril 2016, le concept de

Corporate Hacking[22] attire l'attention du trio de leaders qui l'importe dans l'entreprise, en donnant à tout salarié la possibilité (au sens d'autorisation) de développer sa propre activité au sein de Aepsilon, pour contribuer à la construction de l'offre et au développement de l'entreprise. Sarah en particulier s'identifie totalement à ce concept et le déploie activement en interne. Selon elle, cette nouvelle dimension incarne la volonté d'étendre le projet MyAepsilon au-delà du seul périmètre « RH » et individuel et de créer un lien direct entre chaque collaborateur et le projet d'entreprise, en l'invitant à participer pleinement à sa construction. Elle se sert de ce nouveau concept pour incarner le projet : elle intitulera la vidéo YouTube de son témoignage dans une école de commerce, « J'ai hacké ma boite ! », et une série de vidéos « Les Hackers », mettant les consultants à contribution en les faisant témoigner sur leur expérience au sein de Aepsilon. Elle reconnait dans ce concept l'idée de ne pas se laisser enfermer dans un cadre, et d'entreprendre avec passion tout initiative jugée pertinente, quitte à contourner astucieusement les règles et détourner les ressources à sa disposition de façon créative.

> *"Le concept de Corporate hacking s'est doucement introduit aussi dans mes idées, et ma façon de penser. […] j'ai réalisé que oui, il y avait des personnes en effet en France, qui avaient cette façon de penser, qui était la mienne, et qui appelaient ça du Corporate Hacking. Le Corporate Hacking, je pense que c'était propre à moi, ma façon de penser et ma façon d'être et ma façon de réfléchir et d'agir dans l'entreprise." (Sarah, ex-Resp. RH).*

---

[22] Le *Corporate Hacking* est un concept issu de la culture pionnière du *Hacking* en informatique et du logiciel libre. Elle s'est diffusée au-delà du secteur de l'informatique, pour accompagner la transformation des entreprises et combattre les rigidités organisationnelles, notamment hiérarchiques. « Rebelle et constructive », elle s'appuie sur le principe de motivation intrinsèque et de créativité. Le *corporate hacker* en est la figure clé. C'est grâce à son état d'esprit, tourné vers l'apprentissage, la curiosité, la liberté, le pragmatisme, le plaisir et le partage, que ce salarié audacieux va contribuer à transformer la culture de l'entreprise de l'intérieur. Pour cela, il va mobiliser les ressources à sa disposition pour introduire localement de nouvelles façons de fonctionner et les diffuser ensuite de façon virale, n'hésitant pas pour cela à détourner, contourner, improviser et bricoler, au sens positif, pour améliorer l'entreprise, à l'insu des modes de fonctionnements officiels (Viguié & Bacquere, 2016).

1.4.3. Diffusion externe

En 2015, dès le lancement, la libération est médiatisée via les réseaux sociaux de l'entreprise. En 2016, les vidéos You Tube se multiplient et la communication sur les réseaux sociaux s'intensifie, en exploitant le concept de *Corporate Hacking*, mettant en scène les « consultants libérés ». Des opportunités de partager et diffuser, à l'extérieur, leur expérience de la libération d'entreprise à travers des témoignages se sont rapidement multipliées : intervention à Skema, à l'Agile Tour en 2017, des conférences ponctuelles ou des « *learning expeditions* » auprès d'entreprises demandeuses. D'abord très ponctuelles et marginales, ces demandes se sont multipliées, sans prospection, grâce au bouche-à-oreille et grâce aux réseaux sociaux, au point de devenir une « activité » de l'entreprise, certes marginale, mais intégrée comme une compétence nouvelle, potentiellement valorisable. Des partenariats se nouent, notamment avec les écoles de commerces locales. En 2018, les demandes se multiplient, et cette compétence nouvelle prend progressivement la forme d'une « offre d'accompagnement à la transformation ». L'entreprise est désormais labellisée « Entreprise libérée » : elle apparait sur la carte Google+ du groupe des EL modérée par Isaac Getz, et le récit de Franck, posté sur LinkedIn, est relayé sur le blog d'Isaac Getz.

Cette activité de diffusion est prise en charge par les leaders et quelques ambassadeurs motivés et ayant le goût de la communication. Ensemble, ils développeront un véritable « storytelling de la libération » d'Aepsilon. Au-delà de l'aspect « vitrine » pour l'entreprise, pour eux, c'est également l'occasion de réfléchir sur leurs pratiques et de formaliser leur expérience :

> *"Et après, ça été le cercle vertueux, puisque du moment où on a fait cette conférence, après on a été appelé par [Client X] etc. Et après derrière, les conférences, tout s'est enchaîné par rapport à ça. Et donc le travail de préparation de la conférence, sur les postures managériales, comment est vécu le système par les salariés, qu'est-ce que ça requiert etc. Bah près ça fait réfléchir sur l'organisation et la compréhension en fait." (Agathe, Équipe Support)*

Le rythme de ces communications est cependant en décalage avec le rythme de l'adoption du projet et ces interventions ne sont pas toujours comprises en interne (ces réactions sont à comprendre à la lumière du mécanisme de « polarisation » décrit plus loin) :

> *"C'est hyper frustrant pour tous les consultants de voir Franck faire toutes ces conférences, parce qu'il en fait un paquet, pour promouvoir son entreprise libérée […] Et ce qui est un peu dommage aujourd'hui, c'est qu'il y a un effort […] de faire de la com à l'extérieur de la boîte, mais pas l'intérieur." (CM1)*

> *"Je ne comprends pas pourquoi on met [xxx] sur des sujets d'innovations managériales, elle part à EDF et à machin et qu'il n'y a pas de prospection commerciale à côté" (CP1)*

« C'est comme par exemple [xxx], j'arrive même pas à savoir ce qu'elle fait, tu vois, j'ai des collègues qui se plaignent de pas avoir de boulot en interne et à côté de ça tu la vois sur FB en train d'être dans des universités en train de promouvoir l'entreprise libérée ! Je me dis 'Mais tu es censée… pas faire ce job-là, t'es censée, chercher du commerce, du business, et là tu perds 3h à présenter l'entreprise libérée à des étudiants, enfin je ne comprends pas trop l'objectif quoi. » (CM2)

1.4.4. Décentralisation radicale (suppression de la hiérarchie et mise en œuvre des trinômes)

La mise en œuvre du dispositif de libération aura des effets profonds sur les interactions sociales. D'une part, la suppression du management intermédiaire et son remplacement par le trinôme aura un effet direct sur la légitimité des interlocuteurs des salariés et sur la configuration des liens sociaux. Par ailleurs, nous verrons quelle part des rôles traditionnellement attribués au management intermédiaire est prise en charge par le trinôme. Nous verrons par la suite les effets de la non reprise de toute une autre partie de ces rôles.

1.4.4.1. La fin du management

Au moment de la libération, quatre *teams leaders* sont en poste : Romain, Franck et deux consultants. La perte de leur statut hiérarchique ne semble pas représenter un problème majeur pour eux. Pour les deux consultants, la perte du statut hiérarchique est vécue de façon très différente : le premier, qui a été récemment nommé, apprend la disparition du rôle au moment même du séminaire, mais le prend bien : il voit dans le projet de libération des opportunités bien plus intéressantes encore. Pour le deuxième, c'est un peu plus compliqué : il est très attaché à ce rôle, qui le valorise et lui offre un lien privilégié avec l'entreprise et les salariés qu'il encadre. C'est un renoncement, mais il fait confiance à Franck, et s'engage à le suivre.

« Quand il m'a annoncé qu'on perdait ce rôle en mettant en place entreprise libérée, ça m'a fait un coup de massue. Parce que pour moi c'était comme une promotion que j'avais eue, et du coup je régressais, à être que influenceuse est plus avoir finalement de rôle de leader. […] je lui ai dit « bah ouais, enfin moi ça m'embête, mais je te suis depuis le début, je continue de te suivre à 100 %. Donc tant pis pour ma frustration, mais sache que je te suis à 100 %. » (Sandra, Consultante Mission)

1.4.4.2. Une légitimité naturelle

Le trinôme est l'élément le plus fédérateur du système, les avis sont unanimement positifs, trois ans après sa mise en place. Ils mettent fin à une relation hiérarchique unilatérale et parfois vécue comme arbitraire, en la remplaçant par une relation trinominale, librement choisie. Les changements d'influenceurs sont peu fréquents, motivés par des situations de désaccord ou par des volontés d'ajustement sur des critères de pertinence, ou tout simplement du fait du turn-over naturel, quand l'influenceur quitte l'entreprise. Le choix des influenceurs repose au final

sur des critères leur conférant leur légitimité : expérience, proximité fonctionnelle et/ou personnelle, capacité à exprimer un feed-back constructif, ou bien souvent, une certaine « logique » personnelle. Les consultants privilégient par exemple la proximité géographique et contextuelle (avoir le même client), et la complémentarité d'une personne du siège pour se rapprocher du cœur de l'entreprise. On assiste donc à la substitution d'une autorité hiérarchique par une autorité d'expertise ou personnelle, dont la légitimité est non plus conférée par son « n+2 », mais par le salarié lui-même.

"Ce sont les personnes qui sont capables de dire ce que je fais comme mission, qui savent comment je travaille. (…) Je veux quelqu'un qui soit capable de me dire "Non ça ne va pas.". […] parce que y a les liens amicaux aussi quand même, mais il ne faut pas que ça prenne le dessus sur la partie professionnelle. Donc ça c'était important." (Elise, Équipe Support).

« Car j'ai travaillé avec eux et je n'ai jamais eu de problème avec eux… ça me semblait logique. » (Adrien, Consultant Plateau)

"[Infl 1] et [Inlf 2], c'est les filles à plus fort caractère de la boîte. [Infl 1] typiquement elle a créé sa propre activité, au sein d'Aepsilon. Moi je trouve ça super. Et puis elle s'auto-gère, elle est hyper autonome, hyperactive. Et [Infl 2] c'est pareil, […] c'est quelqu'un d'hyper autonome, hyper dynamique, hyper bosseuse. C'est des bons modèles féminins d'autonomie. C'est pour ça que je les ai choisies." (Audrey, Consultante Plateau)

"C'est venu assez naturellement de me tourner vers des gens que je pouvais croiser au quotidien en mission chez [Client Y], puisque c'était des consultants de chez [Client Y], […] qui étaient là depuis un certain temps, qui connaissait bien le client, contexte…" (Eric, Consultant Mission)

« Donc ils savaient pertinemment ce pourquoi j'ai été embauchée, les missions qui me sont confiées etc. Donc je me suis dit que l'échange serait beaucoup plus productif et facile avec eux. » (Barbara, Équipe Support).

« Pour avoir plus de feed-backs différents, pouvoir apprécier les situations, le mieux possible. » (Cédric, consultant plateau)

« Donc j'ai gardé Nadia, parce que je m'entends bien avec elle et j'avais pris Franck, parce que quand j'étais à l'extérieur, j'avais bien moins informations sur justement la société, comment ça va, tu vois de pouvoir poser des questions… » (Chloé, Consultante Plateau)

« Parce que je trouve que c'est des personnes qui réfléchissent bien. » (Romain, Consultant Plateau, Associé)

« … parce que ça me paraissait aussi bien d'avoir quelqu'un de l'agence, même si je la connais un peu moins, mais voilà, quelqu'un qui a une vision plus… Aepsilon, quoi. Voilà, interne Aepsilon. » (Eric, Consultant Mission)

« J'ai choisi Chloé, et David, parce que je travaille avec eux. Et ils savent mes forces et mes faiblesses sur mon travail. Et voilà. Tout simplement. Et en tant qu'ami. Parce qu'on s'entend très bien. » (Christophe, consultant plateau)

1.4.4.3. Une distribution du leadership

La mise en œuvre des trinômes implique une distribution du leadership, les salariés choisissant désormais en qui ils vont placer leur confiance pour être accompagnés dans leur travail, et, mécaniquement, la structure organisationnelle passe d'une pyramide à un réseau dispersé d'interdépendances.

On constate dans le Tableau 1 une véritable redistribution du pouvoir de décision et d'influence, même si Franck est encore fréquemment désigné comme influenceur, cette concentration ayant tendance à diminuer dans le temps. Son rôle antérieur lui conférait une autorité hiérarchique qui se mue en autorité personnelle. Cependant, même si au sein d'un seul trinôme, le poids de son avis est censé être le même que n'importe quel influenceur, il n'en reste pas moins qu'au niveau macroscopique, son pouvoir global sur l'avenir des salariés reste le plus élevé.

> *« C'était mon team leader auparavant. Et je l'ai gardé comme influenceur parce que je trouvais important, comme il m'avait suivi depuis le début, qu'on garde ce lien et que voilà ce soit lui qui m'évaluait lors de mes entretiens annuels. » (Sandra, Consultante Mission)*

> *"Je pense qu'au début tout le monde avait Franck ou Romain, parce que c'était quand même un peu les leaders de l'entreprise, […] au début c'était assez normal. Mais ce qui était marrant, c'est que plus on avait de nouvelles personnes qui nous rejoignent, plus ces trinômes changeaient, et moins Franck et Romain étaient impliqués. […] Les gens ont commencé à comprendre que c'était plus Franck et Romain qui prenaient les décisions ou moi, c'est vraiment à eux de les prendre et s'ils veulent se faire entendre, c'est pas parce que Franck est dans le trinôme que leur voix vont compter double. Et ça, ça été plutôt pas mal." (Sarah, ex-Resp. RH)*

Tableau 14 Nombre d'« influencés » par salarié

(sur la base des informations fournies par Aepsilon le 8 mars 2019, par ordre décroissant. Les salariés « non-influenceurs » ont été groupés)

	Nb d'influencés (au 10 mars 2019)
Fondateur	10
Responsable commerciale	8
Responsable RH	6
Chargé de projet Marketing Digital	5
Consultant en mission	4
Associé/Consultant plateau	4
Consultant en mission	2
Consultant plateau	2
Consultant en mission	1
Consultant en mission	1
Responsable administrative	1
Autres salariés : 1 apprentie RH, 1 apprentie en communication, 1 consultant plateau, 1 consultant mixte « plateau/mission », 11 consultants mission,	0

1.4.4.4. Une « hiérarchie fantôme »

Si la transformation du mode de leadership se lit théoriquement dans la nouvelle structure en réseau, en pratique, cette abolition du sens hiérarchique ne va pas de soi pour tout le monde, et une « hiérarchie fantôme » va persister. Le nouveau rôle de Franck n'étant qu'implicitement redéfini à travers la mise en œuvre des trinômes, il est sujet à de multiples interprétations individuelles. Tout d'abord, certains ont du mal à se défaire de son image de dirigeant. En effet, son statut de responsable « légal » lui colle à la peau et la décorrélation du lien hiérarchique et du statut juridique n'est pas évidente pour tout le monde, surtout quand il reste influenceur. D'autres l'accusent de se dédouaner de ses responsabilités, attendant encore de lui qu'il « tranche » ou intervienne dans certaines situations, et d'autres, à l'inverse, le soupçonnent de conserver un poids décisionnel supérieur et de se réserver un droit de veto. Par exemple, certains persistent à croire qu'il valide (ou non) toutes les augmentations, alors que la seule limite est celle d'une enveloppe globale à ne pas dépasser, pour être en ligne avec les possibilités financières de l'entreprise, dont il a la responsabilité.

> *« Et puis on a dû aussi couper le cordon avec Franck, en fait. Parce que le plus dur pour la plupart de, c'était ça. » (Sarah, ex-Resp. RH)*

En cas de conflit, cette « persistance rétinienne », ou perception ambivalente liée à une asymétrie de pouvoir, est exacerbée, certains voyant un conflit d'intérêts entre son rôle de dirigeant et d'influenceur, pouvant aller jusqu'à se sentir pris au piège, la personne s'interdisant de changer d'influenceur :

> *"Non, jamais. C'était trop délicat. Enfin, j'ai pas réussi à dire à Franck « Salut… »" (Consultante)*

Seule l'expérience de situations quotidiennes, des échanges et les pratiques concrètes permettent peu à peu aux salariés d'« accommoder » leurs attentes et leur regard.

Les verbatims suivants traduisent ces différents points de vue :

> *"Légalement oui. C'est le président Aepsilon. Donc sur le papier c'est comme ça que c'est écrit. Mais dans le fonctionnement de la boîte, dans notre façon de le voir, pas du tout. […] "Enfin pour moi, ce n'est pas forcément Frank qui aura le dernier mot sur un sujet parce que c'est le président." (Elise, Équipe Support)*

> *"Alors avant le patron c'était Franck. Et aujourd'hui, le patron c'est Franck. (Rires) […] Franck, en tant qu'influenceur, il n'est pas très bien placé. C'est le chef de ta boîte." (Audrey, Consultante)*

> *"J'arrive encore à percevoir Franck comme le dirigeant, alors que… voilà. C'est vrai que ça, ça été très difficile pour moi, dès le départ Franck et Romain, c'était les boss et on ne pouvait rien partager avec eux. […] le fait qu'ils soient dirigeants, qui fait peur, […] et peut-être le manque d'expérience aussi, qui fait que je les voyais un peu inaccessibles. Et dans ce sens-là, j'arrivais pas*

à… m'ouvrir à eux, et à entrer en contact et leur parler de mes frustrations, comme je pourrais parler à une collègue, juste de bureau. […] Je ne sais pas trop, si c'est une question d'affinité, ou si c'est plutôt parce que je les perçois encore un petit peu comme des dirigeants." (Barbara, Équipe Support)

« Parce que ça reste un dirigeant et malgré qu'en-dessous ce soit plat, à un moment donné, il faut aussi accepter les responsabilités qui vont avec ton poste. » (Chloé, Consultante)

« Après, il ne faut pas se leurrer, un patron est un patron. Le fait de pas prendre son rôle de patron aussi, de dire "non, je suis quelqu'un comme les autres dans l'équipe. Qui je suis de plus pour dire à quelqu'un ce qu'il doit faire ?" Je trouve ça facile. Je trouve ça quand même un peu trop facile. » (Christophe, Consultant)

« Et me dire que je délègue à mon boss, enfin, c'est quand même un peu bizarre. » (Agathe, Équipe Support)

De son côté, Franck navigue au milieu de situations mettant à l'épreuve la cohérence de sa posture : s'il joue le jeu jusqu'au bout quand il s'agit d'augmentations ostensiblement complaisantes, et il lui est en effet arrivé de mettre son véto ou d'intervenir lors de certaines discussions conflictuelles. Par ailleurs, la nature même des responsabilités qu'il incarne au sein de l'entreprise l'amène à prendre des décisions qui peuvent être vécues comme unilatérales.

En l'occurrence, Franck définit sa responsabilité de la façon suivante :

« Je suis responsable de la stratégie de l'entreprise. Des finances. (…) Je suis responsable de la mise en place de l'organisation et de l'ensemble des différentes fonctions de l'entreprise, des différents métiers de l'entreprise, et des objectifs clairs et des moyens de travail. Je suis responsable de ça. (…) et je contribue opérationnellement au commerce, au recrutement, pas mal. Et je suis responsable, pour moi, de sentir les endroits où il y a des freins et de voir de quelle manière je peux aider à les débloquer. »

En l'occurrence, les responsabilités de Franck rejoignent celle d'un Directeur Général de PME : stratégie, organisation, objectifs transverses, moyens, finances, avec également un rôle opérationnel commercial et RH. Ce qui change, c'est son implication sur les sujets individuels. Il n'a plus besoin d'être partout, de donner son avis sur tout ce qui libère de son temps, et lui offre une « hauteur de vue » précieuse.

« Je faisais beaucoup de micro tâches qui sont parties, au profit d'avoir une posture plus… finalement, paradoxalement, une vision un peu plus haute tu vois sur l'entreprise, tout en ayant une posture plus basse dans mon contact avec les gens. » (Franck, Fondateur)

Il a donc de fait une responsabilité bien plus transversale que n'importe quel autre salarié, ce qui participe à brouiller la lisibilité d'une potentielle « égalité de pouvoir ».

1.4.4.5. Rôle du trinôme : aide, augmentations, évaluation et développement professionnel

Les influenceurs sont des interlocuteurs bienveillants qui permettent de trouver de l'**aide** facilement, et de prêter attention aux besoins de chacun. Le trinôme devient un dispositif permettant la diffusion d'une culture d'entraide. Il permet au salarié de demander à tout moment de l'aide, un retour ou des conseils à des personnes de confiance, notamment dans des situations conflictuelles et il permet également d'instituer une attention spontanée au suivi et au bien-être des personnes « influencées », quand la proximité géographique le permet. Mais cette dernière situation est plus rare, la tendance étant plutôt de « solliciter » ses influenceurs.

> *« Dès que j'ai des doutes, c'est vers eux que je me tourne. » (Barbara, équipe support).*

> *« Le rôle d'influenceurs c'est d'accompagner, de conseiller, d'aider s'il y a des soucis. » (Agathe, équipe support).*

> *« Heureusement, qu'il y avait [Infl1] et [Infl 2]. Qui eux, avaient une totale confiance dans mon travail, et avec qui j'ai adoré travailler. […] on se les faisait ensemble ces feedbacks. » (Christophe, Consultant Plateau)*

> *« Des fois il y a des jours où j'arrive suis un peu de mauvaise humeur quoi, et ils vont être là ils vont s'inquiéter : "est-ce que tout va bien ? est-ce que tu as trop de travail ? on peut te décharger sur quelque chose ? ». Ils ont vraiment ce rôle. » (Elise, équipe support).*

Mais le moment central de la vie des trinômes est celui des entretiens annuels, autour de trois sujets clés : **augmentation, fixation des objectifs, développement professionnel**. Une grille d'entretien assez classique est mise à disposition pour préparer et conduire l'entretien.

Concernant les **augmentations**, les influenceurs discutent et valident la proposition de l'influencé, et plusieurs situations peuvent être identifiées :

- L'influencé propose une augmentation qui lui semble justifiée, et celle-ci semble raisonnable aux deux influenceurs => elle est validée et transmise pour consolidation.
- L'influencé propose une forte augmentation, et il y a désaccord entre les deux influenceurs => il faut trouver un compromis. Une négociation s'engage. Nous n'avons pas pu relever l'exhaustivité des sous-cas possibles, mais nous pouvons citer trois exemples différents :
    - une consultante mission nous a rapporté avoir fini, par céder sur une augmentation qui lui semblait trop élevée, après de nombreux échanges, devant l'obstination du demandeur et l'indifférence de l'autre influenceur. Elle a tenté de plaider sa cause auprès de Franck, sans succès :

« j'ai dit à Franck « tu es censé avoir le dernier mot. Tu peux pas autoriser des aberrations. » Il m'a dit « oui je suis d'accord, mais si je ne les accepte pas, je ne joue pas le jeu. » Je lui dis "sauf qu'y en a qui profite du système […] c'est dommage que les autres soient pénalisés." L'augmentation a finalement été validée, dans le respect des règles.

  - Dans une autre situation, Franck, en tant qu'influenceur, s'est retrouvé en désaccord avec une demande d'augmentation, l'autre influenceur « n'a pas osé » s'opposer.
  - Dans une autre encore, c'est lui qui a finalement cédé.

- L'influencé propose une faible augmentation ou pas d'augmentation, et ses influenceurs estiment que la personne mérite mieux => ils l'accompagnent dans une évaluation plus juste de sa contribution. Christophe se remémore cette situation :

"cette année-là, du coup, on lui a dit « bah non, tu as bien travaillé, tu mérites une évolution conséquente, parce que l'année dernière tu n'as pas eu d'évolution », tu vois ? Donc on lui avait proposé, on lui a dit : voilà, tu mérites ça."

Au niveau collectif, une enveloppe globale est fixée à l'avance par Franck en fonction des finances de l'entreprise, et tous les trinômes centralisent leur décision pour consolidation par Franck et Elise, Responsable Administrative.

Lors des vagues de fin 2015 et fin 2016, toutes les demandes d'augmentation ont été validées. L'enveloppe moyenne avant libération était de 2,5%, elle est de 2% deux fois de suite. Début 2018, les augmentations validées fin 2017 sont gelées, à cause de la crise financière et finalement débloquées début 2019. Celles de fin 2018 seront alors versées en 2 temps pour lisser l'effort financier. Ces dernières ont pour la première fois dépassé l'enveloppe, et un système de coupe « au prorata » a été adopté, bien que de nombreux cas aient pu être « sauvés » par des négociations à la marge, grâce à des influenceurs soucieux de jouer leur rôle de soutien et à l'écoute de Franck.

Les **objectifs individuels,** chacun les formule de façon autonome, puis les partage et les discute avec ses influenceurs. Le mode de fonctionnement est donc assez classique, mais c'est sa traduction en termes de responsabilité qui diffère du mode hiérarchique : il n'engage que le salarié, pas son influencé, et aucun système de sanction ou de récompense n'est associé (mis à part l'enjeu des augmentations). L'exemple d'Elodie résume bien cette logique :

"L'année dernière je me suis dit l'année prochaine je voudrais recruter l'équivalent d'une personne par mois. C'est un objectif que je me suis fixée moi-même. Parce qu'en fait personne ne me fixe d'objectifs. Après, j'en avais discuté avec Franck, donc il était au courant, que c'était un objectif que je m'étais fixé, mais il n'était matérialisé nulle part […] et c'est que pour moi, et si je ne l'atteins pas il ne va vraiment rien se passer. Mais c'est mon objectif personnel. […] il n'y a pas

de système de sanction, il n'y a pas système de récompense non plus en fait. Ça va être un système de feed-back, positif ou négatif."

Les objectifs transversaux sont généralement fixés par Franck pour les équipes support ou le plateau, puis discutés avec les équipes concernées. Pour chaque projet du plateau, c'est finalement le client qui fixe les objectifs et les priorités. Pour les consultants également, les objectifs liés au contexte de la mission et sont fixés par le client.

L'entretien annuel est également un moment **d'évaluation** des compétences et de **développement professionnel**. Le trinôme joue en effet le rôle de guide dans le parcours professionnel de chaque salarié et le développement de ses compétences : il accompagne le choix des formations, les changements de mission, et oriente le parcours professionnel.

« Il sait mes capacités en tant que développeur, il me connaît très bien, il m'aide sur ma montée en compétence, moi je l'aide aussi sur sa montée en compétence sur le niveau intégration, etc… » (Christophe, consultant plateau)

« Et c'est avec eux, en fait, que je fais mon parcours finalement. Parce que à trois, on décidera un peu des opportunités à saisir, des choses à améliorer. » (Barbara, équipe support)

C'est aussi l'occasion pour l'influencé de **s'évaluer** et recevoir du **feedback**. Charge aux influenceurs de recueillir les informations nécessaires à l'élaboration d'un feedback constructif. Charge également à l'influencé de s'autoévaluer. Cette capacité de remise en question personnelle, suite à une autocritique ou une critique extérieure, est en effet très souvent évoquée par les personnes interrogées, et rejoint l'attachement de Franck à la remise en question permanente.

« Ce qui leur permet de s'évaluer c'est d'une part… alors ça c'est une vraie, comment dire, y a une vraie notion d'autoévaluation. C'est hyper important. Il faut être capable de s'auto évaluer. » (Franck, Fondateur)

"Et c'est les points aussi sur lesquels je pense savoir m'autoévaluer. Et du coup c'est bien d'avoir l'avis, de confronter à ce moment-là avec les influenceurs, parce que sinon… enfin si tu le demandes pas, tu ne l'as pas. Je suis vachement demandeuse de ça. Au niveau de Franck et de Elise… Donc je sais à peu près… mais par exemple tu vois, moi, là, il y avait quasiment rien [sur la grille d'évaluation, dans les cases à cocher, du côté positif] et ils m'ont tout fait déplacer ! (rires) ce qui correspond en fait au fait que je n'ai pas confiance en moi…" (Elodie, Équipe Support)

"Alors après il y a des gens aussi qui acceptent plus ou moins la critique, et suivant lesquels ils vont dire : « ah oui, je vais bosser dessus t'as raison, merci de me dire ! Je ne m'en rends pas compte » état des gens qui vont mal le prendre." (Elodie, Équipe Support)

Cette **injonction à la remise en question** mérite qu'on s'y attarde. Les situations rapportées montrent qu'elle prend une place très importante dans la culture managériale et qu'elle peut aller assez loin. Un changement de mission ou d'influenceur implique nécessairement une

remise en question de la part du consultant, quel que soit le motif de ce changement. Trois situations contrastées illustrent cette injonction à la remise en question, et les difficultés qu'elle peut entrainer :

- Situation évoquée par Marion (Équipe Support) et son influenceuse, Agathe (Équipe Support) : Marion est en apprentissage au sein de l'équipe support et a du mal à intégrer le mode de fonctionnement libéré. Ses influenceurs ont remarqué qu'elle avait régulièrement du mal à se concentrer, à gérer ses horaires, et plus généralement à faire la part entre sa liberté et ses responsabilités. Elle accepte volontiers la remarque et elle travaille dessus avec leur aide. Ils élaborent ensemble des stratégies concrètes d'accompagnement pour l'aider à se concentrer au quotidien, au bout de quelques mois, les progrès sont sensibles : *« ils étaient très contents de voir que en fait j'ai pris l'initiative de revenir vers eux, que j'ai essayé de corriger ce qui n'allait pas, ils ont vu une nette amélioration, ils sont extrêmement contents de ça. »*. La reconnaissance est au RDV, Marion poursuivra en CDI suite à son apprentissage. Son influenceuse témoigne : *"Et finalement, elle a hyper bien compris. […] Après, c'est une personne qui se remet très bien en question, donc ça s'est hyper bien passé. […] Mais je suis exigeante aussi, je prends le cas de Marion, parce que je pense qu'elle a les capacités d'aller encore plus loin. Et j'aime pas, quand les personnes se gâchent. Alors du coup, j'ai envie de pousser encore plus en fait."*
- Situation évoquée par Romain (Consultant Plateau et Associé) : un consultant en souffrance demande à changer de mission. Il voit ses influenceurs, qui au bout de quelques discussions, « démissionnent », exaspérés, car l'influencé ne fait pas l'effort d'exprimer son souhait et les discussions n'aboutissent pas. Romain finit par lui trouver une mission et est choisi en tant que nouvel influenceur, perçu comme « un allié ». En entretien, le consultant demande d'emblée une augmentation, ce que n'apprécie pas Romain, qui souhaite d'abord revenir sur les raisons de son changement de mission et de son changement d'influenceurs, pour comprendre ce qui n'a pas marché : *"Donc moi je lui dis : « je crois sincèrement que l'introspection c'est ça ! Et je dis pas que tu as tort ou que tu as raison, mais je dis c'est important de savoir pourquoi tes influenceurs ils t'ont lâché, pourquoi tu changes tous les ans d'influenceurs… » enfin voilà. Ça a duré trois heures. [Infl 2] était spectateur du truc. Un moment le ton est monté. J'ai réussi à faire redescendre le truc, parce qu'il s'énervait énormément. Parce qu'il était*

juste venu gratter de la thune et il avait compris que je n'étais pas d'accord. Et un mois après il m'a dit "Bon en fait je rechange d'influenceurs"."

- Situation évoquée par une consultante en mission et Elodie (Équipe Support) : la consultante demande à changer de mission à ses influenceurs, car subit un climat managérial délétère au sein de l'équipe du client : *« j'ai demandé à sortir. C'était pas supportable. »*. La responsable commerciale rapporte la non-satisfaction du client et les influenceurs se retrouve pris en étau entre ces deux versions. Franck est appelé en dernier recours et invite la consultante à s'interroger sur l'insatisfaction du client, ce qu'elle refuse catégoriquement, car estime ne rien avoir à se reprocher. Elodie, de l'équipe support : *"on n'arrive pas à régler le problème. […] [la consultante] n'est pas du tout dans la remise en question, se braque contre Franck, se braque contre Aepsilon, de fait. Et du coup, c'est vrai que ce sont des choses qui sont compliquées à gérer. Voilà. Ça c'est le gros problème."*

Cette injonction à la remise en question est très ancrée dans les valeurs des deux associés, se traduisant ainsi dans leurs discours, évoquée ici en lien avec l'innovation :

Romain :

« Mais je pense qu'en évoluant et en vieillissant, finalement, ce qui me pousse à la créativité, c'est la remise en question. » « Et c'est clairement l'histoire de la transfo de la boîte. C'est-à-dire qu'un moment si y a un truc qui ne va plus, tu t'introspectes et puis t'essayes de trouver une solution qui fait que en fait, tu es innovant. »

Franck :

« Et après, t'en as qui… c'est peut-être les pires je pense… ils pensent avoir compris, mais n'ont pas compris. Et eux, le frein, c'est la capacité de remise en question. Le frein numéro un c'est la capacité de remise en question. »

Marion, évoquée dans la première situation, et qui a trouvé sa place dans l'entreprise, a bien intégré cette composante de la vision managériale :

« Et du coup, bah parfois, ça peut dégénérer, il y a eu un malentendu, quelque chose de refusé,… parce que parfois y en a qui n'acceptent pas de se remettre en question aussi. C'est important de le dire. Hélas dans ces cas-là le dialogue il est en train de se rompre. Parce ce qu'on n'arrive pas à faire comprendre la personne qu'il faut se remettre en question, et ne jamais oublier qu'on peut avoir tort. Et c'est compliqué, quand une personne n'est pas d'accord de lui faire entendre raison. Je pense que c'est pour ça que parfois ça peut se rompre. Mais rien n'est perdu, on ne lâche pas. On continue de chercher, de proposer… »

De fait, les gens qui à l'inverse ne se soumettent pas à cette logique, sont vus comme des « problèmes à gérer » :

« Après du coup, effectivement, avec des personnes qui n'ont pas conscience de ça, qui n'acceptent pas la critique, c'est plus compliqué. À gérer. Là, les influenceurs ils ont du boulot. Parce qu'il faut faire comprendre ça et ça c'est pas forcément évident. » (Elodie, Équipe Support).

Malgré l'adoption unanime des trinômes, le manque de clarification et d'accompagnement sur le rôle, la responsabilité et la sélection des influenceurs peut générer des situations conflictuelles, notamment en période d'entretien, lors des augmentations de salaire. La mesure de la responsabilité portée par les trinômes n'est pas toujours comprise et on peut voir émerger des comportements opportunistes, complaisants et individualistes, de la part des influenceurs comme des influencés. Des pistes correctives sont en cours pour pallier ce problème.

« Je pense que des fois le rôle d'influenceurs est un peu trop pris à la légère. » (Agathe, équipe support).

« Je pense vraiment que ça demande une implication d'être influenceurs. (Christophe, consultant plateau)

« Y a trop de personnes qui restent complaisantes, et finalement le message ne passe pas. » (Agathe, équipe support).

« Parce qu'aujourd'hui y a des aberrations, et le but du jeu, c'est qu'on joue tous le jeu, et pas qu'il y ait des gens qui profitent du système. » (Sandra, consultante mission).

« C'est-à-dire qu'il y a des gens qui m'ont choisi et je leur ai dit les choses et… "ouais, en fait c'était cool, mais t'es plus mon influenceur !" [avec une voix enfantine, rires] » (Romain, Consultant Plateau, Associé)

« Je pense que c'est une bonne chose [le système des trinômes]. Mais ça n'est pas à prendre à la légère, en tant qu'influenceurs. Et qu'il faut aussi en tant qu'influencé, savoir l'utiliser. Ce qui n'est pas forcément évident. » (Christophe, Consultant Plateau)

1.4.4.6. La part du client

Une partie du pouvoir distribué est directement alloué au client. En effet, les consultants sont certes dès le départ « managés par leur client », fonctionnellement, mais désormais, il n'y a plus d'intermédiaire hiérarchique entre les deux parties. Un conflit devra faire intervenir les parties prenantes au cas par cas : responsable commerciale, manager client, consultant et trouver une résolution amiable. De même, sur le plateau de développement, la priorisation des tâches est le résultat d'une séquence logique ayant comme point de départ le besoin et le souhait du client (cf « Ajustement mutuel »).

Nous venons de voir comment la mise en œuvre du dispositif des trinômes a bouleversé les interactions sociales et leur configuration. Nous verrons par la suite comment l'abandon de certaines fonctions managériales, non reprises par le trinôme, aura pour effet l'atomisation et la polarisation du collectif. Ces mécanismes auront des effets différents en fonction de la position

des salariés dans cette dynamique et les trajectoires individuelles auront des effets déterminants sur leur engagement.

1.4.5. Polarisation du collectif : une libération à deux vitesses

Au-delà des trinômes et de son périmètre « individuel », la volonté de laisser le déploiement se faire naturellement a joué contre la diffusion de la nouvelle culture et des nouvelles pratiques. Plusieurs groupes se forment progressivement et en 2019, 3 ans après la libération, on peut distinguer plusieurs catégories de salariés, en fonction de leur niveau d'adhésion : leaders, « ambassadeurs », « adopteurs passifs », « exclus » et « détracteurs ». Les 3 premiers vont former ce que nous avons appelé une « oasis de libération ». La Figure 15 représente ce phénomène de « polarisation », et les différentes populations, dont la description est donnée dans les parties qui suivent.

1.4.5.1. Une « oasis de libération » : leaders, « ambassadeurs », « adopteurs passifs »

Un petit noyau, engagé et actif, constitué de 5 personnes, proches de Franck, porte le projet de libération avec beaucoup d'énergie : ce sont les « ambassadeurs ». Ils sont convaincus par la démarche et sont des vecteurs de diffusion actifs, à travers des actions de communication interne, essentiellement. Autour d'eux, ils ont fédéré un cercle élargi de personnes qui partagent leurs valeurs et leurs normes : les « adopteurs passifs », qui vivent bien leur autonomie, reconnaissent les avantages du système, en tirent des bénéfices en termes de confort et de climat de travail, mais sans engagement particulier dans le développement de l'entreprise ou la diffusion du concept.

Ce cercle élargi partage spontanément et simultanément trois facteurs de proximité : géographique, fonctionnel, et relationnel avec au moins un des deux leaders, favorisant les échanges spontanés et l'appropriation de leur vision de la libération. Cette communauté partage un même **état d'esprit et des valeurs communes : bienveillance, transparence, confiance**.

1.4.5.1.1. Un état d'esprit partagé

Comme nous l'avons vu, le projet de libération repose sur des valeurs fortes : la responsabilité et la liberté individuelles, le bon sens et la remise en cause du *statu quo*, ou des cadres traditionnels, comme prémices à la créativité. Ces valeurs font partie d'un « état d'esprit » partagé, ou culture commune. Nos observations *in situ* nous ont également permis d'observer un certain nombre de normes comportementales : décontraction, humour décalé, affichage de ses préférences personnelles (musiques, activités sportives…), mascottes…

Tout d'abord, au sein de cette culture commune, **la créativité et l'apprentissage prennent une place centrale**, insufflée par les leaders. Franck et Romain, à travers leurs discours et leurs pratiques, invitent à bousculer les partis-pris, et les *statu quo*. Ici, la libération agit de façon performative. Elle est l'injonction même à sortir du cadre *:*

> « Leur force après (NB : les associés), ça été de dire : "On sort du cadre. On veut faire autre chose. On *veut autre chose." Et autre chose, c'est peut-être remettre en cause tout ce management, toute cette façon de gérer une boîte (…) Et je pense que c'est sortir du cadre. » (Cédric, consultant).*

À travers leur remise en question du management traditionnel, les leaders libérateurs invitent toute l'organisation à suivre le pas, à travers l'engagement « hors cadre » de chacun des salariés dans son activité.

> *« À la base, l'état d'esprit, c'est plutôt sortir du cadre à chaque fois. Ne pas se poser de contraintes et faut pas faire parce que c'est comme ça et puis tu dois appliquer. (…) Je pense que c'est plutôt une façon de faire de Romain et Franck de manière générale » (Cédric, consultant)*

La nécessité de se renouveler, d'expérimenter, le droit à l'erreur et les vertus de l'apprentissage sont également très présents dans les discours :

> *« Il y a vraiment l'envie d'aller de l'avant, et de pas utiliser des vieilles technos etc. […] essayer des approches un peu différentes, dans le discours etc. Et donc ça se retrouve un peu dans toutes les strates. » (Chloé, Consultante Plateau)*

Cet état d'esprit se manifeste également à l'interface du client, dans l'activité de prospection de Franck et Romain, qui s'efforcent de questionner systématiquement la demande du client pour l'amener à clarifier et reformuler sa demande, afin d'offrir une solution qui réponde au besoin véritable, parfois très loin de la demande initiale. Exemple de dialogue avec le client :

> *« J'ai un problème il faudrait que vous m'installiez un CRM. […] On va lui répondre « pourquoi ? » « Ben, parce qu'il marche pas ! » "Oui, mais qu'est-ce que vous cherchez à faire avec ? […] il vous sert à quoi ?" « Mais il me sert à… » « mais pour faire quoi ? »… Et tu remontes jusqu'à son enjeu stratégique jusqu'à son enjeu métier. Toujours toujours toujours toujours toujours… jusqu'à la compréhension de ses process en interne etc. et tu ajoutes à ça de la compétence technique pour faire une compréhension de son enjeu métier, fonctionnel, business, une compréhension de son contexte technique, et là on met notre intelligence pour dire OK « donc en fait, le truc pour résoudre votre problème, en fait c'est pas un CRM. » (Franck, fondateur).*

Cette capacité est selon lui la première source de création de valeur pour l'entreprise. Cette capacité est en effet un atout stratégique de différenciation vis-à-vis du client, si ce dernier est sensible à cette approche exigeante.

> *"Je pense que c'est une attitude, qui est lié au commerce, aux avants ventes. (…) il y a un positionnement vis-à-vis du client qui va être, je pense différent, de ce que peut faire n'importe quelle société de services. Et c'est ce qui fait, qu'après il y a des clients que ça va complètement*

rebuter, y en a d'autres, à l'inverse qui vont trouver que l'échange est beaucoup plus productif et dans lequel on va s'impliquer." (Cédric, Consultant plateau).

De fait, cette sélection « naturelle » des clients favorise chez eux aussi une proximité relationnelle : *« On a un peu des clients qui nous ressemblent. » (Cédric, Consultant Plateau)*

1.4.5.1.2. Une acculturation expérientielle

Au sein de cette « oasis », la fréquence d'exposition à cet état d'esprit est maximale, à travers les pratiques quotidiennes leaders, ce qui permet aux « ambassadeurs », et par « contagion », aux « adopteurs passifs » de renforcer leur propre compréhension de la philosophie. En effet, cette transformation culturelle tient plus à l'expérience vécue qu'aux discours.

"Et tu vois quand on le dit, c'est pas tout à fait la même chose que quand les gens nous voient le vivre. Et clairement les gens qui sont ici (au siège), je pense que c'est là où on a le taux d'engagement le plus important. Qu'on a les gens qui le comprennent le mieux."

"Et après, nous ici en interne, mais c'est au quotidien ! […], parce que nous on travaille avec Romain et Franck […] Donc pour nous, c'est plus palpable que pour les gens qui sont extérieurs. Ça c'est sûr. Parce qu'ils sont soumis au management des clients chez qui ils sont, c'est différent." (Elodie, Équipe Support)

« Au bout de trois mois, j'ai compris vraiment que le système était réel. C'est-à-dire que comme faisait vraiment confiance qu'il ne me jugeait pas que j'avais droit à l'erreur. Ça je l'ai compris, par différents faits et des exemples concrets en fait. Des exemples avec des situations réelles, avec des clients etc. » (Agathe, Équipe Support)

"Et au bout d'un mois, je lui ai dit (à Franck) : "mais en fait, je suis en train de faire ça, ça te convient, ça ne te convient pas ?" Il m'a dit : 'non, mais si toi ça te va continue […]' Et en fait c'est là que j'ai compris qu'il me faisait vraiment confiance" (Agathe, équipe support).

Dans l'exemple suivant, l'expérience vécue du **droit à l'erreur** génère un déclic chez Agathe :

"Je devais envoyer des informations et en fait j'ai fait un copier-coller avec des informations confidentielles, enfin on ne voulait pas trop les transmettre. J'ai fait une mauvaise manip et le mail est parti. Et là je me suis dit « je me faire tuer ». Je lui ai dit de suite parce qu'en fait je ne pouvais pas lui cacher, il m'a dit : "bah non, c'est pas grave, on verra si on peut leur faire confiance." Mais à aucun moment il m'a dit : "P***, Agathe, t'abuses !". (…) ça été plein de choses comme ça…".

Pour Agathe, l'adoption du concept a pris 3 à 6 mois.

Ainsi, un écart se creuse entre le siège et les consultants en mission externe :

« Tu n'es pas sur place. Ça ne t'impacte d'aucune façon la façon dont la boîte gère son management à l'interne. Et elle ne te manage pas. Tu es managé par ton client. » (Audrey, consultante mission).

"Je sais que je suis Aepsilon, mais je suis beaucoup plus proche des gens de [Client Y]." (Sandra, Consultante Mission)

Au-delà des liens fonctionnels ou géographiques, la proximité relationnelle, basée sur des affinités personnelles, va agir comme un facilitateur dans la mise en place d'une culture partagée et d'une compréhension mutuelle.

> *"Ils sont H24 ensemble à travailler ensemble […] c'est tellement lié leur activité […]. Et tu le sens, enfin tu vois, je pense que tu l'as vu, depuis le début de la semaine, ils sont très ensemble tout le temps… […] et après il y a des affinités personnelles aussi." (Chloé, Consultante Plateau)*

> *« Mais au sein de cette équipe-là, c'est vrai que je m'entendais bien avec eux. » (Elodie, Équipe Support)*

> *« Je pense que c'est de l'humain, derrière. Le fait qu'il y a des gens, des clients avec qui ça va matcher, d'autres avec qui ça va pas le faire. Je pense que là-dessus il y a pas trop de règles. » (Cédric, Consultant Plateau)*

> *« Après y avait ma vie avec Franck et Romain, qui étaient juste, c'était mes 2 meilleurs collègues, et maintenant c'est mes potes. » (Sarah, ex-Resp RH, leader libérateur)*

> *"[CP4] déjà, il était ami avec les gérants avant d'être embauché… Et [CP3]… il est… pareil […], en plus il a été plutôt bien accueilli et il occupe une place quand même… essentielle, importante dans le noyau dont je te parle. C'est une question de tempérament aussi. Si on est sur la même longueur d'onde…" (Barbara, Équipe Support)*

1.4.5.1.3. Liberté, responsabilité et motivation intrinsèque

Ces personnes vivent la libération, au sens propre du terme : **liberté, responsabilité, confiance et droit à l'erreur** ne sont pas de vains mots.

La liberté couvre l'ensemble des conditions de travail : télétravail, outils, horaires, mode de fonctionnement… et est indissociable de la question de la responsabilité, sur un périmètre donné. Les membres de ce groupe restreint l'ont bien assimilé. Voici la définition des responsabilités selon Franck :

> *« Il y a des responsabilités. C'est-à-dire que Agathe, elle a la responsabilité commerciale, Romain il a la responsabilité projet, Elodie, elle a la responsabilité du recrutement, ça veut dire il y a des personnes qui ont la responsabilité faire en sorte que cette activité, d'une part fonctionne, elle a la responsabilité de s'assurer que le fonctionnement de ces pôles-là remplit les objectifs qu'on s'est fixés. Donc, en fait ils ont presque la responsabilité que des décisions soient prises. Mais ça veut pas dire qu'ils ont la responsabilité de la décision. Ils ont la responsabilité de faire en sorte que les situations ne restent pas bloquées. »*

Et en effet, il a supprimé toute forme de contrôle direct.

> *"Il [Franck] ne sait pas quand je l'ai fait, comment je l'ai fait, il ne sait pas où je l'ai fait, j'ai télétravaillé ou si j'étais là. Mais c'est fait (rire)." (Elise, équipe support).*

L'adoption semble facilitée par le niveau d'expérience et la maturité des salariés : matures, déjà autonomes, expérimentés, ils s'adaptent très bien au système, aidés par des outils collaboratifs (Drive partagé, tableaux de coordination, Slack…)

> *"[C'est] la liberté sur ma gestion de temps de travail. C'est moi qui décide quelles tâches je fais à quel moment, de manière à respecter mes échéances." (Elise, équipe support).*

La limite à leur liberté est très spontanément reliée à leur responsabilité et aux contraintes qui y sont liées (échéances légales, satisfaction client, coordination d'équipe…), et l'autocontrôle s'applique, à travers la réponse du système lui-même, ou tout simplement la conscience professionnelle :

> *« Au final, à tous les niveaux que ce soit fiscal ou social on n'a pas de problème donc, ça montre que notre système actuel fonctionne. » (Elise, équipe support).*

> *"Après il y a toujours une limite, là où il y a des libertés il y a des limites. Pour moi la limite, c'est répondre aux problématiques des clients, faire en sorte que le travail avance. (…) C'est avant tout se responsabiliser." (Adrien, consultant plateau).*

> *« Il y a une réalité économique. Il faut évidemment pas que la boîte bosse à perte. » (Cédric, consultant plateau)*

> *« Oui alors moi les contraintes que je me mets ça va être au niveau du résultat. Je contrôle beaucoup les résultats. » (Elodie, Équipe Support)*

> *« Enfin c'est toujours pareil, il ne faut pas… il faut être en harmonie avec sa conscience, avec soi-même. Tu peux partir à 17 heures et avoir fait tout ton travail, tu peux partir à 20 heures et avoir rien foutu de la journée, c'est toujours pareil. » (Marion, Équipe Support)*

Cette limite s'exprime également en termes de compétences. Ces salariés savent où s'arrête leur domaine de compétence, et leur trinôme les accompagne dans leur évolution professionnelle, à travers des formations ou une forme de mentorat. À l'inverse, ils savent aussi signifier aux autres quand ils vont trop loin en s'engageant sur de nouveaux territoires qui engagent leur propre responsabilité. Par exemple, Elodie, responsable du recrutement, laisse s'impliquer deux consultants du plateau dans les entretiens de recrutement, sur la partie technique, mais elle se réserve un droit de véto.

> *"Si j'estime que finalement ils ne sont pas bons là-dedans, qu'avec les candidats, ça ne se passe pas bien, et bien je leur dirai […] Je pense que chacun, sur sa tâche précise, est responsable et garant de ça en fait." (Elodie, Equipe Support*

> *« Après, sur des sujets que je ne prends pas, mais qui m'intéresse, la principale contrainte que je me mets, c'est que je suis hyper consciente de ce que je sais faire et de ce que je ne sais pas faire. Donc c'est assez logique en fait, je ne vais pas aller mettre les pieds dans quelque chose que je ne sais pas faire. Ou en tout cas, si j'y vais, je vais leur dire voilà, ça m'intéresse, mais par contre il va falloir que je monte en compétence dessus. » (Elodie, Équipe Support)*

« J'ai pas de mal à reconnaître quand c'est difficile. Ça peut paraître difficile de reconnaître qu'on peut pas être à la hauteur. » (Marion, Équipe Support)

Également, l'auto-régulation de la charge de travail n'est pas un souci pour eux, tout comme savoir dire non :

« Si on dit non, ça n'est pas faisable, bah ce sera non. » (Adrien, consultant plateau). « Mes limites je les connais. J'arrive à dire stop. Enfin, j'ai pas de mal à dire : "là, j'ai atteint mes limites." » (Marion, Équipe Support)

Pour ces personnes, la possibilité définir leur propre rôle et d'en maitriser l'évolution est un gage d'alignement sur leur motivation intrinsèque et leurs valeurs personnelles, source de créativité et d'initiative. L'exemple d'Elise, Responsable Administrative, est frappant à ce titre : elle a pris l'initiative de changer la mutuelle de l'entreprise, dont elle jugeait l'éthique douteuse, en prenant garde de tenir compte de l'avis du collectif, à travers un questionnaire interne, et des sollicitations d'avis, sans jamais impliquer Franck, son ancien hiérarchique, avant la signature du contrat. Le bon sens primait :

« Ça ne m'a pas plu qu'ils (la mutuelle) ne me préviennent pas. (…) J'ai trouvé une mutuelle plus intéressante. (…) J'ai fait changer la mutuelle au 1er janvier à tout le monde ! (…) J'ai annoncé à Franck : "au 1er janvier on change de mutuelle." Il a dit : "ah bon ?". (…) J'ai dit : "signe-moi ça ! (Rire)".

Chez Agathe, Responsable Commerciale, cette liberté s'exprime dans sa façon de gérer la relation client au quotidien, en toute autonomie, en laissant libre cours à son esprit critique et sa créativité, pour être toujours au plus près de la réalité du terrain :

"Il y a des fois où je vais changer, même sur la partie marketing de notre offre, il y a des fois où je vais changer, en fonction du client, en fonction du moment, je vais changer au dernier moment ce que j'avais prévu de faire. Parce que j'estime que c'est plus pertinent, ou que justement ce qui a été fait avant ça l'était pas. […] en la préparant je me dis 'mais en fait non, ça ne va pas du tout, c'est pas comme ça qu'il faudrait qu'on fasse…' et je pense, comme on a une confiance hyper forte, ça nous permet à tous, de sortir un peu de cette zone de confort et même, on n'a pas de limites, […] et de faire autre chose, de différent, de le modifier."

En particulier chez les ingénieurs du plateau de développement, on retrouve cette motivation intrinsèque, liée à l'expertise, au choix des projets, des technologies, des outils. L'innovation a une place très importante pour Aepsilon et l'expression de la créativité de ces experts est dépendante des projets qui sont pris en charge. *"Ils (les associés) cherchent avant tout des projets plus cool à faire, c'est pour ça qu'ils se sont retrouvés avec X, etc.… il y avait des gens passionnés de foot derrière (…). Et puis avec les gens de X, ça se passe très bien, il y a une bonne entente, je pense, et c'est avant tout ce qu'on recherche chez Aepsilon." (Adrien, Consultant plateau)*. Ils doivent être en ligne avec "[l'entreprise] *, sa fibre d'innovation, et*

même, sa fibre d'éthique. (…) il y en a certains, on a dit on va bosser pour la guerre, 'ah non !'…" (Adrien, consultant plateau). Ainsi, l'équipe s'autorise à rejeter des commandes *"c'est déjà arrivé plusieurs fois de dire non on ne le fait pas." (Adrien, consultant plateau). "Le client, même s'il est roi, il est choisi." (Cédric, consultant plateau).*

Chez cette catégorie de personnes, le fait de devoir "trouver sa place", et l'ambiguïté dans la définition des rôles et la répartition des tâches n'est pas un problème, et plutôt un avantage, une occasion d'apprentissage :

> *"donc c'est super agréable, ça permet de toucher à tout (…) Et avec une décontraction qui est quand même super agréable. Surtout dans le domaine du sport, c'est super cool. C'est chouette." (Cédric, consultant plateau).*

1.4.5.1.4. Ajustement mutuel et culture d'entraide

Au quotidien, ces valeurs communes se traduisent par la mise en œuvre de pratiques collaboratives "libérées" : **un ajustement mutuel et culture d'entraide.** Les échanges sont fréquents, nourris, collectifs ou interindividuels, et l'*open space* est un lieu privilégié pour le développement de ces liens de proximité.

Elodie résume bien la proximité fonctionnelle et l'interdépendance qui caractérise les relations internes à cette "oasis" :

> *"Je travaille beaucoup avec elle [Elise] sur ce qui va être les commandes de tickets restaurant. Je suis capable d'être son backup si elle n'est pas là pour faire les éléments de salaire, […]. En administratif c'est elle qui gère, mais je suis son backup s'il y a besoin. Je travaille très proche de Agathe, parce que c'est elle qui recueille tous les besoins des clients. Donc du coup, bah, on travaille hyper proche puisqu'elle me ramène les besoins, moi je lui ramène les candidats. Donc on travaille beaucoup ensemble."*

L'attribution des tâches et la définition des responsabilités est le résultat d'un dialogue permanent assurant l'ajustement entre les besoins de l'activité et les envies de chacun.

> *"Alors moi j'ai pris tout naturellement la responsabilité de tout ce qui était comptable, de tout ce qui était gestion RH donc des salariés." (Elise, Équipe Support)*

> *"[A mon embauche] je m'occupais de la com aussi sur les réseaux, mais c'est pas quelque chose que je fais bien, c'est pas quelque chose que j'aime faire non plus, mais je le faisais. La com interne aussi. Mais c'était principalement du recrutement. Après c'est des choses qui se rajoutent. C'est sans doute parce qu'il faut des gens pour le faire, se rajoutent aussi parce que j'ai montre de l'intérêt pour faire ces choses-là." (Elodie, Équipe Support)*

> *"Je me rends compte que ça se fait vachement naturellement, chacune de nous sait ce qu'on a à faire." (Marion, Équipe Support)*

"C'est pas super bordé ouais. C'est clair, c'est à moi de les définir en fait. (…) Romain m'a introduit dans tous les sujets. (…) derrière à moi de prendre ma place, et voilà quoi." (Cédric, Consultant Plateau)

Sur le plateau, **l**a répartition des rôles se fait très naturellement, en fonction des compétences et appétences de chacun, et ce sont les contraintes du client qui guident la priorisation des tâches.

"Une fois qu'on a découpé, c'est chacun prend les tâches qu'il a envie. [CP5] et [CP6], ils utilisent Pick-up, un outil, ils ont toutes les tâches à faire pour le sprint, certaines avec des priorités qui ont été faites avec le client et avec Romain. Ils prennent la tâche, ils disent :" moi je fais cette tâche ».» (Adrien, Consultant Plateau)

En ce qui concerne les rôles clés (commercial, RH…), Franck joue un rôle non négligeable dans le choix, l'intégration et l'autonomisation des personnes recrutées. Il impulse la prise de responsabilité, quand il estime le moment venu :

« Bah elles sont désignées pour le coup par moi et par une certaine évidence en fait. Mais parce qu'ici on n'est pas dans un effectif […] qui fait que la légitimité qu'on a elle est absolument… elle fait consensus en fait. »

<u>Recrutement :</u>

« Par exemple Elodie qui s'occupe du recrutement, c'était quelqu'un d'autre avant, et le jour où cette personne est partie alors qu'elle était encore apprentie, elle m'a dit : "Comment on va faire ? Qu'est-ce qui va se passer ?". Bah ce qui va se passer c'est toi qui prends la responsabilité maintenant. C'est aussi con que ça ! (Rires) »

<u>Commercial :</u>

« Agathe a été embauchée depuis deux ans, le système était déjà en place. C'est moi qui gérais l'activité commerciale principalement donc elle a été embauchée, c'était pour ça. Au début je l'ai beaucoup accompagnée etc. et à un moment bah c'était naturel qu'en fait elle ait les clés de ce truc-là. »

<u>Chef de Projets Plateau</u> *:*

« Romain, lui, il est depuis longtemps dans l'entreprise […] c'est quelqu'un qui a toujours été chef de projet, directeur de projet dans ses fonctions. Et c'est quelqu'un qui a aussi naturellement la légitimité de ce rôle-là sur le plateau. »

L'interdépendance, et les zones de recouvrement entre les postes amène ces personnes à travailler ensemble, à tour de rôle ou de se remplacer en cas d'absence, favorisant la polyvalence et une **culture d'entraide**.

« On aime bien fusionner un petit peu et trouver des techniques, trouver des mots-clés, des nouvelles choses. À deux on est quand même plus productif que seule (…). Il y a pas de "toi tu fais cette tâche"… on fait le même boulot, mais ensemble. » (Marion, Équipe Support).

« Et Jessica elle m'assiste dans beaucoup de tâches aussi, ou des fois, c'est pas qu'il y a forcément besoin d'aide, mais ça va être… ou plus agréable de les faire à deux » (Elise, Équipe Support)

« Je peux lui redonner, parce que comme il est au courant de tout ce que je fais […] il y a des semaines où je sens que je suis trop sous l'eau, et je lui dis est-ce que tu peux prendre ça, parce que je n'y arriverai pas. […] Mais c'est vrai qu'on échange beaucoup sur tous les sujets qui sont en cours, donc il sait. » (Agathe, Équipe Support)

Chacun a une bonne connaissance du métier et des activités des autres, ce qui permet aussi de **s'entraider** quand un besoin se fait sentir : un avis, un regard neuf ou différent peut débloquer une situation, aider à prendre une décision, ou faire avancer une réflexion.

« Elodie a fait avec moi l'entretien avec les deux prestataires. Ça permet aussi d'avoir un avis et de pas prendre la décision moi toute seule. Elle pourrait avoir des questions que moi j'aurais pas eues. […] Après ça m'est arrivé d'aider un peu Barbara à son arrivée […] Donc je vais aider, je vais intervenir un peu dans ce domaine. Mais pas en être responsable ni rien. C'est plus pour donner des avis et aiguiller. » (Elise, Équipe Support)

« Après c'est pareil, je vais demander l'avis de Franck, de Romain, savoir ce qu'ils en pensent, s'ils ont des choses à rajouter, demander à Marion si elle veut travailler comme ça puisqu'on travaille à deux et je ne veux pas lui imposer quoi que ce soit ». (Elodie, Équipe Support)

Au-delà des échanges quotidiens et de quelques réunions formalisées, les outils collaboratifs fournissent le support adéquat pour la coordination : un *drive* partagé héberge l'ensemble des tableaux de coordination. Un compte-rendu d'activité permet à chaque salarié de l'entreprise, consultants compris, de renseigner leurs jours travaillés et leurs jours de congés, sans autre forme de contrôle, afin de permettre à Elise d'émettre les bulletins de salaires. Des tableaux partagés permettent de centraliser les informations utiles à chacun : commercial – RH, plateau – administration, administration – RH.

1.4.5.1.5. Transversalisation des échanges, résolution collective des problèmes, apprentissage

Au sein de l'équipe RH et commerciale, les réunions hebdomadaires de coordination donnent lieu à des discussions très ouvertes, transparentes et animées, où les problèmes sont soulevés et les décisions prises collectivement. Les réunions appelées « *post-it time* », par exemple, permettent de fixer le salaire d'un consultant en cours de recrutement, à travers un processus décisionnel collectif. Des réunions ponctuelles, très libres, peuvent également être déclenchées au besoin pour reformuler un problème en mobilisant les personnes concernées pour explorer une idée naissante. Par exemple, nous avons pu assister à une réunion *ad hoc* abordant de façon très ouverte et libre, la question de la potentialité d'une stratégie « RSE » et de son inscription cohérente dans le projet de l'entreprise, en présence de Franck, de la responsable RH et de la responsable commerciale.

La culture d'entraide et l'absence de supérieur hiérarchique constituent un encouragement et une autorisation pour chacun de solliciter son entourage, d'explorer son écosystème, au gré des situations, à la recherche des réponses les plus pertinentes à ses problématiques et non pas les plus automatiques :

> *« c'est les personnes qui sont confrontées au problème qui sont les plus à même de répondre à la problématique et d'être force de proposition là-dessus. Plus que des têtes pensantes qui seraient plus intelligentes que ceux du bas. » (Cédric, Consultant Plateau)*

> *« Soit je vais réussir à trouver toute seule, et du coup c'est hyper perso. Soit je ne vais pas y arriver et alors je vais provoquer des rencontres avec différentes personnes ici quoi. Pour avoir des avis déjà, sur la façon dont je travaille, pour savoir s'il y a d'autres axes que je peux améliorer. Et si je trouve pas d'axes d'amélioration, bah pour qu'on brainstorme ensemble et qu'on trouve des solutions. » (Elodie, Équipe Support)*

Sur le plateau, la co-construction de la solution optimale pour un client débute dans l'échange de prospection mené par Franck et Romain. Une fois le client sélectionné, la réflexion collective se poursuit sur le plateau. *« On va aller côtoyer l'équipe, exposer le problème, et la solution émergera d'un consensus de l'équipe et des propositions. » (Cédric, Consultant plateau).* Il est à noter que sur le plateau, la nouvelle philosophie managériale est cohérente et soutenue par la méthodologie agile, adoptée avant la libération, et dont les principes liés à l'autonomie sont communs, avec une emphase particulière sur la notion d'équipe.

Cette transversalisation des échanges, permise par la disparition du point d'ancrage et de cloisonnement que constituait le supérieur hiérarchique, facilite la coopération et participe à renforcer la culture d'entraide.

> *« On trouve toujours du temps, même si c'est passer une demi-heure, des fois ce qui est difficile c'est juste de mettre en route le truc. Une fois que tu commences à réfléchir, même si tu dois finir seul, ça te lance en tout cas. Pour ça on trouve toujours du temps. » (Elodie, Équipe Support)*

Comme pour les autres attributs de cette « oasis de libération », cette capacité à résoudre les problèmes de façon collective n'est pas observable partout :

> *« J'ai l'impression que l'intelligence collective est quand même bien pratiquée. Par contre, encore une fois, ça se fait beaucoup dans les bureaux et moins avec l'extérieur, donc… je suis pas sûre que tout le monde ait le même ressenti. » (Barbara, Équipe Support)*

La remise en question et l'amélioration continue est vécue positivement, comme faisant partie de l'apprentissage. L'équipe support n'hésite pas à pointer les problèmes pour les corriger, dans son propre travail ou celui des autres. Au niveau individuel, l'équipe s'est approprié la notion d'auto-évaluation et de remise en question personnelle. Une remise en

question extérieure doit être considérée comme une sorte de « vérité », amenant à la réflexion individuelle :

> *« On n'hésite pas chacun à pointer du doigt des dysfonctionnements qu'on voit, même pas forcément dans son travail, mais dans le travail des autres. Et du coup ça encourage tout le temps. S'il y a eu un souci, on se fait tout le temps remarquer. Pas méchamment, mais au contraire, en disant là il y a un souci, il faut trouver une solution, on va le régler. Et du coup on bosse ensemble à le régler, mais c'est quotidien. » (Elodie, Équipe Support)*

> *« Je me remets souvent question, j'hésite pas, j'aime qu'on me dise ce qu'on ressent, enfin je sais pas si tu vois, mais par exemple si on ressent que j'ai un manque de rigueur, j'aime qu'on vienne me le dire, justement pour améliorer ça. J'ai envie d'entendre la vérité quoi. » (Marion, Équipe Support)*

Pour les membres de cet « oasis de libération », la libération n'est pas une révolution. C'est une évolution qui s'inscrit dans la continuité d'une culture préexistante.

> *« C'était plus une manière de formaliser que de réellement le mettre en place, pour nous qui étions au bureau tous les jours. C'était plus avec l'extérieur que ça s'est développé, que ça c'est plus ressenti » (Elise, équipe support).*

1.4.5.1.6. Transparence, ressources et opportunités

Cette oasis concentre également les ressources. L'adoption de la nouvelle culture est donc facilitée pour ce groupe dans la mesure où il évolue dans un environnement privilégié : il accède à des ressources et des informations dont ne disposent pas les autres salariés, par contact direct avec les détenteurs de ces informations, ou par un accès privilégié aux sources. Par exemple, les tableaux de bord de pilotage sont uniquement accessibles par 4 personnes du « noyau actif ».

Elise fait de la transparence une des valeurs partagées de ce groupe *:*

> *« La transparence, parce qu'on ne se cache vraiment rien, même des fois on se dit des trucs qui seraient pas forcément utiles ! (rires) » (Elise, Équipe support)*

À l'inverse des consultants, l'information est à portée de main, ou en tous cas, la confiance réciproque lève les inhibitions et permet d'en formuler la demande :

> *« Moi j'en ai pas posé [de questions, à la fin de la review], parce que moi j'ai demandé. J'ai expliqué à Franck. J'ai dit : « Moi j'ai besoin de savoir, pour bosser en fait. » (Elodie, Équipe Support)*

Cette transparence et ces ressources se traduisent également en termes d'opportunités. Ces opportunités d'initiatives émergent des interactions fréquentes entre les membres et de l'échange d'information quotidien sur les activités en cours. Agathe, lors d'une discussion avec Franck pour un client en recherche d'optimisation de son site web a pu s'investir de façon

totalement opportune en tant que consultante marketing en reformulant sa demande de design, stimulée par son appétence pour l'offre du client.

> *"Mais finalement le fond du problème, c'était pas le site en lui-même, mais c'était que leur offre était mal positionnée. Et c'est pour ça qu'il n'arrivait pas à attirer des personnes sur leur site. Et donc en fait je suis intervenu en temps que consultante sur le marketing de leur offre. Alors que je ne suis pas du tout, enfin ce n'est pas ce pourquoi j'ai été embauché chez Aepsilon. Mais en en discutant avec Franck, on s'est dit… […] comme j'aime bien les cosmétiques, et j'ai regardé le site je disais à Franck : "mais non ça ne va pas, mais ça en fait, ils devraient le faire comme ça en fait…" et du coup il m'a dit, mais pourquoi tu ne le fais pas en fait ?"*

1.4.5.1.7. Accompagnement et développement professionnel

Être junior n'est pas forcément synonyme d'isolement chez Aepsilon : on en trouve au sein de l'« oasis de libération ». Ils ont la chance d'être accompagnés et pour certains de profiter d'opportunités pour évoluer, comme Elodie qui a été formée par Sarah, son « binôme » sur la fonction RH, et a pu la remplacer à son départ. Elle-même encore apprentie, c'est à son tour d'accompagner une apprentie, qui trouve sa place, apprend, et s'épanouit dans un environnement qui a su l'accueillir. Elle est « entourée » notamment par Franck, qui lui sert aussi de « coach » :

> *"Franck est un très très bon coach. Il m'aide beaucoup à travailler là-dessus [sa confiance en elle]. Mais c'est pas forcément son rôle de le faire, mais il le fait avec bon cœur je pense." (Elodie, Équipe Support).*

Son apprentissage terminé, elle est embauchée en CDI. L'expérience d'Elodie est positive.

Agathe de son côté a bénéficié du coaching de Franck lors de son arrivée au poste de commerciale :

> *"Des sujets, où j'hésitais, dans des négos où j'avais peur d'aller jusqu'au bout de la négo […] parce que je me suis dit "bah il faut gagner l'argent" et qu'en fait quand je demande à Franck "bah comment je peux faire ?" En fait il me renvoyait la question "que c'est envie de faire toi, qu'est-ce que tu en penses ?" […] Et du coup il pousse énormément en faisant ça. Bah déjà, on monte en compétences, vraiment."*
>
> *Elle bénéficie également à travers lui d'un « mentor », partageant son expertise du métier : "Comme Franck il a sa casquette de commercial, je l'ai énormément côtoyé, et même toujours encore, on bosse énormément ensemble, et donc, le contact avec lui, le fait qu'on a beaucoup échangé […]. Bah évidemment, c'est plus facile, il faut être réaliste, ça été beaucoup plus facile pour moi, que des personnes qui ne travaillent pas avec lui."*

1.4.5.1.8. Convivialité

Des sorties de *teambuilding* informels (sorties, courses à pied, événements sportifs ou culturels…) sont régulièrement organisées, et ce noyau sera toujours largement majoritaire.

Facultatives et aux frais des participants, elles restent peu fréquentées par les consultants notamment.

En conclusion de la description de cette « oasis de libération », ce petit groupe semble avoir adopté un certain nombre de **normes communes**, fondées sur les valeurs impulsées par Franck : liberté, bon sens, responsabilité, créativité, apprentissage auto-évaluation, remise en question. La taille restreinte de l'équipe lui permet d'adopter un mode de fonctionnement de type « start-up », basé sur l'ajustement mutuel, et de préserver les vertus d'une culture pré-existante.

1.4.5.2. Atomisation du collectif et libération empêchée

À l'inverse, l'absence d'un seul facteur de proximité (géographique, relationnel ou fonctionnel) suffit à écarter les individus de l'« oasis de libération » et des opportunités qu'elle représente.

Si la suppression de la hiérarchie a pour effet de mettre fin à une relation bilatérale, souvent vécue comme arbitraire et déresponsabilisante, elle met également fin à des pratiques managériales et des liens sociaux qui ne sont pas relayés par le trinôme, en tous cas pas au quotidien. Cette disparition demande de la part des individus une démarche proactive inédite, qui rompt avec leurs schémas habituels. Par ailleurs, cette démarche n'est pas codifiée, ni régulée, situation que nous avons qualifiée d'**anomie**. Dans cette anomie, le collectif se retrouve **atomisé**, en attendant que l'initiative individuelle sorte l'individu de son isolement. Dans ce contexte, la libération est vécue comme une **injonction paradoxale à la pro-activité**, et ces salariés peuvent exprimer un sentiment de frustration, d'exclusion ou d'isolement : nous les avons appelés **les « exclus ».**

Nous avons identifié 3 formes principales de manque, tels qu'exprimés par les salariés : le manque d'**accompagnement**, de **reconnaissance**, et le manque **d'opportunités.** Ces manques sont un frein majeur à l'adoption de la nouvelle culture, des nouveaux schémas, portés par le projet de libération. Nous développons ci-après ce mécanisme.

1.4.5.2.1. Anomie

La légèreté du dispositif joue contre son adoption. La disparition du lien hiérarchique et l'absence de régulation explicite ou de normes communes sur des sujets clés comme la définition des périmètres de responsabilité, l'accès à l'information, les conditions de la prise d'initiatives et la gestion des conflits, créent une situation **d'anomie**. De fait, la création des liens nécessaires à l'insertion de chacun dans la vie collective, la quête des ressources nécessaires à leur prise d'initiative ou même la prise de parole, relève de la **seule responsabilité individuelle.** En l'absence de ces liens, de ces ressources, et de cette voix, le salarié se retrouve

seul face à ses difficultés du quotidien, dans l'impossibilité de déceler des opportunités ou de mettre en œuvre ses idées ou d'exprimer son opinion ou ses besoins. Au-delà des trois règles de base du trinôme (unanimité, satisfaction client, santé financière), la seule norme (encore qu'implicite) est celle du bon sens et la responsabilité. La régulation repose donc sur la seule interprétation individuelle des situations, selon ses propres normes. Prenons le cas d'Elodie (Équipe Support), qui fait partie de « l'oasis de libération » :

> *« S'il y a une décision que j'ai prise qui n'étais pas la bonne, soit je vais être capable de l'identifier seule, la rectifier, soit je ne vais pas être capable à ce moment-là… bon, ça dépend de la nature, je vais voir plusieurs personnes alors ça peut être Romain, ça peut être… alors moi mes influenceurs c'est Stéphanie et Franck, donc ça peut être eux. Mais après ça va dépendre de la tâche, si je vois ça part un peu en live sur des choses que je gère sur le plan formation et administrative je vais aller voir Stéphanie. Celle-ci va être capable de prendre le recul et voir pourquoi ça va pas. Mais si c'est sur le recrutement, je vais plus aller voir Franck ou Romain, pour avoir leur avis, parce que c'est des choses qu'ils géraient avant moi depuis longtemps, ça va dépendre. »*

Sa logique semble pleine de bon sens et le contexte a une place centrale. Mais l'intelligence de situation ne fait pas toujours consensus, c'est la limite du *« ça dépend »* d'Elodie. C'est notamment le cas pour la régulation du trinôme (rôle et responsabilité, choix, changement) : on voit à travers les situations d'entretien, que la place donnée aux augmentations et les critères de celles-ci sont laissés à l'appréciation des influenceurs, dont les positions respectives peuvent être divergentes, les influenceurs n'étant eux-mêmes soumis à aucun critère de sélection. Également, l'injonction à l'autocritique fait irruption à chaque changement de situation individuelle, comme une condition préalable, sans jamais être formulée comme telle. La régulation des conflits souffre du même constat : en cas de désaccord insoluble au sein du trinôme, qui est en mesure de trancher ? Également, la régulation de la prise d'initiative quand une personne ne souhaite s'engager sur un nouveau projet ou une nouvelle tâche, les conditions requises sont loin d'être évidentes pour tous. Qui peut valider la capacité de la personne à exercer de nouveaux rôles ? Comment s'assurer de la montée en compétence nécessaire ?

Sur cette dernière question, la « crise de leadership » décrite plus loin est éloquente. L'absence de règle va laisser la place à l'appréciation de chacun, voire à l'arbitraire. D'un côté, nous verrons la capacité de Sarah à s'autoriser l'expérimentation de territoires d'action nouveaux, prenant au mot la liberté accordée par le système. Pour d'autres, la « hiérarchie fantôme » agira comme un frein. Ces derniers prendront à chaque fois le soin d'aller chercher les autorisations qui leur semblent légitimes, comme c'est le cas pour Barbara :

> *« J'ai l'impression qu'il faut quand même que, enfin peut-être je me trompe, mais que tu demandes à tes influenceurs avant de faire ce que tu aimerais faire. Donc ce que je ferais c'est d'en reparler*

et de remettre le sujet sur le tapis pour pouvoir débattre sur la question et s'ils sont d'accord mettre ça en place et on déterminera le comment. »

Chloé offre une bonne synthèse de cette limite du système :

"au final… où est-ce que les responsabilités et les tâches de chacun vont et où est-ce que celle des autres s'arrêtent ? Et comment est-ce qu'on fait pour ne pas empiéter sur les autres ? Et le problème c'est que dans le processus de libération, Franck, il s'est dit : « bah, moi je ne vais plus intervenir, puisque je suis plus censé incarner l'autorité. » Sauf qu'en fait, quand il ne définit pas un minimum de cadre, et que tu ne dis pas, à un moment donné… […] tu es embauché dans une entreprise pour un rôle, pour des compétences, et tu peux pas t'improviser… moi je ne saurai jamais faire du recrutement, et celle qui fait du recrutement elle ne sait pas faire du digital, tu vois. Sauf qu'à un moment donné, ça, ça s'est passé. Il y en a qui ont voulu aller là, et y'en a qui ont voulu aller là. […] puisque le principe c'était "celui qui sait, fait." Sauf qu'en fait, il faut quand même être lucide sur ses compétences."

1.4.5.2.2. Manque d'accompagnement

L'**injonction à l'autonomie et à la proactivité** sous-tendant le projet d'organisation a pour conséquence de mettre en difficulté les salariés les plus juniors ou tout salarié manifestant le besoin d'être accompagné dans son évolution professionnelle, et d'apprendre au quotidien. Ces personnes ont du mal à se développer dans un environnement centré sur l'initiative spontanée et l'auto-organisation. Elles expriment régulièrement un sentiment de solitude quand elles n'ont pas de « pairs » sur le même métier ou la même fonction, avec qui partager leurs problématiques au quotidien. Elles doivent systématiquement aller chercher leurs influenceurs, car le plus souvent, aucune aide ne leur sera apportée spontanément et leurs problématiques ne seront pas systématiquement examinées. Les propos de Sandra, Consultante Mission, résument bien cette inversion de mécanique :

« Et c'est très rare de se faire solliciter en fait. C'est ça aussi qui me manque dans mon rôle que j'avais auparavant en tant que team leader. C'était le team leader qui était à la recherche, d'aller voir le consultant pour récupérer des infos, voir si ça se passait bien. Là on laisse au libre arbitre du consultant de contacter ses influenceurs. S'il ne les contacte pas on le laisse tranquille. »

Par ailleurs, ceux-ci ne sont pas toujours à même de les aider, et les problématiques ne leur apparaissent pas toujours clairement. Cet effort de sollicitation peut être décourageant et source de démotivation. Barbara est en apprentissage, au sein de l'équipe support, sur un nouveau métier, le Community Management, et ressent ce manque :

« Mais j'ai plein d'idées en fait ! Moi le problème, c'est que j'ai plein d'idées, et je n'ai pas la méthodologie. (…) Donc parfois, enfin pour moi en tout cas au début, ça été pfffff…. La brasse coulée ! (Rires) comment faire ? Comment commencer ? »

« Je suis toujours isolée, puisque je travaille, c'est-à-dire que je n'ai pas de binôme, ou quelqu'un qui travaille avec moi, mais par contre, dès que j'ai besoin, assez régulièrement, j'essaie une fois

par semaine au moins de les consulter, pour avoir leurs avis sur mes idées de création, mes idées de contenu, et savoir ce qu'ils en pensent, pour pouvoir travailler ensemble. »

La répercussion est également perceptible sur sa charge de travail, qu'elle ne sait pas forcément réguler seule.

« Mais moi, dans les grandes lignes, j'essaye de respecter les missions d'un CM, et là, encore, je me suis un petit peu calmée. Parce qu'au début, c'était beaucoup de… je me mettais trop de pression seule. Donc j'essaye de me réguler, et disons que je suis à huit [sur 10].» (Barbara, Équipe Support)

Le rôle de mentorat qui permettrait d'aider Barbara n'est tout simplement pas formalisé ni systématique, surtout quand le domaine de compétence ne trouve pas d'expert en interne. C'est également le cas de Chloé, qui, bien que senior sur son poste, ressent cette solitude.

« J'ai besoin de respecter la personne au niveau de ses compétences professionnelles, et de pouvoir m'en inspirer, et de pouvoir… d'avoir tout simplement… pas un mentor, tu vois, mais presque, en fait. » (Chloé, Consultante Plateau)

***L'intégration** est également un point faible qui découle naturellement de ce manque d'accompagnement. L'acculturation ne fait l'objet d'aucun protocole particulier, et les nouvelles recrues peuvent se sentir perdues. La grande majorité des personnes interrogées reconnait une phase de déstabilisation, au moment de la libération, ou pour les nouveaux entrants : « C'est vraiment l'adaptation qui est difficile au début, le modèle il est vachement dur à comprendre. C'est pas facile de comprendre ce qu'on attend de nous. Autant d'autonomie, autant de pouvoir de décision, enfin c'est important, on a un peu peur ! » (Marion, Équipe Support)*

« Au bout d'un an j'ai failli partir, parce que c'est difficile de cerner vraiment toutes les libertés qu'on a ici. Moi je les ai pas compris tout de suite. J'ai du mal à comprendre ça. J'ai du mal à me faire au boulot, j'ai eu du mal aller chercher de l'aide quand j'avais besoin parce que je ne savais pas trop vers qui me diriger. » (Elodie, Équipe Support)

« Au départ, c'est déstabilisant quand même. De pas trop avoir de cadre… » (Cédric, Consultant Plateau)

« Au début c'était très compliqué. Parce que en effet, quand il avait dit tu auras une totale liberté d'action, c'était vrai. […] Au début je n'arrivais pas à comprendre ce qu'il attendait de moi. » (Agathe, Équipe Support)

Il est à noter que cette première forme de manque n'est pas exprimée par tous. En effet, en fonction de leur place dans l'entreprise et de leur métier, les salariés peuvent très bien se retrouver au contraire sous l'aile d'un mentor, et/ou bénéficier d'échanges nourris et quotidiens avec leurs collègues et des formes de reconnaissance régulières ; c'est notamment le cas au sein de l'« oasis ».

1.4.5.2.3. Manque de reconnaissance

Le manque de reconnaissance est la deuxième manifestation de cette absence d'encadrement de proximité. Il semble d'un côté dépendre des besoins intrinsèques des individus, mais également de leur contexte de travail. Certains ont besoin de formes directes de reconnaissance, quand d'autres se contentent de formes indirectes : augmentation, liberté dans le travail et le choix des missions, ou la puisent dans leur environnement de travail auprès du client. Le système des trinômes n'est mobilisé que ponctuellement ou lors des entretiens, ce qui ne suffit pas à combler un besoin quotidien, pas toujours évident à formuler.

> *« C'est que dans cette implication, il faut, pas forcément un accompagnement, mais il faut aussi avoir un retour de cette implication. […] dans un bon fonctionnement, il faut dire tout autant les bonnes choses que les mauvaises. » (Christophe, Consultant Plateau)*

> *« L'organisation fait que ceux qui ont besoin de reconnaissance, ne s'y retrouvent pas. Parce qu'on n'a pas un N +1 qui va nous dire "Ah ! c'est bien ce que t'as fait là", qui vont nous dire sans cesse "Ah ! Bravo !" Et ça on ne l'a pas en fait chez nous. » (Agathe, Équipe Support)*

> *« Moi, la reconnaissance, je considère que les retours sont bons, que la confiance est toujours là, qu'on est sollicités même par rapport à notre client, sur du conseil comment essayer de placer les consultants, on est quand même pas mal impliqués, dans la vie de l'entreprise. Et je trouve que voilà… que c'est une forme de reconnaissance et encore une fois de confiance, donc moi ça me convient…. » (Eric, Consultant Mission)*

1.4.5.2.4. Manque d'opportunités : espace, ressources et transparence

Le manque de ressources et de transparence est également un frein majeur à l'initiative. Tout d'abord, les idées et l'énergie déployées dans le projet de transformation lui-même ou dans le développement des activités de l'entreprise, bien que sortant du champ habituel de leur mission, ne s'accompagnent d'aucune ressource supplémentaire pour les salariés, qu'il s'agisse de temps, d'argent, ou de reconnaissance non financière. Par ailleurs, l'absence de dispositif offrant une information et une visibilité sur les activités de l'entreprise, la stratégie ou sur les moyens disponibles, habituellement relayées par un manager de proximité, sont un frein à l'initiative individuelle. Les idées ont besoin d'un cadre de réflexion et d'un espace pour émerger, et la motivation à agir a besoin d'une **opportunité** pour se matérialiser.

Au contraire, au lancement du projet de libération, la **transparence** de l'information prend une tournure ambiguë et la dynamique qui se met en place est paradoxale : les « *reviews* » bimestrielles, seuls moments réguliers de rassemblement général pour une information globale sur l'activité et un temps d'échange, sont remises en cause, comme le reste, et faute d'avoir pu leur trouver une utilité, et en l'absence d'une demande explicite, elles sont abandonnées par l'équipe support. Après le lancement de la libération, le niveau de communication interne n'a

jamais été aussi bas. Seules quelques personnes ont encore accès aux informations financières, et la stratégie n'est que très mal connue des salariés. La liberté offerte ne rencontre donc pas de voies d'expression, à moins d'une démarche individuelle et proactive de questionnement et de recherche d'information, ce qui peut décontenancer, décourager, ou fatiguer.

Ce n'est que 2 ans plus tard que les *reviews* seront réintroduites, à la demande explicite des consultants en mission, lors de moments d'échanges informels avec les personnes de l'équipe support. Les salariés sont chargés de l'organiser à tour de rôle, et peuvent adapter librement le format, et le contenu avec néanmoins quelques « points de passage obligés », mais qui restent implicites. En l'occurrence, même si les activités et projets en cours sont partagés, les informations financières ne seront dévoilées que par la force des choses, en Mai 2018, à l'occasion d'une *review* pour annoncer la crise et la prolongation du gel des salaires (cf « Crise financière ».

Les *reviews* deviennent alors le RDV incontournable. Cependant, la *review* à laquelle nous avons assisté n'a visiblement pas répondu aux attentes des salariés sur la question financière, qui n'a pas été abordée, contrairement à l'habitude :

> *« D'habitude on a des chiffres des choses comme ça. Il n'y avait rien. (…) Et normalement, tu as une quinzaine de slides, tu vois. Là t'en avait deux. (…) et puis la partie financière ça représente un tiers des sujets,… c'est les sujets qu'on attend ! Donc je n'ai pas trop compris. » (Sandra, consultante mission)*

Pourtant, la séquence finale de « questions-réponses » est restée silencieuse. Ce silence des participants a généré un *quiproquo,* reconstitué en croisant les entretiens de différentes parties prenantes : les équipes support ne l'ont pas relevé, car ne voyaient pas la peine d'aborder la question des chiffres, qui étaient rassurants depuis plusieurs *reviews*. Du côté des participants, c'est de l'incompréhension et de l'inquiétude qui s'expriment, comme le rappel d'un mauvais souvenir lié à la crise de 2017 :

> *« Pourquoi on ne l'a pas dit ? Parce qu'on est tellement resté cons ! Je pense. Je sais pas. Tu vois, je suis un peu dans l'étonnement… du coup on se dit, il y a quelque chose, il y a un loup, qu'est-ce qui se passe ? » (Christophe, consultant plateau) « Du coup, on s'est posé la question à savoir, (…) vu qu'il nous a pas parlé de la santé de l'entreprise, c'est que Aepsilon va mal. (…), mais y en a pas un qui a osé demander je te l'accorde.» (Sandra, consultante mission).*

Il est également à noter que ces *reviews* n'offrent pas d'espace d'échange, puisque bien que l'agenda reste flexible, il reste aux mains de l'organisateur, et aucun moment d'échange n'est formalisé. Encore une fois, il faut créer son propre espace.

> *« Si tu as besoin de dire des choses, tu le dis. » (Barbara, Équipe Support)*

Quant à l'information financière détaillée et les tableaux de bords complets d'activité, bien que ces données soient déclarées « accessibles », elles ne le sont que sur demande, et donc ne circulent pas.

> *« S'ils ont une demande ils peuvent la faire directement à Romain qui va leur répondre, y'a pas de souci. Enfin à mon niveau, je n'ai jamais eu de demande là-dessus. » (Elise, Équipe support)*

> *« Il est accessible à tous. Il a été mis sur le drive. Enfin, on te dit "il est sur le drive". Après, il faut juste demander où exactement parce que le drive il y a tellement de fichiers, que enfin moi personnellement, là tu me dirais de le retrouver je ne sais pas où il est. Mais je sais qu'il est disponible. Voilà. » (Barbara, Équipe Support)*

Ce manque d'espace dédié et cet angle mort génèrent des *quiproquos* : les équipes supports espèrent des prises d'initiatives : *« ça peut être n'importe quand, à n'importe quelle heure, un consultant, un collaborateur peut pousser la porte et dire : "voilà, moi j'ai envie de faire ça…" (Marion, Équipe Support)*, alors que les salariés réclament les moyens de les imaginer.

> *« Si tu veux organiser, fais-le. ». Voilà. Ça c'était le moyen mis à disposition. (Audrey, Consultante Mission)*

> *« Bah justement, c'est là où ça coince [le budget]. C'est une création de poste, je suis en alternance, donc je n'ai pas de budget, sur la publicité que j'aimerais faire sur Internet. Donc je reste que sur des référencements naturels et gratuits. » (Barbara, Équipe Support)*

> *« Pour moi le côté entreprise libérée doit faire qu'il y un tableau quelque part, avec tous les projets en cours, toutes les réunions […] dans le sens où si on a envie de s'impliquer, qu'on ait aussi les outils pour pouvoir le faire. Et là, j'ai pas l'impression qu'on ne les donne ces outils. Il faut aller demander. Toujours il faut les demander. On nous montre pas on ne dit rien il faut les demander. » (Christophe, Consultant Plateau)*

À ce sujet, la position de Franck par rapport à la prise de parole (plus spécifiquement « *feedback* » dans cet entretien) est ambigüe :

> *« Alors, moi ce que je leur dis, c'est que si tu veux me donner du feed-back, tu peux me donner du feed-back ! […] ils peuvent créer le moment ! Je ne suis pas le seul à pouvoir créer le moment ! Non, mais vraiment. C'est un sujet super important ! Parce que OK, si je provoque le moment… tu as vu la review ? Bah tu provoques des moments… alors tu me diras c'est pas feed-back individuel, c'est un feed-back collectif… zéro question ! […] je l'interprète que soit ils n'ont pas de feed-back à donner soient ils considèrent que ça n'est pas le bon endroit pour le donner. » D'accord ? […], mais c'est aussi une des valeurs fondamentales de ce qu'on a, c'est sûr : tu veux parler ? C'est hyper facile ! Tu veux me donner du feed-back ? Et en plus à chaque fois je vais l'écouter !! Et à chaque fois je vais le prendre en compte. […] Mais c'est super compliqué ! »*

1.4.5.2.5. Des initiatives étouffées

Quand bien même les obstacles que représentent ces formes de manques seraient franchis, et l'injonction à l'initiative prise au mot, on observe des échecs marquants dans la durée. La réunion de lancement suscite pourtant un engouement fort : les idées fusent, les volontaires se

manifestent, des initiatives germent, en fonction des désirs et des interprétations de chacun. Certaines d'entre elles sont soutenues et sont à l'origine d'expériences individuelles positives, d'autres s'essoufflent par manque de soutien et/ou de ressources. De plus, l'éloignement géographique est un obstacle à l'implication de consultants externes dans la démarche.

Plusieurs exemples illustrent ces expériences positives ou ces espoirs déçus, générant un sentiment d'injustice et de frustration, et un désengagement des salariés.

L'expérience de Chloé, Responsable du Marketing Digital, déjà évoquée plus haut lors de la crise de leadership, rend compte des deux types d'expérience à la fois : lors du lancement du projet de libération, elle y voit une formidable opportunité et quitte volontairement sa mission externe pour rejoindre le plateau et développer le Marketing digital en interne. « J*'avais envie de voir autre chose. Et c'est tombé pile au moment où Franck a libéré l'entreprise*. » Pour Chloé, cette expérience est positive, car son idée est mise en œuvre et elle s'y épanouit. Mais elle se voit sanctionnée par la suite, lors de son entretien annuel, pour n'avoir pas développé la prospection commerciale, qui sort pourtant de son champ de compétence et de motivation, et relève théoriquement de la responsabilité d'un autre salarié.

L'expérience de Christophe est également éloquente : seul rescapé du turn-over radical de LOGIT, designer expérimenté du plateau, enthousiaste et « fraichement libéré », il s'engage sur un projet très attractif, et sur lequel l'équipe approuve sa valeur ajoutée, et se retrouve finalement à lutter pour trouver sa place, car un junior a été recruté avant lui pour le même rôle, sans qu'il ne comprenne cette décision *: « Je n'ai pas compris du tout. Donc du coup, pour moi, c'était une mise au placard. »*.

Ou Audrey, Consultante en mission, enthousiaste à l'idée de contribuer au projet de libération par la mise en place de communautés et de colloques internes, car c'est pour elle la seule façon d'installer une culture commune : *« La culture d'entreprise, elle ne se créera pas toute seule. Surtout avec des consultants qui sont à l'extérieur de la boîte. »*. Mais elle s'essouffle faute de soutien, de reconnaissance et de temps, qui est à trouver en dehors de ses missions.

Ou encore Sandra, très enthousiaste à l'idée d'apporter de son temps et de son énergie à l'entreprise, tout en y voyant l'opportunité de développer ses compétences, aimerait s'investir dans la prospection commerciale, qui justement est jugée insuffisante de la part de plusieurs consultants, mais elle ne rencontre pas le soutien de ses influenceurs, dont Franck fait partie :

> *« Ça fait 5 ans que je sollicite Franck pour le faire, et il a toujours noté sur un papier et au bout de 5 ans bon bah… Je l'ai toujours marqué dans mon entretien annuel ! Faire du commerce ou*

m'investir sur des points stratégiques pour la boite. Mais c'est marqué, Franck le lit, et Franck ne rebondit pas dessus. Parce que les gens staffés ramènent de l'argent, et que voilà ! » (Sandra, Consultante Mission, Entretien de suivi)

Enfin, d'autres consultants semblent également prêts à s'investir sur cette partie de prospection commerciale, en transmettant des informations utiles, des pistes, des contacts, mais ces éléments ne sont pas valorisés ensuite. Comme on le verra plus loin, ces expériences négatives vont inhiber l'engagement ultérieur de ces personnes dans le processus de libération (cf « Les détracteurs », paragraphe suivant)

1.4.5.2.6. Les « exclus » et les « détracteurs »

Les salariés privés de facteurs de proximité (fonctionnel, géographique ou relationnel) ne bénéficient pas du « rayonnement naturel » de la libération et sont exclus de ses potentialités. Par exemple, ils peuvent se trouver dans les bureaux (facteur géographique), mais ne pas avoir de liens fonctionnels avec le « noyau actif », limitant les occasions d'échange et les problématiques communes, ou ne pas avoir de d'affinités avec ses membres (facteur relationnel), bien que partageant la même mission (sur le plateau de développement par exemple). En effet, quand il n'y a ni proximité relationnelle, ni fonctionnelle, la proximité géographique n'est d'aucun secours. Au contraire, le sentiment d'exclusion est ressenti avec d'autant plus d'acuité que la proximité géographique est forte.

« Il y avait une espèce de synergie entre, une espèce de noyau cocon entre quelques personnes […] des personnes qui parlent fort, qui prennent de la place, et du coup on se sentait vachement exclus, les gens qui étaient pas forcément dans le même état d'esprit. […] Presque inaccessibles, alors qu'en fait on travaille dans les mêmes bureaux, quoi, donc c'est très pesant.» (ES3)

« Il y a un effet de clan qui est là, et qui fait qu'ils sont entre eux, ils ont leur private jokes, et puis on comprend pas, et puis voilà on n'est pas dedans. Ils se mettent leur musique, voilà. Ça s'est fait petit à petit. Ça s'est transformé comme ça. C'est aussi pour ça que j'ai envie de voir autre chose. Parce que c'est fatiguant. » (CP2)

« Et en fait tu étais en mode, tu te sens toujours scruté et jugé. Et ça c'était très très dur à vivre. » (CP1)

Alors qu'on a vu dans l'« oasis de libération » une capacité d'entraide et de doublement sur certaines tâches, on voit dans ce groupe qu'être seul sur une compétence est vécu comme une fatalité :

« vu qu'on était une petite équipe, et qu'on avait chacun son pôle de compétences, il n'y avait aucune possibilité de backup sur quelqu'un, quand il n'était pas là. […] c'est tout le problème d'une petite équipe aussi, dans le sens où il n'y a personne pour remplacer les personnes. » (CP2)

Enfin, ils peuvent être consultants en mission, donc fonctionnellement isolés et privés d'une fréquence d'échange permise par la proximité géographique, quand bien même ils entretiendraient par ailleurs une proximité relationnelle avec les leaders.

> *« Mais je ne les connais pas plus que ça, tu vois […] ils sont très sympathiques, mais vu qu'il n'y a pas d'événements le midi, il n'y a pas de liens qui se créent. […] La réunion interne [la review], tu papotes un quart d'heure pendant le repas, et puis après t'as la réunion, après les 14 heures tu es obligé d'y aller parce que tu as ton client qui t'attend. » (CM2)*

D'autant plus que dans le cas de Aepsilon, le facteur structurel est important et agit comme un amplificateur de cette polarisation. L'éloignement géographique et fonctionnel des consultants, en fait une population où la libération est moins perceptible, moins tangible. Le taux d'appropriation des nouvelles valeurs et pratiques est faible, alors qu'il est élevé dans l'équipe de proximité des leaders libérateurs, au siège, dans l'équipe commerciale et RH. Nous avons vu plus haut, en décrivant l'« oasis de libération » à quel point la compréhension et l'adoption du projet de libération passent davantage par l'expérience quotidienne des pratiques, des attitudes et des situations concrètes, que par les mots ou les actions de communication. Les populations les plus distantes du cœur du processus, seront donc pénalisées, en l'absence d'un dispositif « compensatoire » d'accompagnement et de ressources dédiées. Franck le reconnait lui-même, notre enquête sur la libération a intérêt à se dérouler au sein de l'agence : « *par rapport au sujet que tu adresses ça se passe plus ici, et en plus de toute façon, ils ne sont pas là ! »*

> *« Le truc, c'est qu'il faut arriver à faire toucher du doigt, que tu peux sortir du cadre. » (Cédric, Consultant Plateau)*

> *« En tant que consultant [mission], ce n'est pas une chose qu'on arrive à voir très facilement. […] C'était […], une difficulté dans le sens d'appréhender cette notion-là, cette transition, alors qu'on a 35 heures par semaine chez le client. » (Adrien, Consultant Plateau, ex-Consultant Mission)).*

> *« Alors moi, en tant qu'externes, en étant chez le client, pfff… moi, ça ne change pas grand-chose. » (Sandra, Consultante Mission)*

> *« Donc pour nous, c'est plus palpable que pour les gens qui sont extérieurs. Ça c'est sûr. Parce qu'ils sont soumis au management des clients chez qui ils sont, c'est différent. » (Elodie, Équipe Support)*

> *« La majorité de l'effectif Aepsilon est chez des clients. Qui eux ne sont pas libérés. Donc au quotidien, ils ont une méthode de management, qui est à l'ancienne. » (Cédric, consultant plateau)*

Pour autant, certaines de ces salariés s'accommodent très bien de cette situation, quand leurs attentes sont limitées (cf. L'analyse des trajectoires individuelles).

L'ensemble des cas que nous venons d'évoquer ont renoncé à s'impliquer dans le projet, n'en ayant qu'une expérience limitée (ce qui pour certains n'engendre pas de ressentiment), ou négative ; nous les avons appelés **« les exclus ».**

> *« C'est vraiment dommage parce que oui quand tu as une toute petite société comme ça, il y a moyen de faire des choses. Mais bon, voilà. C'est en dehors de notre volonté, c'est pas faute d'avoir essayé. […] On te fait de la fumée pendant cinq ans, bah, tu ne t'y intéresses plus. » (CM1)*

> *« Je voulais faire des choses pour la boîte, à chaque fois il a dit bah on verra, il y a d'autres priorités, ta priorité c'est chez [Clien Y], donc j'ai arrêté d'insister. » (CM2)*

Au-delà un sentiment d'exclusion, un sentiment d'injustice s'exprime. Des traitements de faveur sont dénoncés. Parmi ces personnes, certaines sont même devenues cyniques par rapport à la philosophie de l'entreprise, parlant de « *freewashing* » : il s'agit des **« détracteurs ».** Dans tous les cas, ces détracteurs sont désengagés du projet collectif et au contraire, agissent désormais à l'encontre de l'adoption de la nouvelle culture.

> *« … […] c'est soit on arrive à se faire une petite place et ça se passe bien, soit on est hyper exclu, en plus, on est espionné, jugé et compagnie. […] Effectivement chez Aepsilon, je me sentais souvent jugée, souvent… donc après expérience, je me suis dit, mais… j'ai trouvé que c'était une belle imposture, quoi ! » (ES3)*

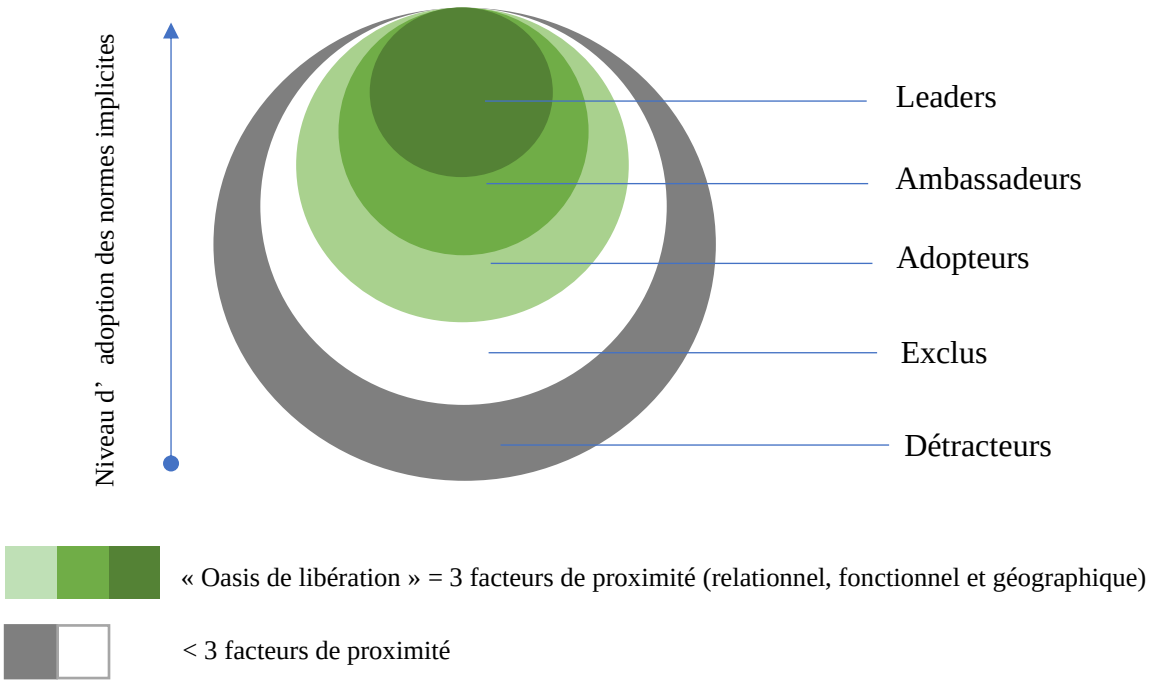
Pour les « détracteurs » ayant vécu des expériences négatives à l'agence, au contraire d'un inconvénient, la distance géographique peut se transformer en une forme de protection vis-à-vis des effets délétères de la libération *:*

> *« Après, elle [une Consultante Mission], elle se plaît dans sa mission, si tu veux. Je pense que je n'aurais pas eu tous ces problèmes si j'étais restée chez [Client A] ! […] Quand tu es en externe, bon, bah, ça va ! » (CP1)*

> *« Les plus anciens, eux, forcément, en grande majorité, c'était le ressenti qu'ils avaient ouais, qu'ils étaient beaucoup mieux chez le client et c'est pour ça qu'ils restaient, mais sinon… » (ES3)*

La Figure 15 représente ce phénomène de polarisation, et les différentes populations évoquées.

Figure 15 Polarisation du collectif en fonction du niveau d'adoption (PHASE 1)



1.4.5.2.7. Un fossé d'incompréhension

En 2019, lors de notre présence sur le terrain, cette polarisation entretient des incompréhensions, des frustrations, et des critiques. Tout d'abord, les personnes engagées ne comprennent pas pourquoi les autres ne s'approprient pas un système qui leur apparaît désirable. À leurs yeux, leurs efforts à le promouvoir ne sont pas récompensés et elles ressentent une forme d'ingratitude, et de fatigue.

> *« Ils sont plus dans une posture d'attente d'information, plutôt que de eux, s'imprégner du système, en profiter, et même proposer des améliorations. » (Agathe, Équipe Support)*

> *« Et c'est ça, nous, qu'on attend. Et ça a un côté frustrant pour nous aussi. Et en fait c'est compliqué parce que je pense qu'il y a de la frustration de notre côté, de la frustration de leur côté, et c'est compliqué. » (Elodie, Équipe Support)*

> *« Il s'est installé un truc où il y a de nouveau du coup une attente qui s'est posée du bottom vers le top et avec aussi un **regard maintenant qui est devenu tellement critique** que c'est difficile parce que du coup tu te retrouves systématiquement, t'es presque mis… heu… si tu veux… tu sais c'est un peu la **théorie du complot**, quoi. Quoi que tu fasses en fait, tu te ??? à plein de trucs, donc c'est extrêmement compliqué. » (Franck, Fondateur)*

> *« Ce qui est le **paradoxe**, c'est qu'il y a l'attente d'un truc top down. Voilà, donc c'est compliqué en fait de dire… "c'est que du top Down !" Mais en même temps d'être dans l'attente d'un truc top down. Il y a aussi ce paradoxe-là. […] C'est hyper paralysé et qu'il faudrait réussir à recréer quelque chose, mais presque, de changer beaucoup de choses, mais à notre initiative pour créer de nouveau ce truc-là. » (Franck, Fondateur, Entretien 5)*

Cédric, qui est passé « de l'autre côté », en quittant sa mission et en rejoignant le plateau de développement, a changé de regard, par exemple sur les activités informelles et conviviales organisées à l'extérieur. D'un instrument au service de la marque employeur (*« Moi, clairement, quand j'étais, quand je voyais ça chez "Client Y", je voyais plutôt cette activité comme un faux-semblant, qu'il était nécessaire d'avoir, quand tu voulais te démarquer, faire venir du monde (NB : recruter). »)* elles sont devenues une démarche authentique au service de la cohésion d'équipe et du bien-être : *« Enfin, moi, ce que j'ai senti en passant de l'autre côté du décor, c'est vraiment que les gens ne le font pas avec cet objectif-là. C'est vraiment d'être bienveillant et de créer du lien avec les personnes qui sont chez nous. »* La création d'un lien de confiance et l'adoption de la nouvelle philosophie est ici un préalable et non une conséquence, de l'implication des consultants dans ces moments conviviaux, renforçant leur inaccessibilité pour les « exclus ».

> *L'équipe des leaders et des ambassadeurs partent du principe que le projet « n'est pas compris ». Cette question de la* ***compréhension*** *est pour eux la limite majeure à l'adoption et les solutions qu'ils envisagent pour y remédier relèvent de la communication et de la pédagogie. « Pour recréer ce lien là avec eux, pour* ***qu'ils comprennent*** *vraiment comment on fonctionne. On pense qu'il y a vraiment un gap énorme entre* ***ce que nous on comprend*** *de toute l'organisation parce qu'on y vit au quotidien et* ***ce que eux peuvent comprendre****, on travaille aussi sur ça. […] il faut vraiment que la personne* ***comprenne.*** *[…] Il y a du boulot de com, là. » (Elodie, Équipe Support)*
>
> *« On fait un maximum de choses pour que les collaborateurs* ***le comprennent****, comprennent ce qu'on veut transmettre en fait. On est perpétuellement en train de chercher de nouvelles solutions pour rattacher les collaborateurs qui sont extérieurs, pour leur* ***transmettre*** *nos valeurs. » (Marion, Équipe Support)*
>
> *« Comment on allait repasser une couche, si tu veux, de retour d'expérience de toute la séquence des entretiens annuels pour faire de la pédagogie autour du sujet, pour… moi je pense qu'il est compris par très très peu de gens. Il est paradoxalement pratiqué, mais compris par très peu de gens. » (Franck, Fondateur)*
>
> *« Et je pense moi que tu vois on est dans un truc simple, ici. Franchement, regarde [xxx]. Elle est apprentie. Bah je peux te dire, elle a mis deux mois à* ***piger le truc****. » (Franck, fondateur)*
>
> *« Et de toute façon on n'est pas dans leur quotidien, et inversement. Ils ne sont pas dans le nôtre. Ils vivent des choses que… et c'est là qu'on doit arriver à leur redonner… à* ***faire redescendre*** *un peu notre quotidien et tous les efforts qui sont faits ici pour essayer de leur trouver des choses sympas à faire, des nouvelles missions, et essayer d'être toujours un peu novateur et de pas rentrer dans tous les clichés, les stéréotypes des sociétés de services, quoi. » (Cédric, Consultant Plateau)*

D'ailleurs, dans les mots des leaders, la compréhension est davantage recherchée que l'adhésion ou en tous cas, la compréhension précède l'adhésion. Cette façon d'approcher la question de l'appropriation et de l'adhésion marquent une **vision descendante du projet de libération**, ne laissant que peu de marge de manœuvre au collectif :

« Il y a des gens qu'on n'arrivera jamais à faire adhérer. Enfin, pas à faire adhérer, à ***comprendre ce qu'on veut****. Et c'est une nature en fait. Ce sont des gens qui ne partagent pas la vision. » (Romain, Consultant Plateau, Associé)*

« Finalement tu as trois quarts des gens qui finalement sont très très impliqués et qui ont ***parfaitement compris****. Il y a des gens derrière qui ont peut-être* ***pas tout compris,*** *mais qui font de leur mieux, c'est-à-dire qui sont un peu neutres. Donc ça, finalement c'est une masse qui est quand même assez importante ! » (Franck, Fondateur)*

Cependant, malgré la reconnaissance d'un certain nombre de progrès possibles pour favoriser la compréhension (voire l'adhésion) du projet de transformation, un certain fatalisme s'est installé : une forme de « limite naturelle » à la diffusion du concept, liée à la personnalité des individus est exprimée :

« C'est vraiment lié à la nature des personnes. » (Cédric, Consultant plateau)

« Après, on s'y fait on n'y fait pas, je pense que c'est une question de personnalité. » (Marion, équipe support).

« [Les personnes qui critiquent le système] ont un problème de remise en question et un problème de reconnaissance. » (Franck, Fondateur)

« c'est peut-être pas fait pour tout le monde, mais que je pense c'est fait pour suffisamment de monde pour que ça fonctionne » (Franck, Fondateur)

« Certains ne s'y retrouvent pas, sont paumés. Ils préfèreraient avoir un cadre clair. Se demandent en permanence "qu'est-ce qu'on attend de moi ?" au lieu de "qu'est-ce que j'ai envie de faire et qu'est-ce que je peux faire" Comme chez les enfants… et du coup essayent des trucs en se disant "c'est ce qu'on attend de moi".... alors que nous ce qu'on veut, c'est que tu donnes du sens à ton travail. » (Franck, Fondateur, à l'Agile Tour 2017)

« Après, je pense qu'il y a des gens qui ne sont pas faits pour ça. C'est-à-dire que tu peux tout faire, les accompagner etc., bah en fait, la responsabilisation, l'autonomisation, c'est des choses qui ne conviennent pas parfois, les gens ils ont besoin d'un cadre, qu'on leur dise qu'ils ont à faire etc. Sinon ils ne s'en sortent pas. » (Romain, Consultant Plateau, Associé)

Avec le recul, lors d'un entretien de suivi, Chloé et Barbara, qui ont quitté l'entreprise, rejoignent cette idée d'incompatibilité :

« Maintenant, avec du recul, c'est juste qu'on avait des différences irréconciliables en termes de manière de travailler, de manière de… ouais, de fonctionner, même au niveau relationnel et humain. Et bah, c'est comme ça, en fait, il y a des gens avec qui ça fonctionne, et d'autres avec qui ça fonctionne pas, bon, bah voilà, tu vois, j'en ai même pas gardé de rancœur, ni rien, mais il fallait juste que ça s'arrête. »

« C'est une question de tempérament aussi. Si on est sur la même longueur d'onde… »

1.4.6. Crise de leadership

En 2016, de nombreux conflits vont cristalliser en une crise majeure. En début d'année, la présence d'un salarié en inter-mission est une première source de tensions : sa mission s'est mal passée, il travaille sur le plateau, mais il sait que son contrat va prendre fin. Il réclame la mise en place d'élections de délégués du personnel pour le protéger, ce qui est pris au mot. Il n'est pas élu, mais il faut attendre 6 mois de plus pour qu'il quitte l'entreprise, début 2017. 2016 est également l'année du développement du plateau interne. Suite au rachat de LOGIT en 2015, l'équipe du plateau de développement se renouvelle progressivement, avec de départ des membres de LOGIT, qui ne sont pas satisfaits du sort de leur activité. C'est une opportunité pour Chloé notamment. Au lancement du projet de libération, elle est consultante en mission chez un client. Elle exprime son désir entrepreneurial, en phase avec le concept de *Corporate Hacking*, et propose de le déployer en interne. Elle quitte volontairement sa mission pour rejoindre le plateau et lancer une nouvelle activité de Marketing Digital et devient Chef de projet du plateau de développement : *« J'avais envie de voir autre chose. Et c'est tombé pile au moment où Franck a libéré l'entreprise*. (…) *il m'a fait sortir* [de la mission chez le client *], sans avoir de projet, il m'a fait confiance, en disant : "et bien on va développer cette partie en interne." Donc pour lui ça a été une prise de risque financier quand même. »* Une dynamique de leadership et une cohésion se créent localement, au sein de l'équipe plateau. De son côté, Sarah, poussée par son désir de diversifier ses missions et de laisser s'exprimer sa créativité se lance dans un nouveau défi. Elle se lance en binôme avec Chloé dans le développement des activités de Marketing Digital, en parallèle de son engagement à faire vivre le concept de *Corporate Hacking*, de son implication dans le développement commercial et de sa mission initiale de Responsable RH. Rapidement, elle se retrouve engagée dans des situations qui seront source de tensions, d'incompréhension et de sentiments d'injustices pour les salariés évoluant autour d'elle. Un jour, elle s'attaque à la gestion de projet et prend en main la rédaction d'un cahier des charges pour un client du plateau. Malheureusement sa prise d'initiative est mal perçue par les membres du plateau qui ne lui accordent pas la légitimité nécessaire, mais ne s'interposent pas, les territoires de responsabilité n'étant pas formellement définis, comptant sur l'intervention de Franck et Romain, qui ne vient pas. Le client est finalement perdu. Sarah se met en arrêt maladie et finit par démissionner. Ce départ semble être globalement salutaire pour le climat social, qui s'apaise alors. Mais cet événement est significatif, car autour de ce départ, des vécus extrêmement contrastés sont exprimés avec d'un côté un échec et « un deuil » pour certains, accusant les autres de « jalousie » et de l'autre, un soulagement pour ceux qui

associaient Sarah à des pratiques vécues comme inéquitables et incohérentes avec les valeurs prônées. Eric, qui arrive en tant que Consultant Mission juste après cette période, témoigne :

> *« ça a été assez douloureux… j'ai senti quand même en arrivant qu'ils avaient passé une assez mauvaise passe, que ça avait été compliqué, et qu'ils avaient quand même pas mal tâtonné, et qu'ils avaient cherché, et qu'ils avaient eu un peu de mal quoi. »*

C'est d'ailleurs ce moment que choisiront deux développeurs du plateau pour lancer leur activité à l'étranger, avec le statut de *free-lance*, tout en restant au service d'Aepsilon. Comme le formulera une consultante : *« ils se sont libérés tous seuls. »*

Lors de cette période conflictuelle, Elodie, arrivée en cours de route pour seconder Sarah, subit par assimilation les tensions dont celle-ci fait l'objet et projette de démissionner. Chloé, ayant mal vécu les situations d'injustice évoquées plus haut, souhaite également partir. Le jour où elles décident d'annoncer leur démission à Franck, celui-ci leur annonce la démission de Sarah. Elles décident donc de rester, y voyant une opportunité. Pour Jessica, c'est le début d'une trajectoire positive : elle remplace Sarah et s'épanouit au sein de l'équipe support. Pour Chloé, cette crise est le début d'une trajectoire négative. Le plateau est sous pression et le résultat financier patine. Fin 2017, lors de son entretien annuel, elle se voit sanctionnée pour n'avoir pas piloté la marge et la rentabilité du plateau, ce qui sort pourtant de son champ de compétence et de motivation. Elle le vit comme une profonde injustice. Elle est en surcharge et frôle le *burn-out*. Son trinôme, dont Franck fait partie, décide de recentrer son rôle sur le Digital Marketing et la gestion de projets lui est retirée. Elle se retrouve seule avec ses projets et une compétence spécifique. En 2018, elle est en sous-charge, c'est le *bore-out*. Fin 2018, c'est le manque de prospection commerciale qui lui est reproché, et une fois de plus, elle a beau revendiquer son champ de compétence et de motivation, et son besoin d'être aidée par la responsable commerciale, elle est privée d'augmentation. Elle estime que les personnes compétentes ne sont pas employées au bon endroit. Agathe, la responsable commerciale étant occupée à multiplier les conférences de témoignage sur la transformation d'Aepsilon. Son sentiment d'injustice et sa souffrance se creusent encore et elle démissionnera quelques mois plus tard, suivie par Christophe un peu plus tard. Cette crise et ses prolongements auront eu un impact décisif sur la dynamique de polarisation décrite plus haut.

1.4.7. Crise financière

En 2016, lors de la création du plateau de développement, la responsabilité financière de cette nouvelle activité n'a pas été clarifiée. Comme l'explique Franck, qui revient sur cet événement dans le blog d'Aepsilon :

> *« L'équipe attendait implicitement que je m'en charge. Quand de mon côté, je pensais qu'elle gérait ce sujet en autonomie et m'interdisait de faire de l'ingérence dans la gestion. Aussi incroyable que cela puisse paraître, cette situation a duré durant près de 9 mois, finissant par mettre la société dans une importante difficulté financière. » (Franck, fondateur, blog de Aepsilon).*

Ce *quiproquo* a duré 9 mois et a placé toute l'entreprise dans une situation critique, proche du dépôt de bilan, entraînant un gel des salaires pendant un an. En Janvier, un mail annonce d'abord un gel de 6 mois. Pendant les 6 premiers mois de l'année, c'est un silence radio de la part de Franck, qui essaye d'assainir la situation avant de communiquer, ce qui ne fait qu'aggraver l'incompréhension et la colère, qui se soldent par une vague de départs parmi les consultants. Au bout de 6 mois, Franck présente la situation financière qui est critique, mais est alors capable d'annoncer un retour à l'équilibre imminent, un résultat net positif pour la fin de l'année, et un dégel des augmentations de 2018, prévu début 2019. Cette crise financière et cette rupture de communication entameront durablement la confiance des salariés, dont le retour et la consolidation deviendront un des chantiers 2019.

1.5. Phase 2 (à partir de fin 2018) : libération collective

Comme nous le verrons dans cette section, fin 2018 démarre une période de remise en question, qui sera suivie, à partir d'Avril 2019, d'une mutation du processus De nombreuses initiatives vont voir le jour pour répondre aux problématiques identifiées en Phase 1, impulsant une dynamique collective qui va venir compléter la dynamique individuelle de la libération. Même si la crise sanitaire liée à la COVID-19 va marquer un coup d'arrêt pour toute l'entreprise, et affecter considérablement sa santé financière, cette nouvelle dynamique, déjà bien installée, va se maintenir.

> *« Tout ça a été fait dans une période très difficile, en même temps il fallait délivrer les projets, assurer la rentabilité, c'est un tout, ça a été très dense. Ça a ouvert plein de perspectives, et ça donne un cap, c'est très motivant. […] Si n'on avait pas ça ce serait dur. On est dans une telle crise ! […] L'activité historique d'Aepsilon avait vraiment perdu de plus en plus de sens. » (Franck, Fondateur, Entretien de suivi 3, 25/11/2020)*

1.5.1. Retour réflexif, cristallisation et mutation

En mars 2019, lors de notre présence sur le terrain, Aepsilon se relève de deux crises successives et le « noyau actif » est en pleine réflexion, conscients des problématiques évoquées et attentifs aux remarques des salariés. Cependant, leur réflexion est au carrefour de plusieurs forces contraires :

- Les retours d'expérience concrets et les feedbacks internes négatifs poussent vers la remise en question et la mise en œuvre d'actions correctives. Des stratégies d'ajustement sont en cours d'élaboration, pour accompagner l'intégration et l'acculturation des nouveaux entrants et pour tenter de combler le fossé culturel qui s'est creusé :

> *« On a beaucoup laissé le truc se faire tout seul, et des disparités énormes se sont créées, et on essaye un peu de le reprendre en mains, mais en le guidant. » (Franck, Fondateur)*

> *« Ça n'a pas pris comme on voulait. Après, il y a beaucoup de façons d'analyser les choses. À mon avis on a mal accompagné les gens. » (Romain, Consultant Plateau, Associé)*

> *« La première [question] c'est la stratégie d'intégration des nouveaux salariés. Parce que c'est quelque chose qu'on ne gère pas bien. Pas suffisamment bien en tout cas, et on n'est pas assez attentifs à ça. On gère un peu au fil de l'eau et c'est pas bien. […] Et, pour les nouveaux, on travaille à un système de parrainage. » (Elodie, Équipe Support)*

- À l'inverse, la remise en question est difficile, car les convictions des leaders sont fortement ancrées, et renforcées par les nombreux retours et échanges issus des

conférences de témoignages et les visites d'entreprises, les confortant dans la désirabilité et la légitimité de leur démarche.

« Et un autre truc dont je suis sûr, hein, et quand on fait des confs, c'est ça aussi qui m'a réconforté, mais là les gens ils viennent ! Ils ont envie de connaître le sujet ! Mais tout le monde vient me voir à la fin et me dit « mais c'est complètement dingue ! » (Franck, Fondateur)

En conséquence, les leaders sont partagés entre la volonté de se remettre en question et la tentation de blâmer l'incompréhension ou la mauvaise volonté (comme décrit dans la section précédente).

"Sincèrement, je ne perds pas espoir. Après, c'est hyper frustrant, parce qu'en fait les cas de désengagement de gens qui ne comprennent pas ou qui font exprès de ne pas comprendre (rires) ou qui ne comprennent que ce qu'ils veulent, sont les choses ***qui nous poussent le plus à remettre en question****, et qui nous déçoivent le plus en fait. Donc c'est pour ça que le tableau il ne peut pas être idyllique et je pense que c'est nul part comme ça. […] il faut accepter qu'ils ont mal compris" (Romain, Consultant Plateau, Associé et Leader)*

« Donc, moi je vais essayer de plus expliquer, mais il faut aussi essayer de plus comprendre. » (Franck, Fondateur)

- Entre 2018 et 2019, des liens se nouent avec des institutions académiques. L'entreprise accueille deux travaux de recherche successifs : une équipe de l'IAE de Nice et notre travail de thèse. Des échanges stimulants s'engagent avec l'EDHEC de Nice sur le thème de la RSE. Des relations personnelles, notamment familiales, viendront aussi éclairer leur expérience.

Ces feedbacks et les échanges qui les accompagnent vont inspirer et accélérer la réflexion de Franck et constituer les éléments d'une **seconde « cristallisation ». (**Ce terme est largement inspiré des verbatims de Franck.)

"On s'y est mis en mai, en juin j'ai quelqu'un qui a fait un mois de stage, pour faire un diagnostic RSE de l'entreprise, j'ai annoncé dès courant mai cette intention-là, ça s'est ***cristallisé*** *très vite dans ma tête, […], tu vois y a eu plusieurs… c'était en* ***gestation*** *depuis un moment, et je pense qu'un moment donné tu vois, tu as* ***des choses qui se figent****, t'as des constats…[…] Tu te dis bah en fait c'est ça, il faut faire quelque chose là-dessus. […] à un moment donné tu vois* ***tout s'est aligné****, donc y a vraiment un élan qui est hyper relancé !" (Franck, Fondateur, Entretien de suivi 1)*

"On a réfléchi à ces axes-là. Donc tu vois, pour, on a fait un peu un ***gloubiboulga****, mais on a bougé sur un nombre de trucs…[…] Parce que du coup, ça nous a* ***propulsé****" (Franck, Fondateur, Entretien de suivi 1)*

Cette cristallisation va entrainer la **« mutation » du processus** de libération à travers chantiers : la formulation d'une raison d'être et d'une nouvelle stratégie, le lancement d'une politique RSE, la transformation de l'offre, et la mise en place d'un nouveau dispositif, collectif et participatif.

Une véritable **dynamique réflexive et créative**, de réinvention des pratiques et des activités va se mettre en place.

> *« Je pense que les deux choses qu'on va essayer de faire, la dans les semaines à venir, c'est à la fois de **remettre des zones de véritablement d'innovation collective sur des sujets précis**. De solliciter les gens sur des sujets précis. Tu vois pour… par exemple… l'entretien annuel, tu vois. Le feed-back de ce qu'on a eu, comment on l'améliore, etc. et de faire contribuer tout le monde. Et le deuxième sujet… alors c'est… le deuxième sujet, c'est de re… de **repositionner le projet de stratégie globale**, sans leur demander de mettre leur énergie dedans, mais qu'il soit clair. Donc **la raison d'être du projet**. Et d'essayer de matérialiser ça de manière un peu plus concrète, et voilà. Et ce faisant, pour l'un et pour l'autre, avec l'idée de **formaliser** un certain nombre de choses, pour que ce soit clair, sans ambiguïté, que tout le monde puisse avoir un support de travail clair, ou des supports d'information clairs sur la raison d'être. Voilà. On a décidé de reclarifier ces 2 choses-là. » (Franck, fondateur, Entretien 5)*

Nous décrivons cette évolution, post-mutation, dans ce que nous avons appelé la **« Phase 2 : libération collective »**, se déroulant entre Avril 2019 et Janvier 2021.

1.5.2. Des inspirations et des croyances renouvelées

À partir d'avril 2019, de nouvelles références théoriques accompagneront cette mutation, notamment sur les réseaux sociaux et dans le discours de Franck. Le concept d'entreprise OPALE de Frédéric Laloux se fait une large place (seule référence citée en Aout 2020, aux côtés des rapports du GIEC, dans le Podcast « OZE »), au détriment de l'EL de Isaac Getz, sans toutefois la supplanter (cf le post sur LinkedIn de Fév 2021 de remerciement d'Isaac Getz et de son concept, à l'occasion des 10 ans de l'EL). La communication sur les réseaux sociaux s'oriente clairement sur les sujets environnementaux, plus que managériaux, et notamment sur l'éthique numérique.

Le concept de « *Wholeness* », et d'« entreprise organique » de Frédéric Laloux prennent place dans le discours de Franck a peu près au même moment que la mutation :

- A propos des critiques reçues, et des changements mis en place *:*

> *« Non, c'est très très cool, et c'est extrêmement vertueux, ça montre le côté très vivant et organique du truc. » (Entretien de suivi 2, 13/09/19)*

- A propos de l'égalité salariale :

> *« Pour une entreprise qui est dans le numérique, c'est plutôt rare. Et ce qui est encore plus marquant, c'est qu'on y est sans se l'imposer. C'est juste un phénomène absolument naturel et qui est issu probablement de quelque chose d'hyper naturel qui est que on est à peu près autant d'hommes que de femmes sur cette planète, et machinalement, sans faire la moindre justement distinction ségrégation, discrimination à l'embauche, à l'évolution, à la promotion, à tout ça, bah il se trouve au final, on est nous… à une parité qui n'est pas stricte, mais qui est peut-être 51 49,*

ou de temps en temps qui bascule dans l'autre sens, mais qui est toujours comme ça… voilà. » (Entretien de suivi 4, 25/11/20)

- A propos du concept d'EL et de ce qu'est devenue Aepsilon :

"Je vois plutôt ça comme une entreprise organique. Au plus proche du vivant, et du respect de la biodiversité. Je pense que le meilleur parallèle, c'est celui-là. […]. Tout s'installe de façon organique, comme dans le vivant. […] 'ça se rapproche de la « wholeness » de Frédéric Laloux. C'est la raison d'être. Une question d'alignement. Qui permet que chacun sache exprimer sa place, dans l'alignement de cette raison d'être.' (Franck, Fondateur, Entretien de suivi 3, 20/03/20)

Franck reconnait que, même s'il avait lu F. Laloux en préparant la libération de 2015, ces concepts ne lui permettaient pas d'illustrer la démarche qu'il souhaitait entreprendre à l'époque. Il a donc mobilisé les théories qui avaient du sens à ses yeux, et écarté les autres.

La question environnementale est désormais au cœur des actions, des discours et de la communication externe. Plusieurs figures médiatiques et associations dédiées sont mobilisées à effet. Nous avons déjà cité La Fresque du Climat, l'atelier 2tonnes. Les rapports du GIEC et les conférences d'Adrien Barrau sont désormais les figures emblématiques des engagements d'Aepsilon (cf. le blog et le profil LinkedIn d'Aepsilon).

« Que les choses soient claires, chez Aepsilon, on adore Aurélien Barrau. […] On vous explique pourquoi il est pour nous une grande source d'inspiration et ce que l'on tente humblement de tirer de ses enseignements dans cet article. On y parle d'astrophysique (à peine), de fractales, de transition et de radicalité en entreprise (beaucoup). Merci Monsieur Barrau » (LinkedIn, post Janvier 2021)

« C'est pas 'les salariés sont heureux', c'est d'avoir un modèle social performant. » (Franck, Fondateur, Entretien de suivi 4, 15/01/21)

Il témoigne de l'engagement écologique de Aepsilon dans un podcast en Aout 2020. On peut noter deux choses dans ce discours.

- La notion de **« collectif »** est très présente, bien plus qu'en Phase 1 (davantage centrée sur l'individu).
- De la même façon qu'en Phase 1, mais de façon encore plus explicite, **l'entreprise est pour lui un instrument au service de sa vision du monde**, lui donnant le pouvoir d'agir dessus, évoluant au gré des besoins exprimés par son environnement (société, salariés, clients…) et de son évolution personnelle.

*« Et puis après, comme je te disais, au fil du temps, d'autres engagements sont venus, une fois que ces aspects je dirais d'écosystème, de management étaient établis, même s'ils sont encore en perpétuelle évolution est en perpétuel progrès et amélioration, et bah ensemble, justement, avec **le collectif d'Aepsilon**, on a décidé d'adresser des aspects sociétaux, un peu de gommer tout ce qu'on pouvait trouver absurde dans les fonctionnements d'entreprise, quoi ! Et de dire l'entreprise c'est*

*un super véhicule ! **L'entreprise est un véhicule économique, c'est un véhicule social, c'est un véhicule sociétal,** ça a un impact fort sur les salariés, les clients, les fournisseurs, l'écosystème… le paysage économique local. Et donc, comment on fait pour que ce pouvoir qu'on a entre les mains, ce véhicule qu'on a entre les mains, qu'il ait un **maximum d'impact positif** dans ses actions, dans les conséquences de ses actions, et puis aussi dans sa capacité à inspirer, à propager, à embarquer les gens autour de causes auxquelles on croit. Et dans un deuxième temps, du coup, une fois que **ce collectif** était créé et que ça fonctionnait, que j'avais réussi à faire justement cette entreprise justement qu'on va dire opale pour être… pour voilà, pour faire simple, et bah c'était du coup, maintenant, on en fait quoi ? On a ce collectif là, mais quel est son… on l'emmène où ? **On a quelque chose entre les mains qui nous permet**… alors pas de changer le monde, mais d'avoir de l'impact en tout cas, d'avoir de l'impact autour de nous. Et du coup, de chercher les causes, et… celles qui nous ressemblent après ! » (Franck, Fondateur, Podcast OZE Aout 2020)*

*« Moi j'ai le sentiment d'avoir quelque chose qui est venu vraiment avec le temps, **au fil de mes prises de conscience individuelles**, la prise de conscience de ce que c'est que d'être un dirigeant d'entreprise aussi, de l'impact qu'a une entreprise sur l'ensemble de son écosystème. » (Franck, Fondateur, Podcast OZE Aout 2020)*

Par ailleurs, en entretien, dans son discours, la **disparition des frontières entre entreprise, vie privée et société** se renforce encore par rapport à la Phase 1 :

*"Au niveau sociétal : c'est la faillite collective, on rentre dans une bulle, quand on rentre dans l'entreprise. On change de schéma, on change de monde. Il y a deux sujets qui reviennent tout le temps : par rapport au climat, les prises de conscience, ce qu'il y a faire. On sait que les responsables c'est les êtres humains, avec d'un côté nous les êtres humains qui faisons société et de l'autre les gouvernements, avec leur politique économique, politique sociale etc. MAIS le monde du travail exclut le monde-là. Et il y a deux réactions : 1/ « C'est de l'ordre du privé » 2/"Il faudrait" => une entreprise à développer une politique RSE => qui va créer une ligne dans ton budget, avec des indicateurs… Et personne ne se dit : **"s'il y a un endroit qui mélange l'individu, l'économique, le social, c'est l'entreprise !"** Ce schéma différent entre entreprise et monde réel ("du dehors"), il se répercute sur tout et notamment sur les règles. […] Je trouve ça dingue […] **L'entreprise est au centre de nos vies**, de cet enjeu de la transition." (Franck, Fondateur, Entretien 9)*

Également, son **rôle moteur** ne fait aucun doute à ses yeux, dans ce qui ressemble toujours à un **combat** (comme en phase 1, contre la pensée managériale dominante) :

« Je m'investis moi, et puis en le faisant, j'investis toute la boîte, et tout ce qu'elle fait, et toutes les personnes qui sont dedans, et tout l'écosystème, en tout cas c'est ce que j'essaye de faire. »

*« Il faut cette force de conviction, je trouve que c'est aussi un **énorme moteur** en fait, c'est-à-dire ça donne… c'est une cause, quoi ! c'est une cause pour laquelle on se bat, à laquelle on croit, et pour laquelle on cherche à embarquer le maximum de monde, et donc du coup c'est difficile, mais… mais c'est en fait en même temps absolument indispensable ! C'est-à-dire que je ne pourrais pas faire autrement. C'est ce qui aussi motive ! je le sens, je le ressens ! il n'y aurait pas ça, je pense que ma motivation baisserait et mon énergie à faire les choses baisserait aussi, donc c'est aussi cette espèce d'adversité… » (Franck, Fondateur, Podcast OZE Aout 2020)*

Enfin, pendant un entretien de suivi (Entretien 7, 20/03/2020), nous confrontons les interprétations fournies dans notre premier article. Lorsque nous interrogeons notamment le caractère « individualiste » de la Phase 1, et son caractère intentionnel ou non, Franck nous

répond que le trinôme a en effet pris toute la place dans le dispositif et dans les esprits alors que ce n'était pas l'intention. Il devait être le point de départ de quelque chose de beaucoup plus collectif. Il s'en est rendu compte *a posteriori*. La lecture individualiste de la première libération est le résultat du « syndrome de la page blanche », un impensé du concept initial, victime la « saillance » et de l'originalité du trinôme dans le dispositif.

> *« **Ce n'est pas la finalité le trinôme**, c'est même pas le truc le plus important. Mais je sais que beaucoup de gens résument notre organisation et notre système à ça. Mais alors que je trouve que bah, c'est secondaire… c'est juste un truc parmi plein, quoi ! Mais je comprends qu'il soit **saillant, parce qu'il est tellement tangible**… qu'en fait il devient hyper visible, et il est hyper différent et hyper différentiant, et facile à expliquer et tu vois… c'est simple, quoi ! C'est la solution de facilité ! Mais c'est pas du tout la finalité ! Donc c'est pour ça en fait que… moi, **j'ai pas perçu que ça allait prendre le pas ce truc-là**, tu vois… c'est une très mauvaise anticipation… enfin, mauvaise anticipation, je ne sais même pas si j'avais anticipé quoi que ce soit en fait ! »*
>
> *« … mais les travers, en revanche, **je n'avais pas du tout anticipé les travers du truc**… voilà. Ça je suis passé à côté, parce que je trouvais que c'est important en fait… dans… dans… dans le… **d'au moins permettre ça**. »*
>
> *« Je ne crois qu'au collectif… je ne crois que… et je crois au fameux 1 + 1 c'est plus que 2. Donc… mais pour que 1 + 1 fasse plus que 2 il faut qu'il y ait un objectif… de faire trois, en fait tu vois… il faut viser trois… et il faut que chaque 1 soit plus qu'un 1. Donc il y a une notion de… mais la finalité… c'est le collectif. »*
>
> *« La finalité c'est le collectif… pour moi, hein ! C'est ma façon de… je suis……. ouais, je suis pétri de ça. Après, je suis aussi pétri du fait que chaque être humain a le… doit avoir la possibilité de trouver sa place et de s'accomplir… et **à chaque être humain doit être laissée la place pour qu'il puisse apporter plus que 1… au collectif**, en fait. Tu vois, donc c'est un truc un peu… mais c'est ça la finalité. C'est pas qu'il puisse apporter plus que 1 pour que chacun… pour qu'on soit tous chacun plus que 1, quoi. C'est il faut qu'il puisse apporter plus que 1 pour que la somme de tout ça fasse beaucoup beaucoup beaucoup. Et… c'est ça moi ce en quoi je crois. »*
>
> *« Comment est venue cette idée, c'était de se dire **chaque individu doit se sentir dans un espèce de confort** en fait, la place qui doit lui être laissée, c'est très compliqué en fait pour un individu dans une société de se dire bah, la place qui va t'être laissée, elle va t'être laissée par tout le monde ! Parce que t'es pas en interaction avec tout le monde, parce que la masse peut t'intimider, et donc du coup, tu vois, si tu dois affirmer quelque chose à tous les autres, c'est extrêmement contraignant. Donc au contraire ça passait par quelque chose de beaucoup plus… **de proximité**… tu vois. »*
>
> *« C'est en effet un petit peu de **propagation un peu d'un truc**, tu vois… c'est **par petites bulles** en fait, tu vois. Et c'était ça l'idée. Je pense l'intuition c'était ça. Du coup, pour permettre aux gens de changer, déjà, tu vois… et puis il y a un peu la radicalité du changement aussi. Quand on veut changer, il faut aussi un **signal radical** tu vois, et qui soit simple. »*

Dans cette vision, **l'individu est en effet le point de départ et le collectif le point d'arrivée. Le trinôme avait pour objectif de libérer l'individu, et le collectif devait suivre « automatiquement ».**

Elle est confirmée dans sa définition de l'intelligence collective, qui place dans un ordre « logique » l'individu, la relation inter-individuelle et le collectif en bout de chaine, comme un résultat.

> *« L'intelligence collective ? Je pense avant toute chose… c'est savoir* ***se faire confiance collectivement****. Savoir se faire confiance dans tous les sens du terme : confiance dans le travail de ton collègue, confiance dans le feed-back de ton collègue, confiance dans le fait que t'a pas besoin de vérifier s'il te dit que… dans la parole de ton collègue, et donc c'est à la fois la confiance et* ***individuellement la responsabilité****. Ça veut dire que du coup faut dire quand tu sais, faut dire quand tu fais, faut dire quand tu fais pas, faut dire le truc et l'autre faut faire confiance.* ***Et si ça ça se passe, t'exploses tout****. Parce qu'en fait, il y a plus de freins internes. Il y a plus de freins internes. Plus de truc de dire "putain, t'as dit un truc, mais tu l'as pas fait !" Ça c'est la responsabilité, ou "t'as dit que t'allais faire le truc, mais moi j'ai pas confiance"… donc si t'as ces 2 trucs : d'avoir énormément de* ***professionnalisme et de responsabilité****, donc beaucoup de transparence, beaucoup de* ***confiance entre nous,*** *ça c'est ce qu'il y a ici. Mais du coup c'est hallucinant en fait,* ***ça explose****. »*

Les initiatives de la phase 2 n'auront de cesse de corriger ce biais initial, et de compléter le dispositif d'une **dimension collective**.

1.5.3. La RSE au service de la libération : formulation d'une raison d'être

Le thème de la RSE est une révélation pour Franck et va impacter durablement le processus de libération : il explicite le lien entre la vocation économique de l'entreprise et son impact sur la société au sens large.

En Mars 2019, nous assistons à la « réunion T0 » d'une politique **RSE**. Agathe, Elodie et Franck sont présents à cette réunion en tant qu'acteurs, et moi-même en tant qu'observatrice non participante. Cette réunion vise à préparer la suite des échanges initiés un peu plus tôt avec la Responsable de la Vie Etudiante à l'EDHEC, très engagée sur les questions de RSE *(« une vraie vision de la société, qui se décline dans toutes les actions qu'elle peut mettre au quotidien » Franck, Fondateur*). Cette personne a toute la confiance de Franck, car elle « a compris le sens du projet d'Aepsilon », et le renvoie à la portée sociétale de la transformation visée.

> *« Je pense que [Resp. EDHEC], c'est une des rares personnes, sinon la seule, à l'extérieur de nos murs, à avoir parfaitement compris, intégralement, parce qu'aussi elle me connaît … le sens du projet qu'on a ici. Et que ce sens-là… que le cœur cœur cœur de ce qu'on fait, est vraiment rattaché d'une certaine manière à une vision de la société telle qu'elle devrait fonctionner de manière générale, et dans l'entreprise en particulier. […] Elle a un pas d'avance sur nous, c'est qu'elle a compris, que ces labels et ces étiquettes-là, ça pouvait être utile pour faire changer les choses aussi de l'intérieur.» (Franck, Fondateur)*

Cette réunion pose aussi les bases de la formulation d'une **raison d'être.** Jusqu'alors, toutes les tentatives de formulation avaient échoué devant le risque de galvauder des expressions telles que « quête de sens », « remettre l'humain au cœur » … et de réduire la portée du projet.

> *« … on se reconnaît dans rien… parce qu'en fait, je pense que ce qu'on fait ici, la trace, c'est juste une trace en fait de la manière dont se répercute dans notre organisation interne et notre management, c'est une trace de quelque chose de beaucoup plus profond, qui est… des choses… des choses fondamentales auxquelles on croit en fait dans la manière dont la société doit se développer. »*

> *« Nous, ce qu'on fait c'est juste pas que […] du management libéré pour que les gens soient heureux etc. C'est pas ça qu'on fait. C'est pas notre intention. Notre intention elle est encore une fois beaucoup plus large que ça. »*

La question de l'égalité salariale homme-femme, notamment, a toujours été au cœur des préoccupations de Franck, et ce nouvel axe RSE lui donne une place dans un projet plus large, qui dépasse la seule question managériale de la libération. Franck y voit une opportunité de **donner un sens plus profond à la libération de l'entreprise** :

> *« Oui, c'est vrai, il y a un changement, mais j'ai l'impression que le but d'avoir des adultes responsables [la libération] c'était déjà une première base de la même vision, mais que ces adultes responsables devaient servir une finalité qu'on n'arrivait pas formuler. C'était mon erreur, c'est de penser que la liberté c'était bien en soi. Mais en fait, sans finalité, elle ne sert à rien ! » (Franck, Fondateur)*

En Avril 2019, Franck formule une première version de la raison d'être : **« Être précurseur et avoir un impact positif »** :

- « Être précurseur » :

> *« C'est comme ça que je définis l'innovation. Quand on parle d'innovation, c'est, je pense que ça fait partie de notre ADN, et de notre façon de faire que d'aller sur les chemins où les autres ne sont pas allés. Parce que c'est notre… là il y a, pour faire les choses… et aller sur les chemins sur lesquels ne sont pas allés pour in fine avoir un impact positif. »*

- « Avoir un impact positif » :

> *« Ça veut dire avoir un impact positif sur tout notre écosystème. Ça veut dire que c'est à la fois vis-à-vis de nos clients, vis-à-vis de nos partenaires, vis-à-vis de nos salariés, vis-à-vis de nos actionnaires, vis-à-vis de l'environnement… »*

> *« On a essayé de trouver un espèce de cœur de ce qui anime, en tout cas de ce qui m'anime moi, dans le fait de mener l'entreprise, et il se situe là. »*

Cette raison d'être sera précisée un an plus tard, en Mars 2020, lors du premier confinement lié à la crise sanitaire. L'engagement éthique et responsable y est renforcé :

« Pour une transition numérique éthique et responsable :

Nous croyons que la transformation digitale doit être associée à la notion de progrès. En donnant au plus grand nombre un accès simple et fluide à des données complexes et intelligentes.

Nous souhaitons apporter notre contribution à l'amélioration de la société par le conseil et les solutions digitales que nous réalisons ainsi que par nos pratiques éthiques, responsables et respectueuses de notre écosystème et de notre environnement. »

Elle se décline selon trois thématiques :

- **Innovation digitale** (Qu'est-ce qu'on fait ?) : le métier d'Aepsilon, avec un accent particulier sur l'agilité, la compréhension du besoin client et le sens du projet pour Aepsilon. C'est aussi l'exploration technologique, pour rester toujours à la pointe du secteur (proof-of-concept, prototypes…)
- **Innovation managériale** (Comment on le fait ?) : la partie organisationnelle, relative à la libération. Elle souligne l'impact sur le salarié, son épanouissement.
- **Innovation sociale** (Pourquoi on le fait ?) : la politique RSE, après avoir adapté un certain nombre de référentiels, va se focaliser sur la transparence, l'équité salariale, l'impact environnemental, l'éthique numérique.

De nombreuses initiatives viendront par la suite matérialiser et formaliser cet engagement nouveau :

- En Juillet 2019, une stagiaire réalisera un « **diagnostic RSE** », basé sur les référentiels ISO 26000 et les standards B.Corp. L'examen systématique exigé par ces référentiels sera une source extrêmement riche d'interactions avec les salariés (ITW, questionnaires) et sera un moteur puissant dans l'impulsion d'une dynamique réflexive.
- À partir d'octobre 2019, un « **baromètre de l'engagement** » mensuel est mis en place sur la base d'une seule question : « Recommanderais-tu Aepsilon à tes proches ? ». Il permet de mesurer l'engagement individuel avec la possibilité d'observer l'écart entre les salariés de l'agence, et les consultants en mission.

- Fin 2019, Romain et Franck entrent dans la communauté de la **Fresque du Climat**[23] en assistant à un atelier et en organisant deux sessions pour les salariés d'Aepsilon. En novembre 2020, ils se forment et deviennent « Fresqueurs ». Ils organiseront plusieurs sessions visant l'ensemble de leur écosystème : en interne pour les salariés, auprès d'étudiants lors d'événements nationaux (La Rentrée Climat 2020) et ils en proposeront à leurs clients. Cette initiative trouvera progressivement sa place dans l'offre d'Aepsilon. Il se formeront également à la Fresque du Numérique[24]. Petit à petit d'autres salariés (parmi les « ambassadeurs ») deviendront à leur tour « Fresqueurs ».
- En Février 2020, suite à cette initiation, ils participent à l'atelier **2tonnes**[25] et traduisent ce nouvel engagement en actions concrètes au sein de la nouvelle politique RSE.
- En Mars 2020Aepsilon publie son premier **Bilan Carbone**. Un programme de réduction de cet impact carbone est mis en place avec des indicateurs chiffrés, ciblant le télétravail, le co-voiturage, l'usage du numérique. Des formations en interne sont organisées.
- Début 2021, des équipes de salariés (essentiellement des « ambassadeurs ») se lancent dans un défi **« Ma Petite Planète »,** une compétition de défis écologiques à réaliser entre collègues, amis, famille ou camarades de classe, sur une durée de 3 semaines (en agissant sur ses déplacements, ses modes de consommation, et d'alimentation, sa consommation énergétique…)

En revanche, il n'est pas question d'ouvrir ce périmètre à la participation, tout comme celui de la stratégie :

> *« Je pense que c'est l'idée de reclarifier la raison d'être sans pour autant leur demander d'y adhérer, ou d'y participer, mais de la reclarifier. Je pense que ça c'est important. Et en revanche leur demander de participer à des choses qui sont beaucoup plus opérationnelles, c'est-à-dire le comment, et d'essayer de faire ces deux choses-là…[…] Le deuxième sujet, c'est de re… de repositionner le projet de stratégie globale, sans leur demander de mettre leur énergie dedans, mais qu'il soit clair. » (Franck, Fondateur, Entretien 5)*

[23]La Fresque du Climat : atelier ludique, pédagogique et créatif de sensibilisation au réchauffement climatique. L'objectif de son créateur Cédric Ringenbach : rendre accessible et compréhensible au plus grand nombre les contenus des rapports du GIEC.

[24]La Fresque du Numérique : atelier ludique créé par Aurélien Déragne et Yvain Mouneu de sensibilisation à l'impact environnemental du numérique.

[25]2tonnes : atelier de sensibilisation sur la transition énergétique créé par Francois Laugier , visant à contribuer à l'objectif de neutralité carbone pour 2050 pour lequel la France est engagée dans le cadre de la COP 21.

1.5.4. Nouvelle stratégie et évolution du business model

D'un point de vue **stratégique**, Franck voit aussi dans le développement d'une politique RSE, l'opportunité de rémunérer l'entreprise pour la valeur sociétale créée, comme part intégrante de sa mission transformative :

> *« C'est ce qu'on est qui fait qu'on amène ça, et qui à mon sens peut-être, est un vrai levier de différenciation, d'un point de vue purement de notre marketing, et en plus un levier business, parce que si ça certifie des trucs, et que les gens, les écoles elles te demandent d'intervenir que les boîtes demandent d'intervenir, en plus, c'est un vrai levier business quoi ! Et du coup, on allierait énormément de choses, c'est-à-dire trouver une raison d'être, l'afficher pleinement, être hyper différenciant, et développer du business.»*

Pour Franck, cette transition sociétale doit démarrer « de l'intérieur », être incarnée par l'entreprise et ses membres, puis être diffusée auprès de son écosystème, et notamment ses clients, à travers des activités et une offre qui soient cohérentes avec cet engagement.

Cette stratégie s'articule donc autour de deux axes clés :

- « Être exemplaire » (« et attirer les talents »)
- « Devenir une référence » :
    1. Être choisi comme un fournisseur responsable,
    2. Faire partie d'un écosystème d'entreprises engagées,
    3. Accompagner les clients dans leur transition.

Ces axes doivent avoir des traductions très concrètes, et mesurables, à travers des indicateurs chiffrés : bilan carbone, baromètre de l'engagement, équité salariale…

L'offre a naturellement évolué en cohérence avec la raison d'être et la stratégie, et s'articule en 2020 autour de 3 dimensions :

- Accompagnement en innovation managériale,
- Outils d'aide au déploiement d'un engagement éthique et responsable
- Développements logiciels respectueux d'une éthique numérique

En Mars 2019, il s'agit de « professionnaliser » et d'en « tirer un bénéfice » :

> *« … il faut trouver le bon équilibre je pense parce que ça fait partie du truc, […] là, on se rend compte en fait. […] on le fait un peu de manière artisanale. […] là je pense qu'on a un enjeu de vouloir à la fois le transmettre, diffuser plus, le diffuser mieux, et puis d'en tirer un bénéfice […] donc, si on veut ça, ça passe par une… une sorte de professionnalisation du truc… forcément. ». (Franck, Fondateur, Réunion RSE, 08 Mars 2019)*

En Novembre 2020, il s'agit de dépasser le point mort financier *:*

« Maintenant il y a un équilibre à trouver. Et la question c'est jusqu'où investir là-dedans, à quelle échéance doit-on arrêter d'investir, pour que le pari soit gagnant. […]. La bascule doit se faire dans six mois. […] Il faut avoir fait la preuve du marché, c'est-à-dire avoir atteint un point d'équilibre en termes de rentabilité qui nous permet de continuer d'investir là-dedans. » (Franck, Fondateur, Entretien de suivi 5, 25/11/20)

In fine, au-delà de la raison d'être, c'est une mutation du *business model* qui s'opère.

1.5.5. Des espaces de délibération collective : refonte des processus et transparence

Le 29 avril 2019, un séminaire de « Kick Off » est organisé pour partager cette raison d'être et cette nouvelle stratégie avec l'ensemble des salariés, et annoncer la mise en place de nouvelles initiatives. Dès le 2 mai, une infographie reprenant les éléments clés de cette raison d'être sera diffusée sur les réseaux sociaux.

« Il fallait redonner à la fois une vision globale. Il fallait redéfinir un petit peu pourquoi on faisait tout ça. Également comment on allait le faire. Donc c'est pas des petits sujets, mais c'est ça qu'on a adressé. […] redonner une raison d'être, redonner une vision et réexpliquer comment elle allait être mise en œuvre. » (Franck, Fondateur)

Tout en conservant l'unité de base (le trinôme), la dynamique descendante et individualisante qui s'était mise en place en Phase 1 est complétée à travers de nombreux dispositifs **collectifs** et **ascendants**.

- Les « **Big Feedbacks »** tous les 6 mois, ces moments collectifs et réflexifs ont pour objectif de donner une vision rétrospective de la transformation de l'entreprise, des modes de fonctionnement, le rappel ou l'actualisation de la raison d'être et de la vision stratégique et doivent instaurer un temps d'échange. C'est un moment de **reconnaissance collective.**
- Début Juin 2019, le processus d'intégration basés sur un **système de « poissons pilotes »** est dévoilé : chaque salarié sera accompagné pendant une période de 4 mois par deux « parrains/poissons pilote » pour découvrir les modes de fonctionnement et les personnes, à l'issue de laquelle il pourra choisir ses influenceurs. Un travail spécifique sur la question de la **reconnaissance** a également été mené, introduisant un moment spécifique dans l'entretien annuel pour valoriser l'engagement dans le développement de l'entreprise.
- **Les « ateliers +1 »** : des ateliers de « co-construction », ouverts aux volontaires, centrés sur l'« innovation managériale ». Ils permettent de répondre collectivement à une problématique centrale dans l'organisation. Leur nom exprime le souhait d'une

approche par « petits pas », l'essentiel étant d'aller de l'avant, mais concrètement. Des techniques d'animation d'« intelligence collective » (ex. : *crowdsourcing*) ont été mobilisées par Franck au gré de ses découvertes pour animer ces ateliers. Les sujets sont choisis collectivement à la fin de chaque atelier. Entre Mai 2019 et Oct 2019, cinq « ateliers+1 » auront lieu, réunissant une dizaine de participants, portant sur :

- **les reviews** (x1) : : les besoins ont été mis à plat, le contenu des reviews et le rôle de l'animateur ont été précisés
- **les augmentations** (x2) : les points suivants ont été décidés :
  - Organisation de 2 sessions d'augmentation par an, pour ne pas pénaliser les personnes arrivées en cours d'année,
  - Une enveloppe globale annuelle sera définie en début d'année
  - L'entretien annuel et la discussion sur l'augmentation sont désormais séparés
  - Chacun va disposer d'un fichier avec l'historique complet des augmentation, accessible aux influenceurs.
- **le fonctionnement des trinômes** (x2) : a permis de définir les principes suivants :
  - les modalités de choix et critères de l'influenceur,
  - la création d'un « guide de l'influenceur » pour présenter ce rôle (Annexe 11),
  - la possibilité de dégager du temps et de le décompter des heures de travail, soit **2h par mois pour assurer ce rôle**,
  - assurer une traçabilité des échanges dans un « Journal de bord », pour un meilleur suivi lors des changements,
  - la possibilité de faire appel à un médiateur de son choix en cas de conflit.

Les « ateliers+1 » ont permis d'ouvrir largement et authentiquement les débats, sans aucun tabou. Les salariés sont visiblement très satisfaits de cette initiative. Au départ organisés tous les deux mois, ils ont finalement pris fin en novembre 2019, après le 5e atelier. Ils seront relancés si un besoin est remonté.

> *« C'est juste dingue, quoi ! Parce que quand j'en parle… quand je revenais de ces ateliers, chez [Clien Z], et que j'en parlais à mes collègues, ils hallucinaient juste sur le truc! C'est juste hallucinant tellement tu peux débattre de tout, et que les sujets, ils sont actés à la fin ! C'est pas genre… Bon, on en reparle dans un an… non, non, c'est on va le mettre en place, et… c'est topissime ! Non, non, c'est top ! » (Sandra, Consultante Mission)*

« Ça a vraiment redonné un élan je pense à la libération. Il y a des gens qui étaient là depuis longtemps, […], qui ont été très moteurs, très […] qui commençaient un peu à s'essouffler. […] ça a reboosté un peu tout le monde et les nouveaux arrivants qui ne comprenaient pas toujours tout, ça a remis les choses au clair, ça leur a permis de participer, de contribuer, donc d'être embarqués aussi dans le projet. Donc… voilà, j'ai trouvé ça positif. » (Eric, Consultant Mission)

« Et les rétros qu'ils nous proposent maintenant régulièrement, […] je trouve ça bien, je trouve que c'est un bon moment… […] il [Franck] encourage les gens à venir défendre des idées… c'est toujours sur la base de "n'hésitez pas à contribuer, prenez la parole, proposer vos idées…" » (Eric, Consultant Mission)

« Mais déjà l'initiative, les gens étaient contents. De ça. Quand j'avais communiqué sur la newsletter interne, et après, en direct, ils étaient contents que ça se fasse. » (Barbara, ex-Equipe Support)

« On est autour de la table, chacun débat, et à la fin, chacun met sur des post-its deux trois idées, donc un post-it une idée, on les mélangeait, […] les trois idées ou les cinq idées qui ont le plus de notes qui étaient gardées pour les mettre en place. Donc c'était vraiment, vraiment bien. » (Sandra, Consultante Mission)

« Il fallait que ça se mette en place, que ça avance, et aujourd'hui c'est bien ancré, les personnes qui sont là elles sont dynamiques, motivées par cet esprit d'entreprise et ce principe entreprise libérée, et c'est plutôt très très bien, c'est positif ! Je suis contente ! » (Sandra, Consultante Mission)

- **Les nouvelles *reviews*** : désormais, seront systématiquement abordés les points suivants : la situation financière, l'actualité RH, commerciale et administrative, les projets, le témoignage d'une personne pour partager son quotidien et ses missions, et un focus sur un sujet d'innovation sociale choisi par un volontaire. Le rôle de l'animateur est précisé : il doit s'assurer de ménager un temps de prise de parole et de questions, favoriser l'interactivité, notamment par ses choix d'outils.

Les comptes-rendus et supports de ces événements sont systématiquement archivés sur le Drive commun et diffusés par Slack.

L'ensemble de ces dispositifs, au-delà d'une plus grande transparence, offrent pour la première fois une véritable « voix » aux salariés. D'ailleurs, à titre d'illustration, on note dans le discours de Franck, un glissement de sens relatif à l'expression « tu peux », entre deux entretiens, à un an d'intervalle :

- 08 Mars 2019 : *« si tu veux me donner du feed-back, **tu peux** me donner du feed-back ! […] ils peuvent créer le moment ! »* : la libération repose entièrement sur le principe de l'initiative individuelle. « Pouvoir » = « avoir l'**autorisation ».**

- 20 Mars 2020 : *« mais c'est un endroit où si tu as fait des choses,* ***tu peux*** *en parler ! » :* l'initiative individuelle trouve un espace d'expression. « Pouvoir = avoir l'**opportunité ».**

1.5.6. Une dynamique réflexive et créative, impulsée par le leader

Les problèmes rencontrés en Phase 1 se trouvent progressivement résolus, dans une logique **d'amélioration continue** : régulation des trinômes et des conflits, transparence, moyens, accompagnement, reconnaissance. Par ailleurs, les « ateliers+1 » ont été un lieu de construction par le groupe de ses propres règles, et ont joué un rôle très important dans **l'appropriation par les salariés de leur pouvoir d'agir sur l'entreprise**.

- Régulation : les règles de prise de décision sont précisées. La résolution des conflits est et un certain nombre d'autres processus sont également formalisés. Les temps collectifs permettent l'acquisition de normes et de règles communes.
- Transparence : l'ordre du jour des *reviews* est institutionnalisé et elles constituent désormais une fenêtre privilégiée sur les activités de l'entreprise et son état financier. Les comptes-rendus des ateliers sont diffusés sur Slack et les informations accessibles sur le réseau commun sont clarifiées lors de l'intégration des nouveaux entrants. Au sein du trinôme, les influenceurs ont désormais accès à l'historique des salaires de l'influencé pour pouvoir apprécier son évolution. Par ailleurs, la stratégie a été largement reclarifiée et est partagée à chaque Review ou Big Feedback.
- Accompagnement : le système de poisson-pilote est formalisé et des outils sont développés pour mieux s'approprier les modes de fonctionnement de l'entreprise (livret d'accueil, guide de l'influenceur…). La « sanctuarisation » du temps accordé aux influencés tous les mois est également une réponse au manque d'accompagnement régulier, en dehors des entretiens annuels.
- Reconnaissance : les Big Feedbacks, rétrospectives sur la vie de l'entreprise, sont une forme de reconnaissance collective des accomplissements passés. Pour ce qui concerne la reconnaissance individuelle, un progrès est notable dans le renforcement de ce point en entretien individuel (trame d'entretien, valorisation de l'engagement individuel dans le développement de l'entreprise, temps dédié aux activités d'influenceur…)
- Ressources et moyens : les différents dispositifs mis en place constituent autant de nouveaux moyens d'accéder à des opportunités d'engagement et d'initiatives. La

question du temps a été prise en compte, et chaque collaborateur peut décompter le temps consacré au rôle d'influenceur de son temps de travail.

- Appropriation : les « ateliers+1» ont ouvert provisoirement une voie d'expression et un espace de construction par le groupe de ses propres règles, à travers des débats ouverts et des techniques d'élaboration collective. Les Big Feedbacks sont également des moments importants pour observer le chemin parcouru et assimiler progressivement la transformation et ses enjeux.

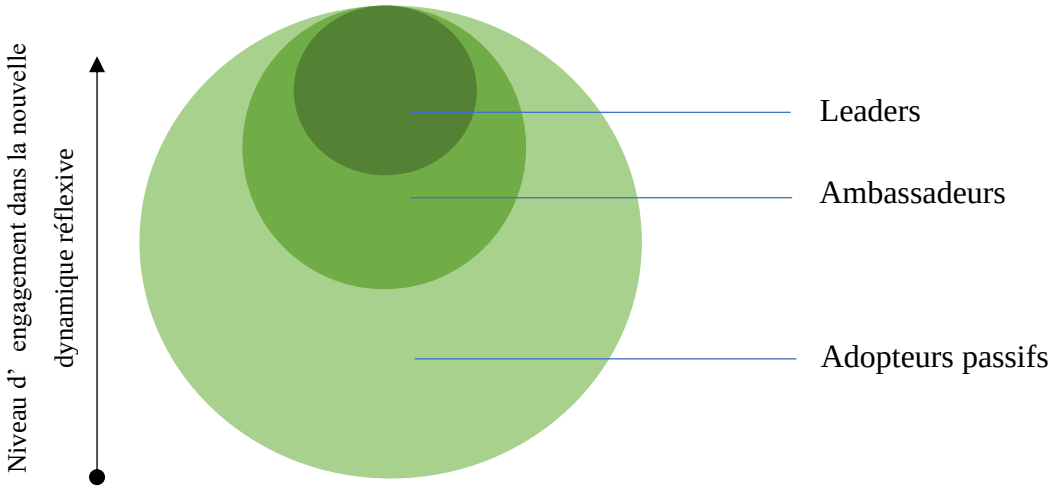
Et sur un plan plus large :

- Atomisation : sur ce point, une évolution est notable en termes de **cohésion.** La multiplication des temps collectifs, le rapprochement physique et relationnel qu'ils impliquent, les échanges auxquels ils ont donné lieu et la transparence installée, ont permis de **créer du lien social, au-delà des trinômes.** La formulation d'une raison d'être et la clarification de la stratégie viennent matérialiser **l'enjeu collectif de leur engagement**. Complétée par la visibilité sur les projets et les activités de l'entreprise, la raison d'être donne corps au projet collectif, et permet à chacun de trouver plus facilement sa place et de la faire évoluer s'il le souhaite.
- Polarisation : nous avions observé l'accumulation des barrières géographique, relationnelle et fonctionnelle. Or la multiplication des liens sociaux permet de **décloisonner** les différentes populations, et **une meilleure compréhension mutuelle**. Ces espaces ont également ouvert l'accès à une transparence inédite, et ont permis à la confiance de s'installer. À travers la construction des règles ils sont **devenus acteurs**, et cette expérience participative, bien que transitoire, fait désormais partie de leur cadre de référence, représentant une « option », mobilisable au besoin. Leur statut a donc changé et on peut raisonnablement les considérer comme « adopteurs passifs ». Par ailleurs, il est à noter que le départ de la totalité des « détracteurs » et l'arrivée de nouveaux salariés, mieux intégrés, a constitué un *turn-over* favorable à l'installation de la nouvelle culture, grossissant également les rangs des « ambassadeurs ». En décembre 2019, pour la première fois, le baromètre de l'engagement des consultants en mission est supérieur à celui des personnes de l'agence (les deux étant très positifs).

Un lien « inconditionnel » relie désormais tous les salariés : les facteurs de proximité, qu'ils soient géographique, fonctionnel ou relationnel, ne sont plus des conditions à l'adoption, certains consultants étant tout à fait engagés dans la nouvelle dynamique. Leaders,

« ambassadeurs » et « adopteurs passifs » ne se distinguent plus que par leur niveau d'engagement et d'influence au sein de la nouvelle dynamique : les leaders agissant directement sur son impulsion et son évolution, les « ambassadeurs » animant activement le processus, et les « adopteurs passifs » jouant le jeu de la nouvelle culture et la faisant vivre à travers des pratiques cohérentes. La Figure 16 illustre cette nouvelle configuration.

Figure 16 Polarisation du collectif en fonction du niveau d'engagement (PHASE 2)



1.5.7. De nouveaux défis à venir

À ce jour, une dynamique positive s'est installée. La nouvelle raison d'être donne un sens collectif à la liberté et à la responsabilité individuelle. Le dispositif du trinôme, offrant un cadre sur les questions de niveau individuel, a été complété d'un dispositif collectif, offrant la transparence et la compréhension nécessaires à l'engagement potentiel de chacun. Le défi à venir est la pérennisation de cette dynamique réflexive, constituée en cycles de cristallisation/expérimentation/mutation. Elle n'est permise que par un rôle très actif du dirigeant fondateur, étant à l'origine de la cristallisation (au moment de la décision), du renouvellement des inspirations, pour donner un sens durable à l'engagement organisationnel, et d'une attention forte tournée vers les problématiques organisationnelles exprimées par les salariés, et ne sera possible qu'à la condition de maintenir une dialectique forte avec ces derniers, en dehors des trinômes, sur des questions engageant le projet collectif.

En Mars 2021, nous identifions deux risques (qui sont en fait liés) vis-à-vis de l'évolution du processus : un risque de réatomisation et de repolarisation lié d'une part à l'arrêt des temps de co-construction, les « ateliers+1 », et le virage radical du sens donné au projet collectif via la raison d'être.

Premièrement, la dynamique de co-construction n'a été que temporaire, et les « ateliers+1 » ont pris fin à la suite de la 5e édition. Le besoin pressant a disparu et sa réponse avec. L'espace de dialogue et de réflexivité collective s'est donc refermé, ramenant la prise de parole à une initiative relevant de la responsabilité individuelle. Même si l'expérience passée de ces cinq ateliers a modifié les perceptions, et a certainement abaissé la barrière perçue à l'expression d'un problème ou d'une critique, il reste toujours plus difficile d'être à l'initiative d'un atelier (sur un sujet qui doit paraître suffisamment légitime), que de s'inscrire à un atelier planifié à l'avance et dont l'ordre du jour n'est pas totalement figé. L'inscription de ces ateliers dans un temps long permettrait pourtant de maintenir le dialogue ouvert, de questionner régulièrement les modes de fonctionnement de l'entreprise et de renforcer l'adhésion des participants.

> *« Non, il y a plus d'échanges. Il y a eu les ateliers, maintenant c'est fini, ça. Je pense qu'après, si c'est demandé, ça sera mis en place. Si on souhaite débattre, par rapport à d'autres SSII, d'autres entreprises, Aepsilon se démarque sur le fait qu'on a notre liberté de parole, on fait ce qu'on veut ! […] si j'organisais un point en disant je ne comprends pas ta lubie sur le développement durable, sur l'écologie tout ça, il ne m'empêcherait pas de mettre en place cette réunion et d'argumenter. Il n'y aurait pas de souci, alors que n'importe quel autre boss : "non, mais ça va pas, tu restes dans ton coin, tu ne fais pas cette réunion"… donc je pense que cet avantage-là, on l'a, on peut débattre sur tout, mais après, aujourd'hui, il n'y en a plus. » (Sandra, Consultante Mission, Entretien de suivi)*

Malgré l'acceptabilité théorique de la critique, Sandra n'a pourtant pas l'intention de questionner la raison d'être, ou de déclencher son questionnement collectif, bien qu'elle-même ne s'y retrouve pas.

Deuxièmement, il est à noter que Franck reste le seul auteur de la raison d'être et le seul décideur des orientations stratégiques de l'entreprise.

À ce jour, si **la stratégie environnementale répond clairement à une tendance sociétale, à une opportunité de croissance et à un désir fort de Franck,** la radicalité de ce tournant, et la fusion avec ses convictions et valeurs personnelles peuvent être déstabilisantes pour les salariés et sources d'incompréhension et d'exclusion.

Au moment du premier diagnostic RSE en Juin 2019, le questionnaire interne avait mis en évidence que la majorité des salariés ne se sentaient que moyennement concernés par la RSE : *'La majorité des personnes ayant répondu (9) ne s'intéresse peu ou pas à la RSE' (Rapport de résultats du questionnaire RSE – Juillet 2019).*

Et en Septembre 2019, en plein déploiement de la nouvelle raison d'être, Franck semble bien conscient que l'appropriation d'une nouvelle vision ne va pas de soi et qu'une variabilité individuelle est prévisible :

'En fait on adresse un changement culturel, qui nécessite du coup à un moment donné d'être accompagné, et peut quelque part, c'est pas un gros mot que chacun individuellement réfléchit à qu'est-ce que ça m'apporte à moi de le faire ? Ah parce que voilà… déjà, qu'est-ce que ça m'apporte à moi de le faire, il y a la notion de sens, raison d'être : « être précurseur, avoir un impact positif sur lequel on essaie de faire adhérer les salariés. Mais c'est pas évident que ça résonne comme cause pour tout le monde. Et c'est respectable. » (Franck, Fondateur, entretien de suivi 1 - 13/09/2019)

En Mars 2020, la conscience de ce nouveau risque de polarisation affleure à nouveau dans les propos de Franck, en évoquant le travail qui a été fait sur la reconnaissance de l'engagement des salariés au moment des entretiens individuels :

"Et l'idée étant de dire avec vraiment beaucoup de force de dire l'objectif c'est de valoriser les gens qui l'ont fait, mais c'est pas de dévaloriser les gens qui ne l'ont pas fait !" (Franck, Fondateur, Entretien de suivi 2 – 20/03/2020)

Le 11 Mars 2021, se tenait le 4e Big Feedback et quelques chiffres ont été partagés : seuls 30% des salariés *"se reconnaissent pleinement dans la nouvelle dans la nouvelle vision", "a* ***totalement*** *compris comment cela se traduisait dans notre fonctionnement"* et *"a* ***totalement*** *compris comment cela se traduisait dans notre offre"* (mise en exergue dans le diaporama original).

Les défis comme "Ma Petite Planète" et le statut de "Fresqueur" font l'objet d'un engagement très fort de la part des leaders et des ambassadeurs. Ce nouvel engagement n'est pas toujours facile à rejoindre pour des personnes qui ne s'y retrouvent pas, et le qualifient de *"nouvelle lubie"*. L'engagement demandé va au-delà de la sphère des valeurs professionnelles et touche aux valeurs personnelles (changement des habitudes alimentaires, de consommation, de déplacement…). Nous y voyons un nouveau risque de polarisation, basé sur l'adoption de **valeurs personnelles** partagées par ce "noyau actif", installant une nouvelle forme de valorisation discriminante (potentiellement incarnée dans les appellations "ceintures blanche", jaune, etc... » associées au statut de "Fresqueur" …). La valorisation d'engagements accessibles à tous, et non discriminants sur le plan personnel, sera déterminante dans le maintien de l'adhésion individuelle au projet collectif.

"Je me dis est-ce que je vais être pénalisée parce que je n'ai pas suivi le mouvement ? Parce qu'ils étaient tous à bloc à avoir des points : 'ah, j'ai pas mangé de viande, j'ai mangé végétarien pendant une semaine !" ouais, enfin, moi, […] bah c'est pas mon délire ! donc je me dis est-ce que je vais être pénalisé parce que je n'adhère pas au mouvement écolo, là… je ne sais pas. J'espère pas, mais ils étaient vraiment vraiment à bloc.' (Sandra, Consultante Mission, Entretien de suivi 1)

Il semblerait que cette **tension entre vision et adhésion** et ce **risque de polarisation** trouve pour le moment sa résolution en la personne de Franck, et sa propre capacité réflexive,

constituant un carrefour de **synthèse,** entre son expérience, ses représentations, d'une part, et les représentations, les désirs et les besoins de son entourage proche et de son environnement au sens large d'autre part, dans une **dynamique itérative** d'intégration, de synthèse (ou « cristallisation »), et d'évolution.

> *'Alors soit elle [la "wholeness" de F. Laloux] peut émerger du collectif, soit elle est proposée ou guidée par une ou plusieurs personnes. Il est clair que* ***Aepsilon est pétrie de mes valeurs et de ma vision, mon idéal.*** *C'est dominant, mais je me fais suffisamment confiance… car même si cet idéal est dominant, il se* ***nourrit de tout ce que les autres peuvent lui apporter****, pour* ***l'enrichir, compléter, transformer. C'est pas figé****.' (Franck, Fondateur, Entretien 25/11/2020)*

> *'Il y a deux types de moments « déclic » : d'abord, la vision ne devient nouvelle que quand j'arrive à mettre les mots dessus. Et là, la première réaction, c'est que les gens sont sceptiques, ils me font leur retour. Et dans un deuxième temps, le truc bascule. Et ça, c'est en processus interne, c'est le résultat de beaucoup de moi et de beaucoup ce que peuvent apporter les autres. Et s'intègrent les motivations qui font qu'ils me suivent, donc c'est taillé pour eux. Mais c'est moi qui le "ponds" !!* ***En fait c'est une capacité de synthèse, dominée par ma vision.*** *' (Franck, Fondateur, Entretien 3, 25/11/2020)*

Troisième et dernier point, la nouvelle vision d'entreprise ne fait pas beaucoup de place au métier historique d'Aepsilon, la prestation de service. L'allusion à leur valeur ajoutée est limitée, visant essentiellement les activités en croissance, comme le développement de logiciels de pilotage de la transition écologique et l'accompagnement des clients du plateau à cette transition. Les consultants pourraient bien se sentir exclus du projet collectif, non plus par l'absence de liens et d'opportunités, mais parce qu'ils ne font pas partie de la vision d'avenir de l'entreprise, en termes de création de valeur.

Le temps est une donnée majeure dans le déploiement dans un tel processus, qui s'avère complexe. La stabilisation temporaire et l'ouverture à la participation seront néanmoins des conditions importantes du maintien de l'engagement et de la cohésion.

Quoi qu'il arrive, ce projet de transformation sociétale est celui d'une vie, celle de Franck, à travers Aepsilon, et il se fera avec ceux qui sont prêts à le suivre :

> *« On s'en fout d'être une Best Place to Work. Ce qu'on veut, c'est être cohérent avec nous-mêmes. C'est tout ce qu'on cherche, et que si ça embarque des gens tant mieux. » (Franck, Fondateur, Réunion RSE, 05/03/2019)*

En Mars 2021, il se définit comme suit sur son profil LinkedIn :

> *« Entrepreneur en mission, pour une transition sociale, écologique et économique ».*

1.6. Trajectoires individuelles des salariés

L'analyse individuelle des entretiens nous a permis d'entrevoir des dynamiques individuelles intéressantes sur le plan des représentations. Pour aller au-delà du processus collectif d'apprentissage et ses nécessaires divergences individuelles et de l'effet de polarisation, il nous a semblé intéressant de se focaliser sur ce niveau d'analyse, dans une vue longitudinale de ces trajectoires (Cf.Tableau 15). Cette analyse ne tiendra compte que de la Phase 1, les données de la Phase 2 ne permettant pas son équivalent.

En effet, la libération des imaginaires et des interprétations personnelles comme premiers effets suite à l'annonce de la libération en Octobre 2015, se traduit par des initiatives individuelles, qui seront plus ou moins accompagnées, suivies, et mises en œuvre, pour la plus grande satisfaction ou la plus grande frustration de leurs initiateurs. D'autres ne trouveront simplement pas d'espace pour l'émergence ou l'expression de leurs idées. L'expérience vécue à travers ces trajectoires individuelles sera déterminante dans l'engagement de ces personnes dans la dynamique collective. Les effets de ces expériences seront à la mesure des attentes initiales de ces personnes ; plus l'idéal était élevé, plus l'exigence et les attentes étaient fortes et plus les écarts sont insupportables, et le désengagement définitif. Dans le Tableau 15, nous avons rassemblé, selon une démarche inductive, les éléments des trajectoires individuelles des personnes interrogées, selon **4 « moments » : le problème/le besoin/les valeurs, la représentation initiale du projet de libération, l'expérience vécue de la libération, et ses effets perçus.**

Tableau 15 Trajectoires individuelles de libération chez Aepsilon

Nom	Fonction	Ancienneté	Le problème / le besoin / les valeurs	Représentation initiale de la libération	Expérience de la libération	Effets	Traj..	Profil	Groupe social
Franck	**Fondateur et Dirigeant. Leader du trio libérateur**	**Fonde Aepsilon en 2009.**	Créativité et responsabilité individuelle - Remise en cause -Apprendre de ses erreurs - Différenciation - Fidélisation - Besoin de pousser le modèle d'Aepsilon plus loin	Son projet, conçu avec ses 2 comparses - Sa vision du monde - Remis en question individuelle - Créativité et initiative individuelles - Expérimentation - Opportunité d'entreprendre	Compréhension variable de transformation : « noyau actif » comprend sa vision du monde et le système, et l'adoptent. « Ventre mou » qui en profite sans s'investir, sans totalement comprendre. « Non concernés ». « Actifs-contre » : pensent avoir compris, rament à l'envers, profitent. Il ne peut pas « sauver » tout le monde.	Frustration, mais persévérance et conviction intime d'être dans le vrai. Développement personnel et professionnel.	+	**Leader**	**Oasis**
Romain	**Leader, associé, Chef de Projet plateau**	**2010**	Développement d'Aepsilon - Fidélisation des personnes - Frustration de voir partir les salariés dans l'indifférence - Relation hiérarchique délétère - Plaisir au travail	Inspirations « EL » - Culture commune, basée sur la vision de Romain et de Franck, et sur leurs valeurs - Opportunité de se faire plaisir au travail	Problème de compréhension par les salariés ou incompatibilité - Opportunistes - Petit noyau qui va dans le bon sens - Traumatisme du départ de Sarah.	Frustration et perplexité. Garde espoir, mais pense que la créativité et la valeur différenciante viendront toujours du « noyau actif ».	+	**Leader**	**Oasis**
Sarah	**Leader, ex-Responsable RH.**	**2012-2017**	Relation d'amitié entre les trois leaders - Fonctionnement intuitif et passionné - Besoin de liberté et de plaisir au travail - Variété des tâches - Expérimentation	MyAepsilon - Corporate Hacking - Sa vision du monde - Lui permet de se faire plaisir - Liberté - Originalité - Spécificité - Opportunité pour les salariés de prendre le même plaisir qu'elle au travail.	Déception de l'accueil reçu - Chemin à parcourir - Anime le projet - Refuse la formalisation - Se lance dans un projet motivant - Pb de compétences - Tensions - « Clusters » se forment - Conflits	Dépression - Départ	+/-	**Leader**	**Oasis**
Agathe	**Resp. Commerciale**	**Juin 2017**	Marquée par expériences antérieures hiérarchiques négatives. Besoin de liberté et de convivialité	Responsabilité vs l'entreprise et vs les autres. Mission importante et exigence de l'influenceur vs l'influencé. La complaisance compromet le système. La remise en question est une vertu.	Accompagnement de proximité par Franck. Situations « clés » dans sa compréhension du système et des attentes. Trouve sa place au sein du « noyau ». Expérimentation - Créativité - Confiance - Convivialité - Conférences de témoignage	Fort engagement dans la libération et dans son travail. Posture de « missionnaire ».	+	**Ambassadeur**	**Oasis**

Elodie	**Resp. RH**	**Sept 2016 - 2021**	Exigence - Rigueur - Structure - Enjeu du CDI post-alternance.	Compréhension progressive via l'expérience. Autogestion et autoévaluation.	Perte de repères - Crise de leadership - Volonté de partir - Opportunité du poste de Sarah - Proximité et soutien des leaders - Évolution personnelle et professionnelle - CDI	Engagement fort dans la libération et dans son travail	**+**	**Ambassadeur**	**Oasis**
Marion	**Stagiaire RH**	**Sep-17**	Enjeu du CDI post-alternance - Authenticité - Goût du challenge - Plaisir au travail - Reconnaissance	Autonomie - Confiance - Liberté de moyens - Pas pour tout le monde - Opportunité de développer ses compétences - Privilège - « Droit chemin »	Compagnonnage auprès de Elodie et influenceurs - Challenge - Réponse aux attentes : remise en question, initiative - Reconnaissance via obtention CDI - Place dans le « noyau actif"	Fort engagement dans la libération et dans son travail. Posture de « missionnaire".	**+**	**Ambassadeur**	**Oasis**
Cédric	**Consultant plateau**	**2018**	Relations d'amitié - Curiosité - Passion - Intelligence et créativité collectives - Égalité	Etat d'esprit des leaders - expérience, en situation - Invitation à sortir du cadre - Plaisir au travail	Réalité concrète de la liberté - Relations authentiques et amicales avec les leaders - Missions passionnantes - Liberté de choix - Apprentissage - Décalage avec extérieur	Engagement dans son travail et de + en + dans la libération - Satisfaction grandissante	**+**	**Ambassadeur**	**Oasis**
Adrien	**Consultant plateau**	**2014 en mission puis 2017 sur le plateau**	Expertise - Autonomie - Liberté - Défi technique	RAS - besoins déjà comblés	Libération peu palpable - Peu concerné - Apprécie la liberté et le confort offerts - Sens des responsabilités - Limites - Franck en influenceur	Satisfaction et engagement dans son travail	**0**	**Passif**	**Oasis**
Stéphanie	**Assistante admin.**	**2014**	Indépendance - Expertise	RAS - besoin déjà comblé	Pas de changement radical - Satisfaction durable	Engagement durable	**0**	**Passif**	**Oasis**
Éric	**Consultant mission - ex Team Leader**	**2014-2015 et 2017-2020**	Désir entrepreneurial - Modèle alternatif séduisant - Ouverture d'esprit des leaders	Projet novateur et courageux, en rupture - Adhère - Nombreux avantages perçus : liberté de négocier son salaire, opportunités d'évolution.	Expérience passive positive à travers les trinômes - Promesse tenue (notamment financière) - Départ entrepreneurial puis retour post-crises - Pas affecté personnellement - Distance	Satisfait - Départ pour opportunité de CDI chez un client	**0**	**Passif**	**Exclus**
Sandra	**Consultante mission, Ex-team leader**	**Juillet 2013**	Besoin de proximité avec les leaders et l'entreprise - Team leader (statut hiérarchique) - Respect envers Franck	Projet de Franck - Renonciation à son statut et sa proximité - Idée géniale - Intérêt pour l'entreprise	Peu d'effets pour elle - Effets néfastes sur ses collègues - Souhaite s'investir, mais porte fermée - Échange avec Franck/écoute des remontée => Espoir que ça change	Frustration, mais loyauté intacte.	**-**	**Frustré***	**Exclus**
Barbara	**Stagiaire communication**	**Sept 2018 - 2019**	Intelligence et créativité collectives - Apprentissage (enjeu de son Master Communication)	Opportunités - Projet et leaders motivants	Flou - Manque de repère - Manque d'accompagnement - Mise en danger de sa formation - Impasse	Solitude - Stress - Perte de confiance - Départ	**-**	**Frustré****	**Exclus**

Chloé	**Resp. Digital Marketing**	**2013 en mission puis Sept 2016 plateau**	Désir entrepreneurial - Apprentissage - Dvpt des compétences - Reconnaissance	Enthousiasme - Engagement - Opportunité de création d'activité - Cadre soutenant	Lancement activité plateau - Système biaisé - Favoristisme - Incompréhension - Irresponsabilité des leaders - Charge excessive - Sanction - Charge insuffisante	Désengagement - *Burn out* - *Bore out* - Départ	**-**	**Frustré**	**Détracteur**
Christophe	**Consultant plateau**	**2015 Logit puis 2017 Aepsilon**	Enseignement, éducation, transmission - Artiste - Passionné d'illustration - Apprentissage - Développement des compétences - Variété des projets - Reconnaissance	Envie d'y croire - Intéressant - Adhésion au système d'influenceurs - Grande responsabilité associée - Responsabilité du dirigeant - Moyens nécessaires	Investissement dans la diffusion de la libération - Opportunité de projet motivant - Mise au placard brutale - Négation de la valeur de son métier - Manque de moyens - Manque de communication - Hyprocrisie	Frustration - Incompréhension - Sentiment d'injustice - Départ	**-**	**Frustré**	**Détracteur**
Audrey	**Consultante mission**	**2013-2020**	Apprentissage (récent MBA) - Appétence pour l'innovation managériale - Valorisation de l'entrepreneuriat	Concept courageux et innovant - leader qui « donne les clés » - Nouvelle culture à installer - Communauté de pratiques	Investissement important, mais infructueux - Manque de moyens, de temps et de soutien - Pas la bonne façon - Ne change rien - Concept mal compris - Dommage - Mauvaise expérience client non prise au sérieux et opportunité manquée	Défiance - Ressentiment - Désengagement « Freewashing » - Gachis - Départ	**-**	**Frustré**	**Détracteur**

**En Phase 2, sa loyauté était restée intacte et les nouvelles transformations opérées avaient même contribué à la renforcer. **En Phase 2, elle avait quitté l'entreprise et adoptait un regard critique sur la libération.*

Selon ces 4 moments, et la trajectoire qui se dessine, nous pouvons identifier **4 profils différents** (cf.Tableau 15**) :**

- **Les leaders :** ils sont à l'origine du projet de libération, tous les 3 y ont projeté **leur vision du monde et leurs valeurs.** Ils en espèrent la résolution de leur problème d'engagement des salariés et le voient comme une opportunité de prendre du plaisir au travail. Ils seront globalement **déçus du niveau d'appropriation** spontanée du dispositif et tentent d'y remédier. Malgré le départ de l'un d'entre eux suite aux deux crises successives, les deux leaders restants sont **optimistes** pour l'avenir. Même ce premier leader, parti dans des conditions psychologiques très dures, garde un bon souvenir de son expérience.
- **Les ambassadeurs** : ils sont proches des leaders, grâce à un **« capital social »** réunissant ses 3 formes de proximité : géographique, fonctionnelle et relationnelle. Ils constituent avec eux l'essentiel de l'« oasis » de libération ». Ils se sont totalement approprié leur vision et leurs valeurs, et souhaitent contribuer à la défendre et à la diffuser en interne et en externe. **Cette vision correspond à leurs besoins et leurs attentes au travail**, et correspond à une formidable opportunité d'y répondre : apprentissage, curiosité intellectuelle, expérimentation, développement professionnel, plaisir au travail, convivialité. Leur **acculturation s'est faite par l'expérience**, en situation, après une courte période d'adaptation. Il s'avère que ces **expériences sont positives** et **leurs attentes comblées**.
- **Les « passifs »** : la libération ne change rien à leur quotidien. Ils étaient déjà satisfaits de leur situation. Ils **adhèrent aux principes** et bénéficient des **avantages** du système. Ils se caractérisent par une très forte **indépendance** d'esprit et de fonctionnement Ayant **peu d'attentes** vis-à-vis de leur employeur, ils sont donc **à l'abri des frustrations**. Ils appartiennent cependant à deux populations différentes, en fonction de leur position dans l'organisation **: « exclus » ou « oasis ».** En effet, être « exclu » ne signifie pas nécessairement avoir une expérience négative de la libération, s'il n'y a pas d'ambition particulière à participer ou d'attentes associées.
- **Les « frustrés » :** ils projettent sur la libération **des désirs et des attentes fortes**, mais privés d'opportunité et subissant des entraves à leur épanouissement, ils ne vivent aucune expérience significativement positive de la libération, et ressentent uniquement des **manques et de la frustration**. Leur trajectoire d'engagement est **négative,** car ils se désintéressent peu à peu du projet.

- **Les « détracteurs » :** ils ont les mêmes points de départ que les frustrés : désir et attentes fortes liées à la libération et « capital social » faible, mais à la différence des précédents, ont vécu à un moment donné **une expérience négative**, liée à une opportunité de s'investir dans la libération, se soldant par **un échec et/ou des conflits**. Ces émotions négatives et définitives vont entrainer leur désengagement et à terme, leur **départ**.

Quand les salariés nourrissent des attentes vis-à-vis de la libération, le **groupe d'appartenance** semble donc déterminer **l'expérience** vécue de la libération, et le **profil individuel** semble résulter de la **rencontre entre désir et expérience**. On peut résumer les caractéristiques de ces différents profils dans le Tableau 16.

Tableau 16 Synthèse des caractéristiques des différents profils

	Désir/Attentes	Groupe Social (1= oasis ; 0 = exclus)	Expérience (+/-)	**Résultats trajectoire**
Leaders/Ambass.	**1**	**1**	+	**+**
Passif	**0**	1/0	**0**	**0**
Frustré	**1**	0	**0**	**-**
Détracteur	**1**	0	**-**	**-**

L'apparition de ces deux groupes (ou environnements) sociaux, nous l'avons vu dans l'analyse narrative du cas, est le résultat de la polarisation et de l'atomisation des exclus, faisant reposer exclusivement la capacité des individus à prendre des initiatives et à les traduire en expérience positive, sur **leur « capital social »,** créant nécessairement des **inégalités**. Cette analyse des trajectoires individuelles vient préciser la **distinction entre « profil individuel »** et **« groupe social »**, et **le rôle joué par le capital social et l'expérience** dans les trajectoires.

Les trajectoires négatives, nous l'avons vu, malgré leur caractère individuel, **peuvent peser lourdement sur la dynamique de la libération,** participant à un climat délétère et pouvant « contaminer » les individus « passifs » et générer des dynamiques collectives négatives (ex. : les interprétations collectives du silence de Franck par les consultants en mission lors de la crise financière et les effets de « cluster » lors de la crise de leadership).

1.7. Synthèse et matrice chronologique

Ci-après est présentée la matrice chronologique synthétique d'Aepsilon, avec ses différentes périodes et événements clés, sur les 6 niveaux qui ont émergé lors de l'analyse : individu, collectif, management intermédiaire, leader, organisation, environnement.

On peut distinguer trois périodes clés, se succédant à deux reprises : une fois dans la phase 1, et une fois dans la phase 2 : **cristallisation, conception/mutation, mise en œuvre et crises**.

Ce processus est précédé **de ferments :** offerts par la **culture et le contexte** de l'entreprise, ils nourrissent un terrain favorable. Ici, l'historique de l'entreprise et ses fondements (la motivation de Franck à créer une entreprise qui rompt avec le *statu quo* bureaucratique), le contexte de structuration et de croissance qui a déclenché la recherche de formes alternatives d'organisation.

- PHASE 1 : libération « individuelle »

La phase de « cristallisation » : elle précède la genèse du projet de libération. Elle vient lier les différents éléments suivants, sans qu'un lien de cause à effet ne puisse être décrété entre eux :

- **Un leader aux convictions fortes :** Franck est animé par la conviction que tout individu est autonome, motivé et compétent et capable de prendre en main son destin. Dans l'entreprise, chacun est capable de prendre des initiatives bénéfiques à la performance organisationnelle. L'idée que la bureaucratie et la hiérarchie « gangrènent » l'entreprise est très présente. Les convictions des personnes qui l'ont rejoint sont similaires, formant ainsi un « trio libérateur », favorable aux idées nouvelles, et proche des valeurs véhiculées par le concept d'EL.
- **Des inspirations** : il s'agit ici de la libération d'une entreprise « amie », de lectures, conférences, documentaires, inspirants, de la montée du concept d'EL.
- **Un problème à résoudre** : l'engagement des salariés est une problématique qui tient à cœur aux leaders, et devient l'enjeu principal de la libération.
- **Un déclencheur et une décision** : un événement « goutte d'eau » : une vague de départ de consultants particulièrement frustrante pour les dirigeants, déclenchant la prise de décision. À partir de ce moment-là, il y a un basculement vers la conception du projet de libération. Le « Et si ? » laisse la place au « Comment ?». D'un point de vue organisationnel, le projet est lancé, il est difficile à ce stade de revenir en arrière.

La phase de conception est dans le cas de Aepsilon très circonscrite : elle se déroule avec la seule contribution du trio libérateur, en huis clos. Le projet prend la forme d'une synthèse de leurs désirs, de leurs visions et de leurs idées, articulée autour d'un **dispositif** central : **le trinôme.**

La phase de mise en œuvre : elle démarre par le partage du projet auprès du collectif, et se poursuit avec le déploiement du dispositif des trinômes.

- **Partage (événement)** : cet événement touche tous les groupes d'acteurs. Les leaders dévoilent le projet, partagent leur vision, et invitent chacun à s'y engager. Le collectif reçoit cette vision et cette invitation. Au niveau individuel, commence à se former une représentation personnelle de la libération. Des idées germent, des initiatives prennent forme.
- **Expérimentation :** Une première phase d'expérimentation et d'apprentissage démarre. Cette phase est cruciale pour la suite puisqu'elle va confronter les imaginaires à la réalité.
    - **Suppression du lien hiérarchique et remplacement par le trinôme :** les premières opportunités d'**expérimentation** correspondent à des situations anticipées : la pose des congés et de façon bien plus significative, les entretiens individuels. Le choix des influenceurs constitue une première forme concrète d'expérimentation du concept pour les salariés. Les entretiens annuels vont permettre aux salariés de **s'approprier le dispositif** et les rôles d'influenceur/influencé. Cette première expérience du dispositif est positive et les dirigeants tiennent leurs promesses. Le trinôme instaure une **nouvelle forme de légitimité** et **distribue le pouvoir** de décision au sein du réseau de trinômes. La dynamique collective va cependant être « prise au piège » de cette première mise en expérience. De courte durée, et réduite au périmètre individuel, elle ne trouvera pas de relais au quotidien, au niveau collectif, aucun autre dispositif n'étant prévu pour soutenir le processus.
    - Polarisation du collectif
        - **Anomie** : cette absence de dispositif systémique et permanent va se traduire par un manque d'accompagnement, de lien social, de reconnaissance et d'opportunités, empêchant l'initiative individuelle d'émerger, ou de s'épanouir : c'est ce que nous avons qualifié d'**anomie**. La conséquence de ce phénomène est l'**atomisation** du collectif, chacun

étant « enfermé » dans son trinôme. **La reconceptualisation** à travers le ***Corporate Hacking*** va venir renforcer l'injonction **à l'initiative individuelle**.

- Malgré tout, une « **oasis de libération** » s'est mise en place du côté des leaders. Cette zone restreinte, dépendant de facteurs de proximité (géographique, relationnel et fonctionnel), rassemble de nombreuses ressources au service de l'adoption du projet de libération et de l'autonomisation des salariés (informations, situations d'acculturation, lien social…).
- L'écart généré par ces deux dynamiques contraires (atomisation vs « oasis ») est à l'origine d'une **polarisation du collectif**, générant de nombreuses incompréhensions. En fonction du niveau d'adoption entre les pôles, on pourra distinguer différents types de populations : leaders, « ambassadeurs », « adopteurs passifs », « exclus » et « détracteurs » (Figure 15). Individuellement, des **trajectoires positives ou négatives** vont avoir un impact direct sur l'**engagement** des personnes : satisfaction et frustration seront à la mesure des espoirs générés.

- **Crises :** Des interprétations divergentes de cette liberté seront la source de conflits et d'une **crise de leadership**, entrainant le départ d'un des trois leaders. De plus, la non-explicitation de règles de gestion lors de la création du plateau de développement a entrainé une **crise financière majeure.** Une nouvelle vague de départs résultera un peu plus tard de ces crises successives.
- **Trajectoires individuelles** : elles vont peser sur la dynamique globale du processus, en fonction de leur caractère « positif », « neutre », ou « négatif », et du nombre de personnes concernées.

- <u>PHASE 2 : libération « collective »</u>

La volonté de répondre aux différentes problématiques identifiées en Phase 1, tout en s'appuyant sur de nouvelles inspirations, va être le moteur de cette deuxième phase.

Cristallisation : cette phase de cristallisation est « secondaire », issue de la première phase de libération.

- Certains de ses **ferments** sont donc présents dans la phase qui précède : les crises, les départs, les remises en cause en font partie. L'enjeu est davantage la sortie de crise et le besoin d'un nouveau souffle pour relancer la libération que l'engagement des salariés.
- **Inspirations** : les inspirations se voient renouvelées par des rencontres extérieures effectuées par les leaders : liens académiques, cercles personnels et professionnels. Des concepts comme l'entreprise OPALE, le concept de RSE et la cause environnementale viendront enrichir la vision initiale, centrée sur l'EL. En guise de déclencheurs, plusieurs regards extérieurs et suggestions vont précipiter les prises de conscience et les décisions de changement.
- **Déclencheur et décision** : ces prises de consciences et remises en question successives amènent à un constat et deux décisions qui affecteront durablement la dynamique du processus de libération : 1/la libération n'a jusqu'alors servi aucun véritable projet collectif et il faut doter l'entreprise d'une raison d'être pour relancer une dynamique à la fois plus collective et plus vertueuse 2/ il faut l'accompagner d'une stratégie lisible et cohérente.

Mutation :

- La conception initiale du projet de libération et sa dynamique vont donc être affectées durablement par cette prise de décision ; elle va « muter ». Comme la phase initiale de conception, cette phase de mutation se déroulera en huis clos et sera essentiellement impulsée par le fondateur. Celui-ci va formuler pour la première fois **une raison d'être** : **« être précurseur et avoir un impact positif »** sur les plans de l'innovation digitale, managériale et sociale, et définir une **stratégie globale axée sur une politique de RSE**. Cependant, la mutation va se prolonger lors de la mise en œuvre, car le dispositif est également complété par un **espace de « co-construction » collective**, les « ateliers +1 », et des **rassemblements collectifs et réflexifs** : les Big feedbacks.

Mise en œuvre :

- **Partage :** le lancement de cette nouvelle dynamique réflexive et créative prend la forme d'un rassemblement collectif, avec un lancement radical, comme en Phase 1 : un séminaire attractif, invitant chacun à s'engager dans cette nouvelle voie. Un nouveau processus d'appropriation se met en route.
- **Ouverture du dialogue et refonte collective des processus clés :** les nouvelles initiatives, telles que les « ateliers+1 » et les Big Feedbacks, vont progressivement

répondre aux problématiques rencontrées en Phase 1 : atomisation, polarisation, manque de reconnaissance, de transparence et d'accompagnement. Elles vont lancer une phase de délibération, la construction collective de règles communes et la formalisation des processus clés de l'entreprise : *reviews*, intégration, rôle des influenceurs, entretiens, et augmentations.

- **Routinisation et début de fermeture :** à partir de 2020, les ateliers n'ont plus lieu d'être et prennent fin, le dialogue se referme. Les processus qu'ils ont permis de définir collectivement se routinisent et la politique RSE se déploie, notamment à travers un renouvellement de l'offre client. On note donc un risque de perte de réflexivité du système dans l'abandon des ateliers, si les salariés ne font pas la démarche de les mettre en place quand un besoin se fait sentir. Également, on note un nouveau risque de polarisation, relatif à l'adoption du virage environnemental, désormais inscrit dans la raison d'être. En effet, ce nouvel engagement organisationnel exige l'adoption de valeurs non seulement professionnelles (éthique numérique, impact environnemental de l'entreprise et de ses salariés…), mais potentiellement personnelles (défis internes « Ma petite planète »).

Le processus n'est donc pas achevé, et il n'est pas exclu qu'il puisse muter à nouveau si de nouvelles difficultés ou prises de conscience surgissaient.

La mise en œuvre successive de ces différentes phases laisse penser que le processus de libération est un processus réflexif, d'amélioration continue, et que le leader joue un rôle important dans la cristallisation et la synthèse d'une solution créative, plus ou moins participative, autour des problématiques rencontrées.

Tableau 17 Matrice chronologique synthétique - Libération Aepsilon

<table>
<tr><td rowspan="3">Niveau d'analyse</td><td rowspan="3">Désignation</td><td rowspan="3">2009-2014
Fondation et croissance : les ferments</td><td colspan="6">PHASE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="2">CRISTALLISATION
mi-2014-mi-2015</td><td rowspan="2">CONCEPTION
Début 2015</td><td colspan="4">MISE EN ŒUVRE</td></tr>
<tr><td>Octobre 2015
Partage</td><td colspan="2">Oct-déc 2015
Expérimentation</td><td>2017
Crise de leadership</td><td>2018
Crise financière</td></tr>
<tr><td>Individu</td><td>Salariés Aepsilon</td><td></td><td>Départs de consultants, sur des non-dits.</td><td colspan="2"></td><td>Choix des influenceurs, entretiens individuels.</td><td colspan="2">Trajectoires individuelles : : confrontation des représentations et attentes de chacun avec la réalité.</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Collectif</td><td rowspan="2">Équipes : consultants mission, plateau, fonctions support.</td><td colspan="3" rowspan="2"></td><td rowspan="2">Séminaire de libération Club Med Opio.
Enthousiasme et craintes.</td><td colspan="4">Adoption et routinisation du système de trinôme.
Distribution du leadership, légitimités nouvelles et « hiérarchie fantôme"</td></tr>
<tr><td colspan="4">Arrêt des Reviews => opacité.
Atomisation et polarisation du collectif : « oasis » vs « exclus »
Conflits sur le plateau.</td></tr>
<tr><td>Managers</td><td>Team leaders</td><td colspan="3">Nomination de 4 responsables hiérarchiques (team leaders)</td><td>Suppression du rôle de Team Leader</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td>Leaders</td><td>Franck (+Romain et Sarah)</td><td>Création d'Aepsilon, en rupture avec le modèle traditionnel commercial = manager. Formation du trio libérateur.</td><td>Questionnement sur les limites du modèle initial, prises de conscience, exploration.</td><td>Définition des bases du projet « MyAepsilon ». Inspiration EL, Zobrist, Sinek.</td><td>Présentation des grands principes, encouragement à prendre des initiatives.</td><td></td><td>Importation du concept de « Corporate Hacking ».</td><td>Crise de leadership. Départ de Yasmine.</td><td>Silence radio puis révélation du déficit.</td></tr>
<tr><td>Organisation</td><td>Aepsilon</td><td colspan="2">Création, croissance et début de structuration.</td><td>Évolution du business model = rachat de Prexans</td><td>« Libération d'Aepsilon »</td><td>Déploiement d'outils collaboratifs. Communication sur les réseaux sociaux.</td><td>Création Pôle Digital Marketing et développement du plateau interne.</td><td>Crise financière en gestation.</td><td>Crise financière. Gel des salaires.</td></tr>
<tr><td>Envir.</td><td>Hors Aepsilon</td><td></td><td colspan="4">Diffusion du concept d'EL, développement d'un écosystème</td><td colspan="2">Accélération de la diffusion du concept de RSE et de la prise de conscience climatique.</td></tr>
</table>

Matrice chronologique synthétique – Libération Aepsilon (suite)

Niveau d'analyse	Désignation	PHASE 2				
		CRISTALLISATION Fin 2018	MUTATION Avril 2019	MISE EN ŒUVRE		
				Avril 2019 Partage	**Juil 2019 - Fev 2020 Ouverture du dialogue et refonte collective des process**	**Mars 2020 - Mars 2021 Routinisation et début de fermeture**
Individu	**Salariés Aepsilon**	**Nombreux départs et critique du système.**			Engagement individuel dans le processus collectif de refondation.	Satisfaction générale et engagement variable dans la dynamique collective.
Collectif	**Équipes : consultants mission, plateau, fonctions support.**	Collectif fortement polarisé : « oasis de libération », perte de confiance des consultants. Expression de besoins.		Kick Off : partage de la RE et de la stratégie. Lancement d'espaces de délibération collective (« ateliers+1 »).	**Élaboration collective de règles communes. Formalisation de certains processus clés : augmentations, trinômes, reviews. Temps collectifs : Big Feedback, Reviews, Ateliers**	**Routinisation du dispositif collectif de participation et d'autonomie.**
Managers	**Team leaders**					
Leaders	**Franck (+Romain et Sarah)**	**Chantier communication interne. Chantier RSE. Remise en question, apprentissage, accueil recherches**	**Formulation d'une raison d'être et d'une vision stratégique. Inspirations nouvelles : Laloux, RSE, climat.**	**Partage de la nouvelle vision**	Éducation aux enjeux environnementaux et formation aux outils d'animation de la transition énergétique.	**Sélection des causes à défendre, impulsion de la nouvelle dynamique de transformation et engagement personnel dans ces causes.**
Organisation	**Aepsilon**		Engagement démarche RSE (diagnostic ISO et Bcorp)		Politique RSE : bilan carbone, fresques climat, B-corp) Développement d'une offre « éthique numérique »	Crise financière liée à la COVID Investissement dans la transition vers un nouveau business model
Envir.	**Hors Aepsilon**	Accélération de la diffusion du concept de RSE et de la prise de conscience climatique.				Crise COVID

2. Analyse des effets du processus de libération d'Aepsilon sur les déterminants de la créativité

Comme nous allons le voir, les différentes modalités du processus de libération vont avoir des effets très différents sur les « grappes » de déterminants de la créativité. Notamment, on relève une différence marquée entre les Phases 1 et 2, en termes de contribution à l'émergence de conditions propice à la créativité.

2.1. Synthèse des effets par phase et par modalité de processus

À partir de la « méga-matrice » scorée présentée juste au-dessus, et non présentable dans ce rapport, nous avons élaboré une « matrice synthétique des effets » (Miles & Huberman, 2003) nous permettant d'élaborer à son tour des « synthèses narratives », donnant du sens aux résultats obtenus et faisant le lien entre les niveaux et les dimensions. Nous avons placé cette matrice synthétique intermédiaire en annexe et n'avons conservé dans le texte principal que les synthèses narratives, restituées ci-après. (Pour plus de détails sur les étapes intermédiaires d'analyse, le lecteur est donc invité à consulter la « Matrice synthétique des effets par phase et modalité – Aepsilon », en Annexe 16.)

Comme annoncé au début de cette partie empirique, cette synthèse narrative est donc le résultat final de l'analyse croisée des modalités du processus de libération d'Aepsilon et des déterminants de la créativité. Nous y mettons l'accent sur les **principales dimensions** affectées, les **liens** entre les différents mécanismes, et nous soulignerons les **dimensions oubliées.**

2.1.1. « Phase 1 »

2.1.1.1. « Cristallisation/Conception/Dispositif »

Les étapes de **cristallisation** et de **conception** mobilisent les leaders et se déroulent en huis clos. La conception va permettre la traduction créative des éléments de cristallisation en une vision et un dispositif *ad hoc* : le système des trinômes et son outillage. Elle est davantage **un acte créatif en soi**, émis par les leaders et (par Franck en particulier), qu'un facteur d'influence de la créativité, mais elle contribue à la formation d'un **leadership créatif et moteur**.

Ces deux étapes modèlent le projet, à travers le prisme interprétatif et **les valeurs** des trois leaders. Ceux-ci vont donner naissance à un dispositif minimaliste, **misant sur l'individu,** soutenu indirectement par une sorte de « cocon » : une **structure décentralisée** et un leadership de soutien (le trinôme). Le sens donné à la libération est une **synthèse des idéaux des trois**

leaders exclusivement. On peut ajouter que **« MyAepsilon »** est un nom qui met en avant l'appropriation individuelle du concept. **Ce dispositif est théoriquement propice à la créativité individuelle.**

À plus long terme, la conception et les valeurs portées par le projet, dans sa façon d'envisager le processus et ses éléments structurants (le dispositif) aura une influence majeure sur la nature des facteurs de créativité qui seront actionnés.

Après ces deux étapes, invisibles aux yeux des autres acteurs de l'entreprise, c'est la phase de mise en œuvre qui va réellement affecter ou mobiliser les différents déterminants de la créativité au sein de l'entreprise.

2.1.1.2. « Début de mise en œuvre »

Le format top-down du lancement va encourager les individus à se faire leur propre idée de la libération, et stimuler leur **imaginaire individuel**, au détriment d'un cadre de pensée collectif. Les avantages extrinsèques (augmentations), et l'appel à l'initiative de chacun, sans projet collectif, encouragent une **vision individualiste de la libération et de la créativité.** Ceci dit, la **motivation intrinsèque** est stimulée par les promesses d'émancipation que porte le projet.

À plus long terme, ce lancement en émerger des espoirs, des intentions et des attentes chez les salariés aura un rôle considérable sur les trajectoires et **les expériences individuelles** (positives ou négatives).

La première expérience des entretiens, à travers la mise en œuvre des trinômes, confirme toutes les tendances déjà amorcées : la libération est une expérience centrée sur la **motivation et la créativité individuelles**, aux bénéfices potentiellement **extrinsèques** (effet paradoxal). La centralité du trinôme dans le dispositif et l'originalité de l'expérience vécue va orienter fortement le processus de construction de sens intrasubjectif vers **une conception individualiste** de la libération, autour des questions liées à l'évolution, aux augmentations, aux missions et aux formations du salarié « influencé ». Quant aux dimensions de **la créativité collective**, elles seront activées, mais uniquement **au sein du trinôme**, et **au service de l'individu**.

Le concept de Corporate Hacking, en prônant la capacité d'initiative et la responsabilité individuelles, viendra renforcer davantage le centrage de la libération sur la **créativité individuelle**, et développer une **culture intrapreneuriale** (droit à l'erreur, expérimentation, créativité individuelle…), sans qu'aucun dispositif ne permette à une compréhension collective

d'émerger. Il vient donc exacerber encore cette **conception individualiste** de la libération, mobilisant les croyances des salariés dans leur capacité d'entreprendre. En cela, il a un effet **potentiellement très positif sur la créativité individuelle**. Malheureusement, comme nous l'avons vu, en l'absence de projet collectif, l'atomisation des individus rend cet encouragement à entreprendre vain, et va davantage générer une **collection d'intrapreneurs paralysés,** qu'une **communauté de *Corporate Hackers*.**

Jusqu'à présent, le **leadership est uniquement moteur**, renforcé par les feedbacks positifs que suscite le storytelling diffusé à l'extérieur. **Des incompréhensions** commencent à naitre, notamment à cause de cette diffusion externe, qui vient contredire certaines expériences individuelles en interne, entravant le processus de **sensemaking** et l'engagement créatif.

2.1.1.3. « Suppression de la hiérarchie et remplacement par le trinôme »

Ce mécanisme de remplacement de la hiérarchie par le système des trinômes va avoir des effets ambivalents. La pratique du trinôme et les critères de choix des influenceurs prolongent la première expérience déjà décrite : ils mobilisent quasiment l'intégralité des **dimensions de « groupe » favorables à la créativité** (puisque nous avons traité le trinôme comme un petit groupe) : réflexion collective, composition, confiance, interactions règles de fonctionnement, liberté de parole… Cependant, le trinôme ayant vocation à « prendre soin » de l'**individu**, toute cette créativité collective est mise **au service de la créativité individuelle à travers la motivation intrinsèque du salarié**. Il a donc beau mobiliser un grand nombre facteurs de créativité de groupe, il alimente finalement la **créativité individuelle** et une **compréhension individualiste du projet.** Ce rôle positif de « cellule privilégiée » fera néanmoins son succès auprès des salariés.

Cet effet de centrage sur des questions d'ordre individuel impacte aussi la structure et le leadership : le réseau de trinômes décentralise mécaniquement la **structure organisationnelle**, mais sa définition ne fait porter cette décentralisation que sur les aspects RH, limitant sa portée. Cette distribution du leadership, censée être « globale », se fait « par défaut » sur un périmètre restreint, celui du trinôme. Ce périmètre est réduit **à la fois dans l'espace et dans le temps,** affaiblissant les dimensions de **leadership moteur et catalyseur,** en l'absence de dispositif compensateur et de redéfinition claire du rôle des leaders, en particulier de Franck, et des influenceurs. Ces deux derniers « manques » alimentent par ailleurs une **« hiérarchie fantôme** », à la fois aux yeux des salariés, nourrissant des attentes variées, et à la fois dans l'attitude de Franck, s'autorisant parfois à jouer sur l'ambiguïté de sa position. Cette ambigüité

va agir sur le processus de *sensemaking*, qui **ne pourra dépasser le stade intrasubjectif, générant des incompréhensions**, des paralysies, et des conflits importants, dégénérant jusqu'au stade de **crise**. En revanche, le rôle de **leadership de soutien** est effectivement distribué et pris en charge par le trinôme, et prend ainsi le relais de cet aspect positif d'un management de proximité.

Le trinôme et sa structure théorique est donc un facteur potentiel important de créativité collective (3 personnes, multipliées par le nombre de trinômes), mais sa portée est en pratique restreinte par 3 facteurs :

- les trinômes ne sont pas reliés entre eux (absence de règles communes en dehors du trinôme, et de projet collectif),
- son champ d'application est ramené à la créativité individuelle,
- la variabilité de l'interprétation du projet de libération et l'absence de clarification des nouveaux rôles nourrissent une « hiérarchie fantôme », pénalisant la décentralisation effective du pouvoir et de l'initiative.

2.1.1.4. « Polarisation - Oasis de libération »

La polarisation du collectif est un phénomène qui par définition aura des effets contradictoires.

D'un côté, au sein de **l'oasis de libération,** va se développer un écosystème activant quasiment l'ensemble des dimensions de notre cadre d'analyse (individuelles, collectives, de leadership et du *sensemaking*), soutenues et rendues synergiques par les effets interniveaux réciproques, et par les liens de proximité géographique, fonctionnel et relationnel entre les acteurs. Ces derniers constituent un véritable **« capital social », permettant à la fois de** véhiculer un **état d'esprit créatif partagé**, de nourrir le lien social et les opportunités de **créativité collective**, et de soutenir la **créativité individuelle.** Par exemple, ce capital social va créer un climat propice à la confiance et à la sécurité psychologique, développer des **normes et croyances** encourageant la créativité individuelle (conformément à l'état d'esprit partagé), et offrir des **ressources et des opportunités,** favorisant la créativité individuelle. En même temps, il est source de **nombreuses interactions**, formelles et informelles, multipliant les occasions de feedback, de débat constructif et de reformulation collective des problèmes, sources de créativité collective.

Les trois rôles clés du leadership sont efficacement répartis : ce leadership est à la fois **moteur (leaders focaux)**, par une présence forte des leaders et leur exemplarité, **catalyseur** (accès aux

ressources, allocation des tâches, interdépendance…) et de **soutien** (attention individualisée, évaluation juste, liberté…).

Dans ce cas particulier et « local » d'oasis, la **suppression de la hiérarchie et la distribution du leadership** (phase précédente) sont donc soutenues par ce capital social, permettant un **ajustement mutuel**, une **acculturation expériencielle**, et le développement d'un **état d'esprit partagé**, permettant à leur tour de **donner un sens à cette suppression en dehors des trinômes** (sensemaking intersubjectif, au sein de chaque équipe/fonction).

Cependant, il reste à noter que malgré la multiplication des facteurs favorables à la créativité au sein de l'oasis, à tous les niveaux, les différentes équipes fonctionnelles y évoluant ne partagent pas plus qu'ailleurs **une vision commune de projet collectif**, et naviguent chacune avec sa propre représentation de la place de sa fonction dans l'organisation. Le processus de **sensemaking** créatif est opérant au niveau intrasubjectif, intersubjectif/collectif, mais **absent au niveau « collectif » (inter-groupes)**. Des normes, des pratiques et un climat se développent au niveau du groupe, mais **ne permettent pas pour autant à une culture organisationnelle d'émerger**. Cette absence de sens collectif créera des « angles morts » organisationnels, comme par exemple la question de la rentabilité financière du plateau qui déclenchera la **crise** financière (le plateau comptant sur l'équipe support pour piloter sa rentabilité et vice-versa).

La caractère spontané et naturel de ce « capital social », lui vaut d'être inégalement réparti, et il ne s'exercera qu'au sein de l'oasis, privant les autres (« les exclus ») de toute opportunité d'action créative. Le projet de libération étant fondé sur un dispositif individualiste favorisant l'atomisation, rien ne permet de compenser cette inégalité des chances.

2.1.1.5. « Polarisation - Exclus »

L'absence de dispositif systémique et le centrage sur l'individu du seul dispositif partagé (le trinôme), entraine **l'atomisation du collectif** n'ayant pas accès à ce fameux **« capital social »** définissant l'« oasis de libération », créant par défaut le groupe « des exclus » (sans que cette définition n'implique une quelconque dimension « collective » entre ses membres). Cette atomisation va avoir des **conséquences négatives importantes** sur trois groupes de dimensions **: collectives, de sensemaking et individuelles.**

Sur l**e niveau collectif** d'abord, en détruisant tous les **liens et interactions** possiblement favorables à la créativité (normes, pratiques, climat) et a fortiori, empêchant la formation d'une **culture organisationnelle** propice à la créativité, et sur le processus de **sensemaking,** en privant les salariés concernés de toute possibilité de construire un sens commun (espaces de

délibération, expériences positives) propice à l'initiative. À l'inverse, le **partage de croyances négatives et critiques** à l'égard du projet, va former localement le **groupe des « détracteurs »** (**sensemaking intersubjectif négatif**), manifeste lors des « crises », et à l'origine des vagues de départ.

Les différents **manques** exprimés (accompagnement, reconnaissance, ressources, soutien) agissent **quasi exclusivement sur le niveau individuel**, à travers les **émotions et expériences négatives** que ressentent et vivent ces acteurs : frustration, injustice, démotivation…, et alimentent leur **incompréhension individuelle** du sens de la libération (*semsemaking intrasubjectif*).

Dans le meilleur des cas, ces personnes n'investiront le concept de libération d'aucun espoir particulier, se contentant d'une **approche passive du projet ou encore opportuniste** (liée à la motivation extrinsèque), privant simplement l'organisation de leur créativité potentielle (individuelle ou collective). Tandis que la mobilisation des imaginaires lancée au début du processus, se traduira chez d'autres personnes par **des déceptions, des frustrations et des désengagements, formant le groupe des « détracteurs** », qui non seulement ne pourront plus s'engager créativement, mais agiront à l'encontre de la réussite du projet, en diffusant leurs croyances négatives au sein du reste du groupe.

Les **dimensions de leadership** et **le niveau organisationnel** sont dans ces conditions totalement délaissés et inopérants.

La liberté offerte restera inopérante dans cette population, que ce soit en termes de créativité individuelle ou collective.

La polarisation de ces deux groupes (« Oasis » et « Exclus ») creuse un **fossé grandissant** entre eux, chacun se confortant dans son propre cadre d'interprétation au fil de ses propres expériences, positives d'un côté et négatives de l'autre, affectant de façon considérable la possibilité d'un **sensemaking collectif.**

Les crises ont un effet paradoxal : elles ont un effet délétère sur les individus qui sont directement engagés dans les situations qui les déclenchent, mais elles ont le mérite, en cristallisant les tensions et les défaillances accumulées, de faire émerger une compréhension commune des problèmes à résoudre. En effet, elles viennent stimuler le processus de **sensemaking collectif**, à travers la **renégociation d'un ordre collectif,** et vont contribuer à faire muter la dynamique, vers une **résolution collective des problèmes (Phase 2).**

2.1.2. « Phase 2 »

Les différentes modalités de la Phase 2 vont avoir des effets **complémentaires** : entre elles, et vis-à-vis de la Phase 1. Ainsi, cette deuxième phase contribue de façon majeure à la créativité sur deux points essentiels : le retour d'un **leadership moteur** et l'activation multi-dimensionnelle de la **créativité collective**.

Tout d'abord, les retours réflexifs, la **cristallisation et la mutation** signent dans un premier temps le retour en force du **rôle moteur du leadership,** à travers le leader libérateur, Franck, dans la dynamique du processus de libération d'Aepsilon. Ce rôle s'était trouvé affaibli par la Phase 1, lors de la distribution « par défaut » du leadership au sein des trinômes. Les **nouvelles inspirations** vont faire émerger une **nouvelle version** du projet de libération **et un nouveau dispositif**. Elles vont également non seulement déclencher, et inspirer, mais également accompagner le processus pour le nourrir de nouvelles références, renforçant le sens perçu par les acteurs lors de son déploiement. La formulation d'une stratégie et d'objectifs clairs à atteindre, par Franck, actionne également la dimension « planification » du **leadership moteur**. Cette vision évolutive est cependant une fois encore l'apanage de Franck, et n'a pas été co-construite, affaiblissant son pouvoir participatif et mobilisateur (leadership catalyseur).

En formulant une raison d'être et une stratégie claire, en la partageant largement (Big Feedback), et en présentant des dispositifs concrets de résolution des problèmes organisationnels (« ateliers+1 »), ce nouveau dispositif contribue également à la formation d'un **sens collectif**, et d'une **vision organisationnelle tournée vers l'innovation,** cruciale dans le modèle systémique de créativité.

De plus, ces « ateliers +1 », véritables espaces de délibération, sont un formidable levier de créativité collective, mobilisant de façon quasi-exhaustive l'ensemble des déterminants du niveau « groupe ». Ils orientent les croyances du groupe présent, contribuent à la formation d'une **culture et de pratiques organisationnelles favorables** en valorisant les **vertus de la résolution collective des problèmes** et permettent l'expression d'un **leadership catalyseur,** grâce à des techniques d'animation démocratiques**.** Par ailleurs, on peut noter que le **périmètre des thématiques abordées est groupal et organisationnel,** contrairement aux trinômes, qui étaient ciblés sur l'individu. Ces espaces participent aussi, indirectement, à la **créativité individuelle**, à travers les **expériences positives** générées autour de cette forme de créativité, et la modification des **croyances** i**ndividuelles**. Les ateliers mobilisent donc des **effets interniveaux** (individu/groupe/organisation) **réciproques et synergiques.** Ils sont donc

parfaitement **complémentaires des trinômes**, qui agissent uniquement au service de la créativité individuelle, en mobilisant sur un périmètre restreint des dimensions groupales.

À la fin de la phase 2, le dispositif **combine donc les vertus du trinôme et des espaces d'appropriation / délibération**, combinant ainsi créativité individuelle et collective, en mobilisant les dimensions des trois niveaux : individuel, groupal, organisationnel. Le leadership aura oscillé entre leadership moteur (lancement 1), leadership distribué « par défaut » + leadership de soutien (Phase 1), et **leadership moteur + distribué / catalyseur + soutien** (Phase 2). En termes de sensemaking, l'atomisation du collectif en phase 1 a empêché la généralisation au niveau collectif des effets intersubjectifs observés dans l'« oasis », alors que **la création collective de normes et de règles communes au sein du dispositif en Phase 2**, et la nouvelle vision ont permis de combler ce déficit. Une vigilance cependant, car le leadership moteur n'a quant à lui pas été distribué du tout, le leader synthétisant seul la vision, et restant à lui seul l'initiateur de changements radicaux dans la dynamique du processus, dont l'appropriation reste forcément fragile dans la mesure où le sens intrasubjectif reste à reconstruire du côté des salariés.

2.2. Différents types de libérations, et effets sur la créativité

Les diverses modalités du processus de libération et l'analyse de leurs effets respectifs nous permettent d'identifier **3 types de libération**, en fonction des différentes configurations et phases, aux effets différents sur les déterminants de la créativité :

2.2.1. Phase 1 : Libération « polarisante »

Cette première phase, qui peut être qualifiée de « polarisante », voit elle-même se former 3 formes de libération : « **exclusive** » au sein de l'« oasis », réduite dans l'espace, « **circonscrite** » au sein du trinôme, réduite dans l'espace et le temps, et **« anomique »** occupant le reste de l'espace et du temps. Il semblerait que cette libération « polarisante » soit le résultat d'une **conception individualiste de la libération, de son dispositif et de la performance**. Basée autour de la conviction que la libération repose sur la capacité de tout un chacun de prendre en main son destin, d'être responsable, autonome et de prendre des initiatives bénéfiques à la performance organisationnelle, cette conception a mené à l'élaboration d'un **dispositif minimaliste et centré sur l'individu**, le trinôme.

Elle comporte :

- **<u>Une libération « exclusive »</u>**, au sein de l'**« oasis de libération »,** caractérisée par la présence quotidienne d'un *collective leadership* à la fois focal et distribué, par une régulation par ajustement mutuel, rendue possible grâce à un « capital social » individuel à trois dimensions (géographique, fonctionnelle, et relationnelle), entretenu au quotidien par ses membres à travers leur expérience de situations leur permettant de développer un sens commun du concept. Cette libération a des effets très positifs, multiniveaux et synergiques, et permettent de réunir les conditions **d'émergence d'une créativité aussi bien individuelle que collective, sur tous les sujets (organisation et activité)**. Cependant, reposant sur un capital social inégalement réparti, elle est aussi « excluante » et prive toute une partie de l'organisation de ses bénéfices, et a même des effets indirects délétères sur celle-ci.
- **<u>Une libération « circonscrite »</u>**, au sein du **trinôme**, permise par la suppression de la hiérarchie et l'instauration du trinôme librement choisi, la qualité des échanges est augmentée par la légitimité des acteurs impliqués. Sa composition et ses modalités font du trinôme une cellule propice à l'émergence d'une créativité collective. Cependant cette **créativité collective est circonscrite à des questions d'ordre individuel, et limitée dans le temps. Ces conditions n'agiront qu'indirectement et faiblement sur la créativité individuelle** (la motivation extrinsèque agissant ici défavorablement), malgré son adoption unanime par les salariés.
- **<u>Une libération « anomique »</u>**, hors oasis et hors trinôme : privés de management intermédiaire dans l'exercice quotidien de leur activité, les salariés, privés également de « capital social », et de mode de régulation, sont atomisés, et paralysés, ne pouvant **ni donner un sens, ni faire l'usage de cette liberté nouvelle**. La libération n'est que potentielle et ne se réalise pas. Cette libération inopérante aura **des effets néfastes sur la créativité aussi bien individuelle que collective.**

2.2.2. Phase 2 : *Libération « socialisante », mais parcellaire*

Contrairement à la libération « polarisante », elle ne repose pas sur un capital social inégalement réparti, favorisant les « proches » du leader, mais peut s'étendre, à travers le dispositif, aux autres membres. Elle combine les bienfaits suivants :

- une participation « démocratique » et délibérative au sein des ateliers, mobilisant très fortement les **dimensions groupales** de la créativité, et un leadership **catalyseur**, au service de sujets concernant l'organisation tout

entière. En revanche, cette ouverture se referme quelques mois plus tard, et touche une population restreinte de volontaires,

- un **leadership moteur** fort, proposant une vision inspirante et structurée dans une stratégie et des objectifs partagés
- et un leadership de soutien à travers la structure décentralisée du trinôme, au service de la **créativité individuelle**, toutefois affaiblie par la faible fréquence des rencontres (faible intensité dans le temps) et sa finalité restant individualiste.

Cette libération a donc des effets tout à fait favorables et synergiques en termes de créativité individuelle et collective, mais avec des limitations spatiales et/ou temporelles (thèmes abordés, nombre de personnes, pérennité).

2.3. Synthèse des effets par dimension analytique

L'analyse qui précède (« par modalité ») nous a conduite à lire les résultats de façon « verticale », en parcourant les dimensions mobilisées lors de chaque modalité du processus. En repartant de la matrice globale « scorée », nous avons ensuite opté pour la clé de lecture inverse, et relevé pour chaque dimension, quelles étaient les modalités mobilisatrices et le score associé.

Ces phases intermédiaires d'analyse et les matrices scorées associées pourront de la même façon être consultées en Annexe 17.

2.3.1. Phase 1

L'**effet global** de la Phase 1 sur les facteurs de créativité est faible (5,1), et provient de nombreuses forces contraires et dispersées, dont les effets respectifs sont souvent localisés et hétérogènes. C'est pourquoi il est délicat de décrire les effets de la libération d'Aepsilon en observant les dimensions « compactées » sous forme de scores dans cette matrice.

Nous tenterons de tenir compte de cette « mécanique interne » pour ne pas les « écraser » lors de notre analyse. La Phase 2 permet globalement de doubler la force de cet effet global (11,4) et d'harmoniser son impact vis-à-vis des différents niveaux.

- Un leadership moteur « 100% focal », réactivé par les crises

Franck, Romain (et Yasmine) incarnent un **leadership moteur** tout au long du processus, et ce rôle n'est à aucun moment distribué dans le dispositif de libération, il est **100% « focal »** (essentiellement porté par Franck). Ce leadership moteur constitue le « cœur du réacteur »,

même s'il sera inopérant sur une partie de la population, par manque de dispositif relais. Il prend naissance dans les phases de **cristallisation et de conception**, qui sont l'apanage des 3 leaders, et s'appuie essentiellement sur leurs **valeurs** (droit à l'erreur, créativité individuelle, volonté d'entreprendre et remise en question) (17 pts), et **l'exemplarité** (9 pts) à travers la libération elle-même, qui constitue un acte créatif en soi. Il se nourrit du concept transitoire de *Corporate Hacking*, et traverse les crises. Ne manque que la clarification d'une mission et d'objectifs concrets pour que cette forme de leadership agisse pleinement.

Il se complète justement en **Phase 2** suite aux crises et à la mutation du processus et à son propre retour réflexif, au contact d'inspirations créatrices nouvelles (Laloux, écologie…), lorsque Franck formule une **raison d'être (vision +9)**, des **objectifs clairs (+9),** tout en renforçant les premières catégories : **valeurs (23) et exemplarité (18).** Ces transformations ne remettent pas en cause son caractère **100% « focal »,** concentré autour de la figure de Franck.

- Dimension centrale : l'individu

Le partage du dispositif et les débuts de sa mise en œuvre suite à la cristallisation/conception véhiculent des idées fortes et novatrices sur la capacité individuelle à entreprendre, sur la liberté individuelle, sur les opportunités potentielles, sur le renversement de la hiérarchie, agissant ainsi puissamment sur les **croyances individuelles (18)**, comme on a pu le constater dans les trajectoires individuelles. Cette dimension est donc **le premier relais de créativité**. De plus, la **première expérience** vécue du dispositif, se matérialisant au sein des trinômes, lors des entretiens annuels, vient confirmer ces croyances, son issue étant positive, les promesses ayant été tenues. Mais la faiblesse du dispositif et le phénomène de polarisation qui va suivre vont faire évoluer le processus à travers deux dynamiques parallèles : celle de l'« oasis de libération », bénéficiant du trinôme et de sa proximité aux leaders, et celle des « exclus », basée « par défaut » uniquement sur le trinôme.

<u>« Oasis de libération »</u>

- **Dimension centrale : l'individu** reste ici la dimension centrale, et y est stimulé sur toutes ses dimensions, au-delà des croyances individuelles : expériences positives, conditions de travail (liberté, confiance…), motivation intrinsèque (via le choix des clients, projets, outils…), au service d'une créativité individuelle.

- **Dimension secondaire : le groupe.** Leur proximité géographique, fonctionnelle et relationnelle (« capital social » privilégié) va permettre aux membres de fonctionner sur la base d'un ajustement mutuel et d'alimenter **le niveau groupe** à travers : une **structure** basée sur l'interdépendance, **des pratiques** de créativité collectives fertiles, les encourageant à coopérer, et faisant progressivement naitre des **normes** et un **climat**, favorables à la créativité collective. Enfin, la transversalisation des échanges et l'esprit d'entraide favorisent la multiplicité des points de vue (dimension **composition**).
- **Mode de leadership dominant : leadership moteur « focal ».** Le niveau individuel est soutenu par un **leadership moteur fort**, prônant des valeurs favorables à la créativité individuelle, véhiculées à travers Franck et Romain dans leurs équipes respectives, et au niveau de la communauté que représente l'« oasis ». **Le leadership de soutien** est également bien présent, à travers le trinôme, mais il est également alimenté indirectement par le groupe, les autres membres de l'« oasis » pouvant à tout moment offrir les mêmes bénéfices. Enfin, le **leadership catalyseur** est indirectement et spontanément généré par le groupe, par ajustement mutuel et stimulation réciproque, à travers des pratiques propices, interindividuelles (entraide) ou collectives (réunions de brainstorming, échanges informels de groupe, convivialité…), bien qu'aucun dispositif ne le prévoie.
- Le **sensemaking** est un processus permanent qui passe du niveau intrasubjectif au niveau intersubjectif facilement grâce aux normes partagées, aux pratiques collectives nombreuses et aux situations fréquentes permettant de leur donner un sens. Mais le processus est interrompu et ne dépasse pas ce stade, puisqu'aucune vision ou objectif inspirant ne sont formulés au niveau organisationnel, et que rien ne permet à l'« oasis » et aux « exclus » de former une seule communauté.

<u>« Exclus »</u> :

- **Dimension centrale : l'individu** reste ici aussi la dimension centrale. Le moment du lancement a exposé chacun aux idées, et aux convictions des leaders, agissant sur leurs croyances, renforcées par leur première expérience des trinômes, mais ensuite, rien n'est venu relayer et conforter ces croyances en

dehors du trinôme. Au contraire, les attentes générées au lancement se verront contredites et entrainer des trajectoires négatives.

- **Dimension de soutien** : le groupe (réduit au trinôme). Seules les pratiques de groupe au sein du trinôme permettent aux individus de « vivre » la libération sur le plan collectif. En l'occurrence, **le rôle positif joué par le trinôme** agit sur de nombreuses dimensions individuelles : motivation « informationnelle », conditions de travail, expériences positives, au service de la créativité individuelle. Cependant, cette créativité « potentielle » n'étant guidée par aucune incitation ou disposition organisationnelle à innover, ni par aucun projet collectif dans lequel s'investir ou donnant un sens à l'initiative (leadership moteur non relayé), **elle reste lettre morte**, ou va s'exprimer *a minima* sur des questions individuelles RH et rester anecdotique, ou donner lieu à des trajectoires négatives. Aucune autre définition de « groupe » correspondant à un « collectif de travail » n'existe pour cette population.
- **Mode de leadership dominant : leadership de soutien**, à défaut d'un relais suffisant du leadership moteur. Ce leadership de soutien est joué par le dispositif des trinômes, à condition que les influenceurs jouent leur rôle.
- Le processus de **sensemaking** est fortement empêché à cause des nombreuses forces contraires, résultant d'un dispositif insuffisant. Les exclus sont **atomisés**, et ne peuvent former une communauté, ou difficilement, lors des crises, et aucun sentiment d'appartenance « organisationnelle » ne peut rassembler les exclus et l'« oasis » dans un ordre « collectif ».

- Dimension oubliée : l'organisation

L'absence du niveau organisationnel est criante. Il disparait totalement après les premières phases « collectives » de partage et de première mise en œuvre. Ces dernières auraient pourtant pu amorcer l'installation d'une nouvelle culture, au service de la créativité individuelle. Cette absence explique la limitation des effets positifs de la libération au niveau de l'« oasis » et du trinôme. Dans « l'oasis », le « capital social » de ses membres permet de se développer un « éco-système » local créatif, mais excluant. Concernant le trinôme, une définition claire, l'existence de règles et une expérience positive, mobilisant les pratiques de créativité collectives, et ouvrant un espace d'échange libre et égalitaire, permettent d'une part son adoption unanime et d'autre part, offre une « poche réduite » de créativité potentielle, mais

finalement non effective. **L'absence de projet collectif au niveau organisationnel, de vision, de raison d'être, de règles organisationnelles** explique d'ailleurs l'incomplétude du processus de sensemaking, n'arrivant pas à passer au niveau « collectif » (intercommunautaires).

Les figures suivantes proposent une synthèse de ces effets et de leur dynamique sur les différents déterminants de la créativité et leurs niveaux d'analyse, chez Aepsilon en Phase 1. La Figure 17 illustre la dynamique du côté de l'« oasis de libération », et la Figure 18 concerne les « exclus ».

Figure 17 Effet de la libération sur les conditions créatives - Aepsilon Phase 1 / « Oasis de libération »

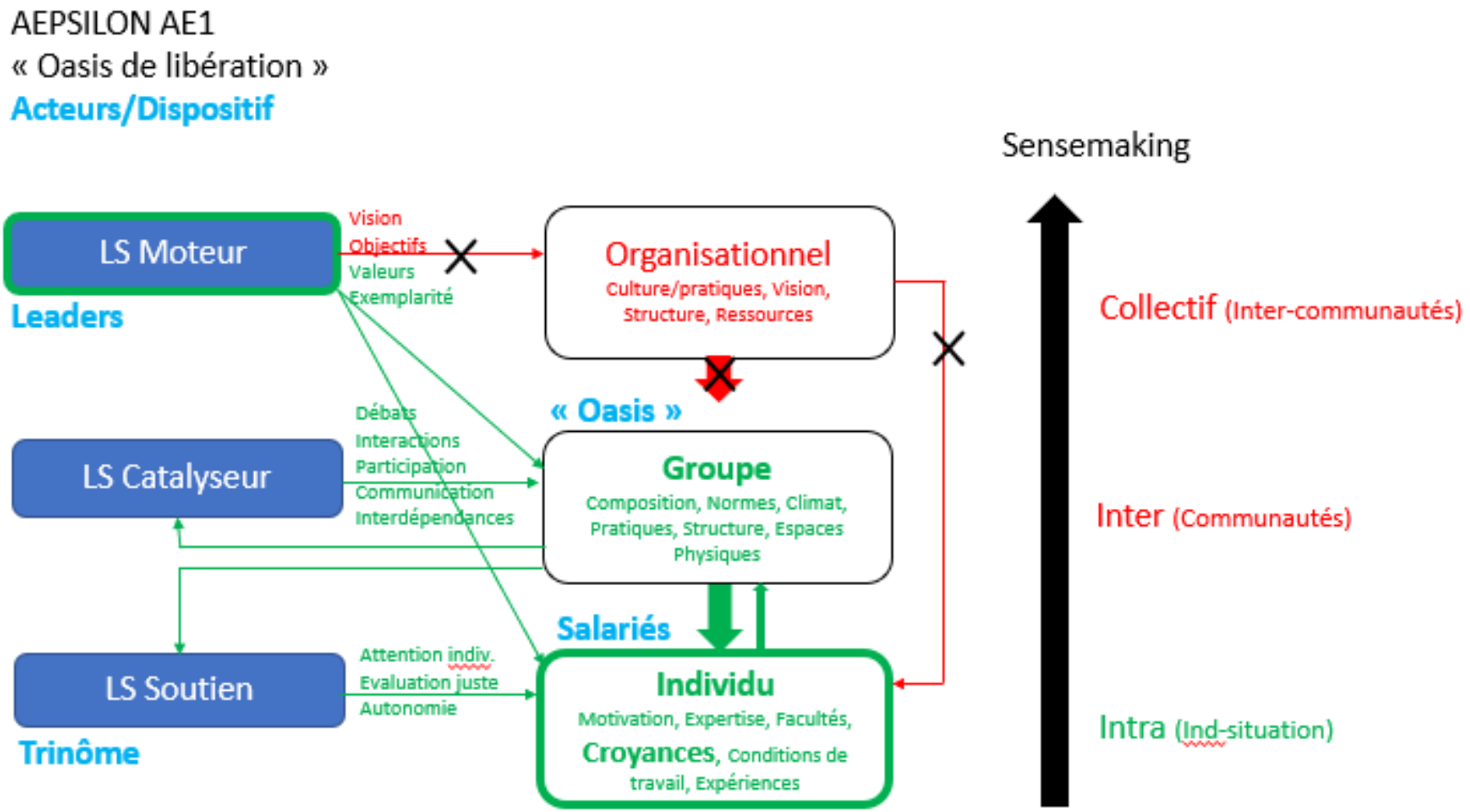
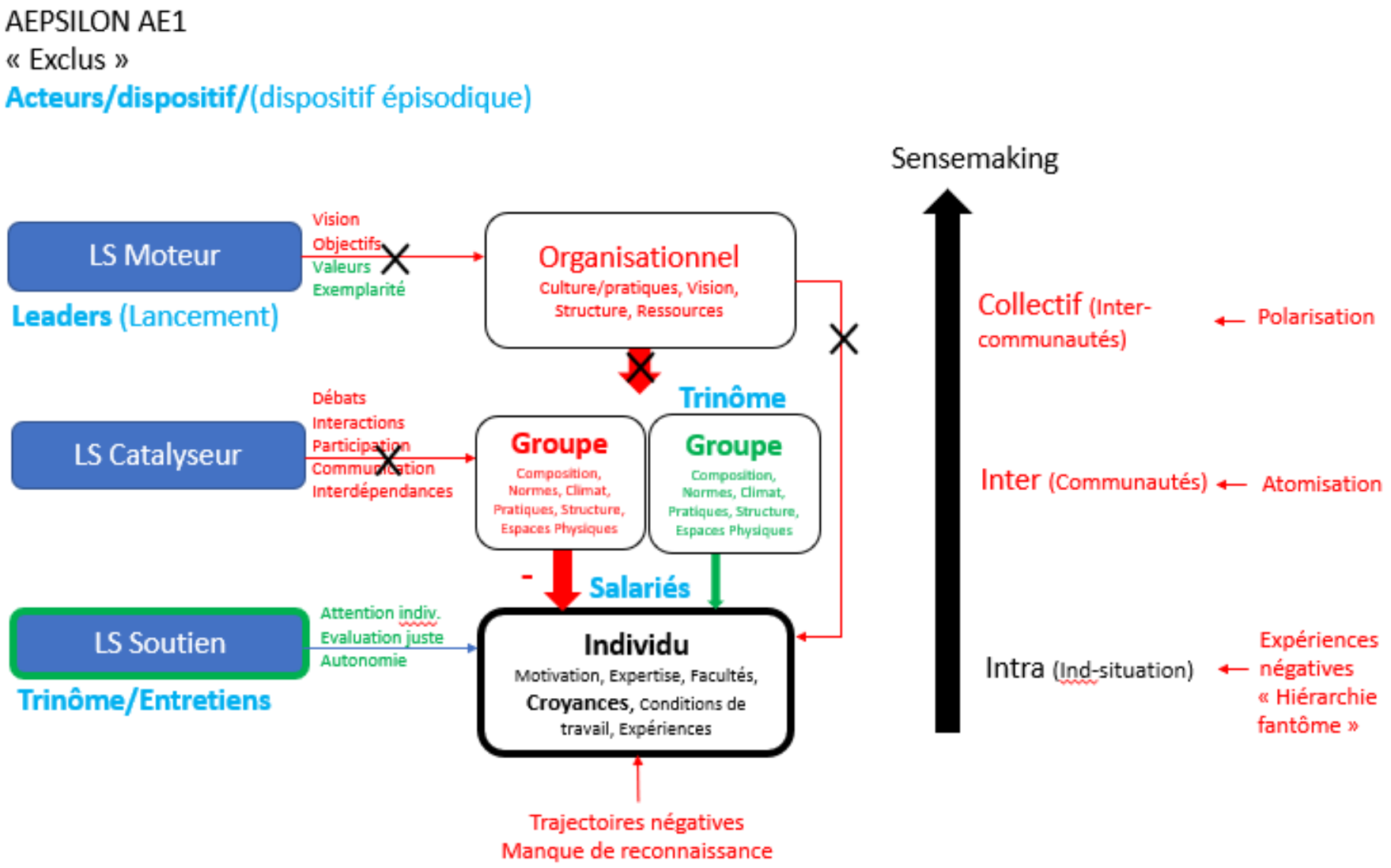


Figure 18 Effet de la libération sur les conditions créatives - Aepsilon Phase 1 / « Exclus »



2.3.2. Phase 2

La Phase 2 vient à la fois **résoudre des effets délétères** liés à la phase 1 (polarisation, incompréhensions, exclusion, manque de communication, de reconnaissance…), en neutralisant de nombreux scores négatifs, et **compléter le dispositif sur la dimension organisationnelle** : raison d'être, espaces de délibération, règles collectives, formalisation de processus…), avec +21 pts au total, faisant apparaitre la dimension « Vision » (passant de 1 à 10 pts).

Les espaces de délibération (Ateliers+1) ont un effet extraordinaire sur tous les niveaux d'analyse, en particulier le niveau **groupe** (+36 pts sur l'ensemble des dimensions) et sur le **rôle catalyseur** du leadership (+24 pts). Le **leadership moteur** est lui assuré par les autres modalités de libération de la Phase 2 : Cristallisation/mutation, Raison d'être, Stratégie, Inspirations (36 pts supplémentaires sur l'ensemble de la dimension) et est donc toujours aussi présent, et centralisé.

Par ailleurs, on peut noter que les **pratiques de groupe** mobilisées lors des Ateliers+1 le sont au service de questions **de portée collective**, et **organisationnelle** et viennent compléter les pratiques de groupe mobilisées au sein du trinôme, mises **au service de l'individu**.

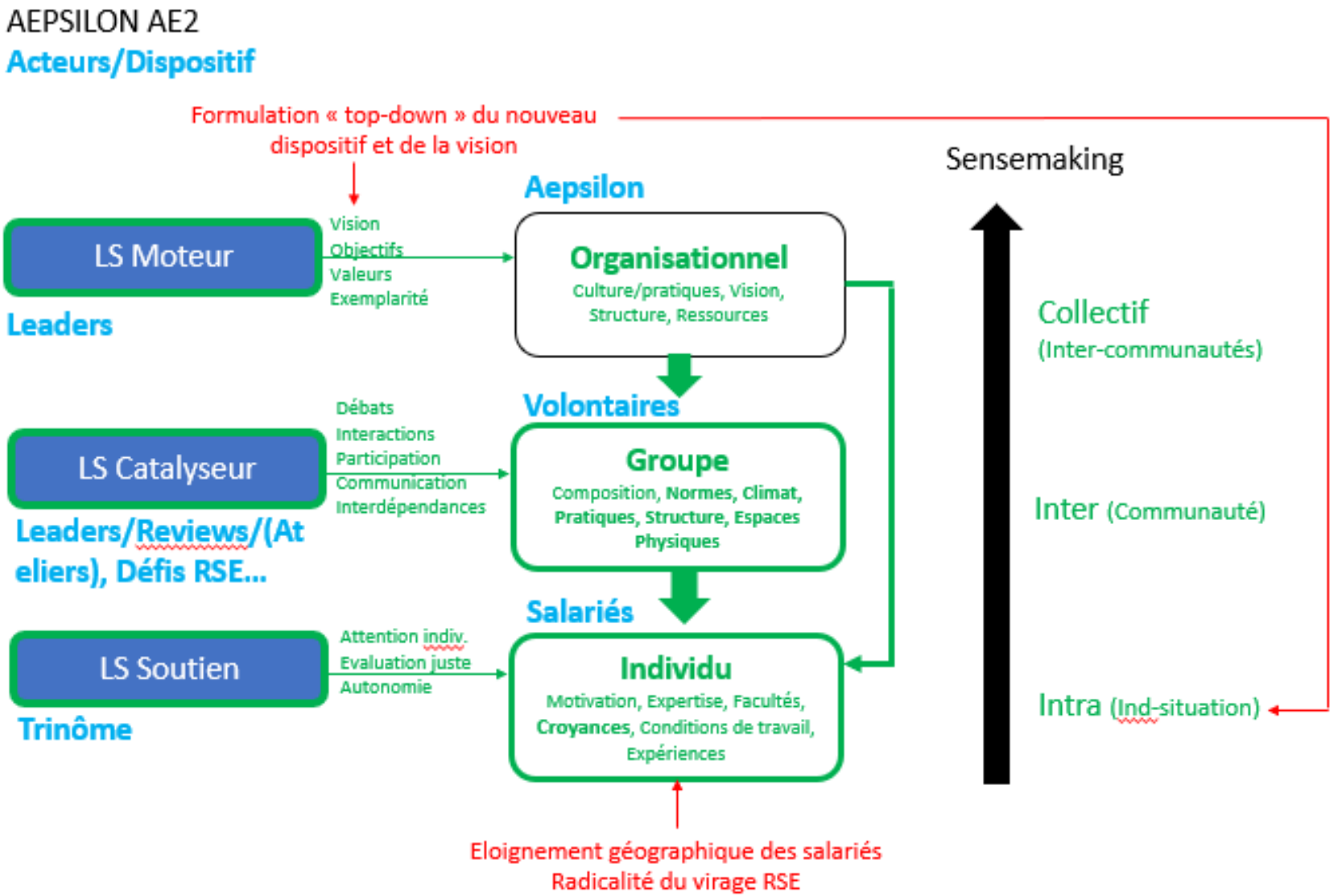
Enfin, les initiatives déployées en phase 2 permettent aux salariés de donner un sens collectif à leur liberté et leur engagement, et « bouclent » ainsi le processus de **sensemaking, au niveau collectif**.

Le dispositif semble équilibré, à court terme, entre les trois formes de leadership et les trois niveaux de créativité. Ne reste que le poids d'une variable structurelle : la **distance géographique** des consultants en mission, et une limite pressentie en fin de phase d'observation : la difficulté pour les salariés, au niveau individuel, à s'aligner avec la **radicalité** de l'angle environnemental de la raison d'être et de la vision, premier volet de la nouvelle politique RSE.

En effet, comme nous le soulignions alors, le leadership moteur est loin d'être distribué, et tous les flux incitatifs convergent vers l'individu, dans un mouvement qui reste globalement très **« top-down ».**

La Figure 19 représente une synthèse de ces effets et de leur dynamique sur les différents déterminants de la créativité et leurs niveaux d'analyse, lors de la Phase 2, pour l'ensemble des salariés.

Figure 19 Effet de la libération sur les conditions créatives d'Aepsilon – Phase 2



Synthèse du Chapitre 4

L'analyse longitudinale du processus de libération d'Aepsilon offre un cas de libération singulier et radical, puisque le lien hiérarchique est totalement supprimé au sein de l'entreprise. Deux grandes phases peuvent être distinguées. Dans la Phase 1, nous avons mis en évidence une première étape qualifiée de **« cristallisation »** (résultat de la rencontre de différents ferments et ingrédients : culture, contexte, crise, inspiration, leader), une **conception** en huis clos (3 leaders) d'un **dispositif minimaliste**, basé sur un système de trinômes, ciblé sur les questions d'ordre individuel, et un **lancement** radical. La **mise en œuvre est contrastée** : le trinôme est massivement adopté pour les avantages qu'il présente, mais l'absence de dispositif généralisé et collectif freine l'adoption de la nouvelle culture. Nous avons mis en évidence un phénomène **d'anomie, d'atomisation et de polarisation**, et distingué différents « groupes sociaux » : **« oasis de libération »,** « **exclus** » et « **détracteurs** ». Les **effets** de la libération sont contrastés, en fonction du groupe observé. Deux crises successives vont faire « **muter** » le dispositif, vers une Phase 2, caractérisée par l'élaboration d'une **vision plus collective de la libération**, avec des modalités aux effets positifs notamment sur l'adoption de nouvelles règles communes, et l'émergence d'une nouvelle culture. L'analyse des **trajectoires individuelles** permet de définir 4 profils individuels : les leaders, les ambassadeurs, les passifs, les frustrés, les détracteurs, selon leur rôle, leurs attentes et leurs désirs d'une part et leur expérience vécue de la libération d'autre part.

L'analyse transversale des déterminants de la créativité, au cours du temps, montre qu'Aepsilon représente un cas de libération « multiple », offrant des configurations variées, en termes de modalités de libération, mobilisant successivement et localement des dimensions créatives différentes.

La phase 1 voit se dérouler une libération « *top down* », tournée vers la créativité individuelle, est suivie d'une phase 2 bien plus équilibrée en termes d'activation des différents niveaux de la créativité. C'est grâce à une dynamique réflexive et créative que ces différents ajustements ont pu avoir lieu. Cette dynamique est néanmoins portée essentiellement par le leader, ce qui freine l'appropriation et brouille la lisibilité de son rôle aux yeux des salariés. Ce cas met en évidence un certain nombre de **mécanismes clés**, qui seront intéressants à comparer avec le cas n°2 :

- L'importance des **croyances du leader** dans la conception du dispositif et dans le dynamique de libération qui va suivre le lancement. Ici une orientation « individualiste » a orienté la phase 1 sur le niveau individuel alors que la phase 2 a permis de donner une dimension plus « socialisante » et collective à la libération.
- La **distribution des différents rôles de leadership** est en effet très inégale, et le rôle moteur semble le plus difficile à distribuer. La création de nouveaux rôles dans l'organisation, pour endosser certains rôles de leadership représente un challenge, dépendant fortement de la responsabilisation et de la compréhension des individus qui les endossent.
- Les **effets interniveaux** sont également saisissants. La motivation individuelle est portée par les dimensions de groupe, plus que par la motivation intrinsèque, et les carences au niveau organisationnel retentissent sur les groupes, en les polarisant et sur les individus, en les atomisant. Réciproquement, la compensation des carences de la phase 1, sur le plan organisationnel, lors de la phase 2, a des effets positifs sur l'ensemble des niveaux, notamment en passant par le mécanisme de *sensemaking*. Ces effets interniveaux se jouent aussi dans les **trajectoires individuelles**, celle-ci pouvant peser sur, ou porter, la dynamique de groupe ou organisationnelle.

Enfin, les **modalités les plus porteuses** mettent en évidence des **configurations** propices et des **critères** favorables à la mise en place de conditions « créatogènes » : les Ateliers+1, les trinômes, sont des espaces **ouverts**, basés sur le volontariat ou l'élection, au fonctionnement **démocratique**, portant sur des **périmètres** différents : questions d'ordre « collectif » pour les premiers et d'ordre « individuel » pour les seconds, et des **temps** différents (une seule série d'ateliers mensuels sur des sujets prioritaires, alors que les trinômes sont institutionnalisés, mais de survenue plus rare), participant à la mise en place de déterminants de la créativité à des niveaux complémentaires (collectif et individuel).

CHAPITRE 5 – CAS N°2 : « HEA LIBEREE », UN BASTION LIBERE CHEZ THALES

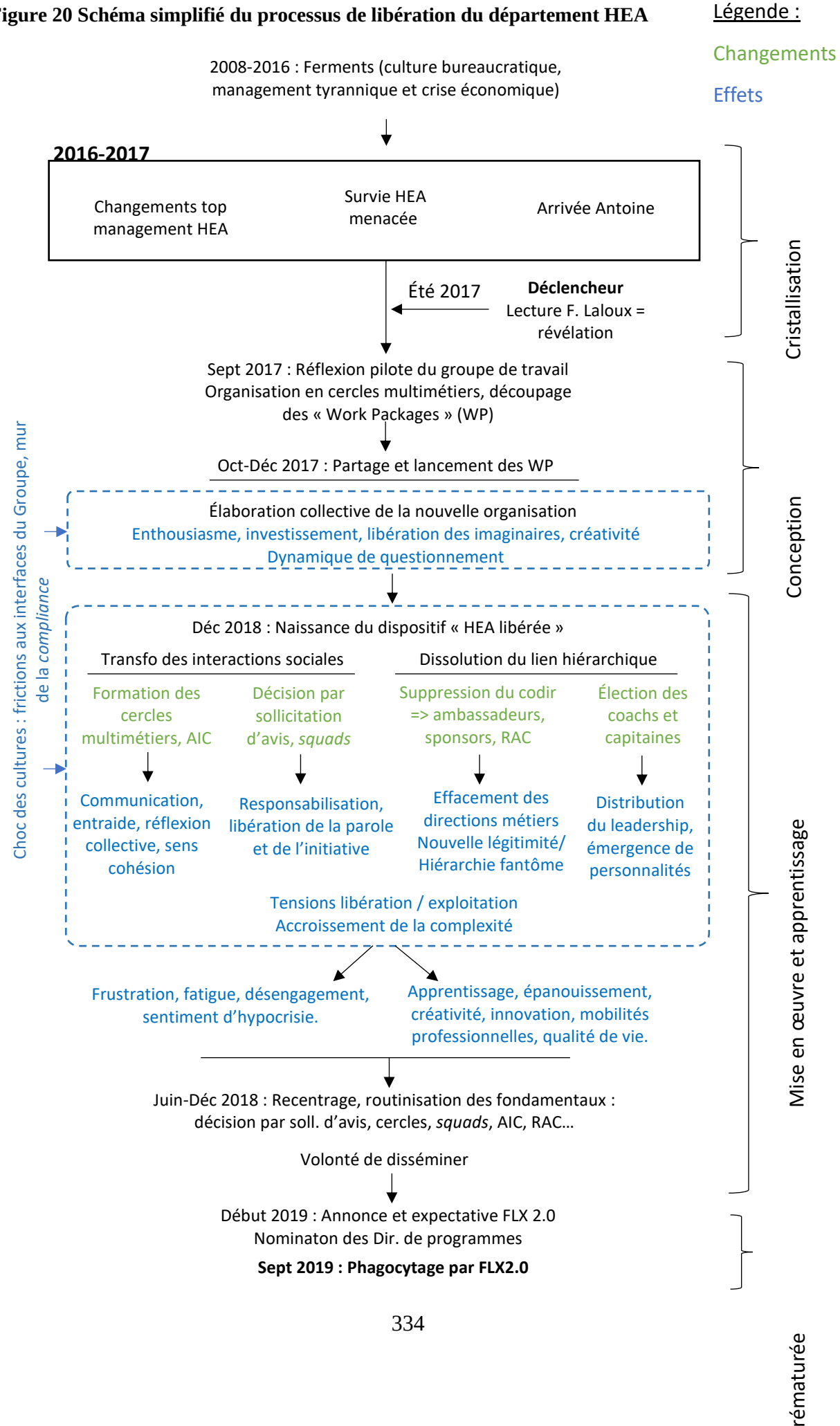
De la même façon que pour le cas précédent, une analyse de l'ensemble des données longitudinales issues du département HEA a tout d'abord permis la reconstitution chronologique des événements. Puis, grâce à une codification inductive des données, nous avons peu à peu reconstitué le processus de libération et ses mécanismes clés, d'un point de vue processuel, et d'un point de vue thématique. Dans la narration qui suit, le processus est restitué en mêlant les logiques chronologique, thématique et processuelle.

Après une brève présentation du département et sa situation au sein du groupe, nous exposerons les principaux éléments de contexte et notamment culturels, permettant de situer le processus de libération. Puis, nous suivrons ses différentes phases le caractérisant : cristallisation, conception (nous décrirons alors l'organisation telle qu'elle a été pensée et telle qu'elle est « née »), sa mise en œuvre et ses effets contrastés, le bilan général qu'en font les acteurs, et sa fin.

Dans un second temps, nous avons analysé les effets de ce processus sur les déterminants de la créativité individuelle et collective, en le passant au crible de notre grille d'analyse théorique, et nous restituerons ici les synthèses narratives finales.

La Figure 20 offre une vision synthétique de l'histoire de la libération de HEA.

Figure 20 Schéma simplifié du processus de libération du département HEA



1. Analyse inductive du processus de libération de HEA

1.1. Présentation de HEA

Thales AVS France est une filiale du groupe d'électronique Thales (appelée une *Global Business Unit*), regroupant la majeure partie de ses activités aéronautiques. Elle abrite plusieurs *Business Lines* dont FLX (ou *Flight Avionics*), employant 5300 personnes, regroupant les marchés de l'aviation civile, militaire et de l'hélicoptère. HEA est un des trois départements commerciaux de FLX (appelé *business segment*) et est dédié au marché des hélicoptéristes. Sa mission est de fournir des solutions avioniques (électronique de bord, cockpit, système de navigation, système de gestion du vol, pilote automatique, casque de pilotage…), permettant d'assurer le vol et le pilotage d'un hélicoptère.

Pour cela, HEA travaille en coopération transverse avec les autres entités de FLX : les équipes du support et de la maintenance (ASW et CSS, respectivement dédiés à la partie civile et militaire) et les centres de compétences techniques (CCI et DID, respectivement dédiés à la production et au développement).

Les contrats s'inscrivent dans des temporalités très longues, en moyenne 20 à 30 ans, car incluent la totalité du cycle de vie du produit, de la conception de la solution à sa maintenance sur les appareils encore en service.

HEA emploie environ 80 personnes, dont 70% sont localisés à Valence et le reste à Bordeaux. Une grande majorité de ses salariés sont ingénieurs, hormis les fonctions support (finance, RH, qualité, juridique, export, achats).

Jusqu'en 2016, l'organisation est traditionnelle : un VP HEA (Directeur de l'entité HEA) supervise une équipe de directions fonctionnelles : Direction Technique, Direction Programmes, Direction Ventes et Business Development, Direction des Opérations, Direction Marketing et Stratégie. Dans le comité de direction, siègent également les représentants des directions fonctionnelles support : Finance, RH, Juridique, Qualité, Achats. Les directeurs ont la responsabilité de leurs équipes métier respectives, travaillant de façon transverse au gré des projets, et incluent un seul manager intermédiaire.

1.2. Des agents de cristallisation (2009-2017) : culture et contexte de la libération

Le projet de libération d'HEA est le résultat de ce que nous avons appelé une **« cristallisation »** : **une accumulation progressive de facteurs et d'événements, aboutissant à des prises de décisions déterminantes dans le processus de libération**. Nous identifions ci-dessous ses différentes composantes.

1.2.1. Une culture bureaucratique et complexe, « à la Thales »

Thales est un groupe à la culture hiérarchique très marquée. Les niveaux hiérarchiques (les « NR ») sont une marque de prestige et sont parfaitement codifiés dans le système global de référence, appelé Chorus. Le rang est associé à un niveau de responsabilité défini, à un salaire, et autorise la participation ou non à certains types de réunions et la communication interéquipes doit faire intervenir des « NR » du même ordre (en revanche, les « NR » exacts ne sont pas divulgués).

> *« C'est pour ça qu'ils vont reprendre un directeur des opérations qui sera à NR 10 ou 11 et qui lui, comme il est NR 10 ou 11, ils peuvent se parler entre eux. » (Lucas, Program Manager)*

La culture de la certification au sein du marché avionique fait de Thales un univers extrêmement normé. La culture du risque, et de la gestion du risque est très présente. Les procédures sont extrêmement détaillées dans le système qualité « Chorus », encadrant l'ensemble des activités du groupe.

> *« Thales, c'est la culture du chef. » (Laura, Resp. de la Transformation)*

> *« C'est vrai qu'on aime bien la hiérarchie à Thales » (Nicolas, Acheteur HEA)*

> *« Parce qu'il ne faut pas oublier qu'on est quand même fournisseur d'équipements avioniques qui sont destinés à faire voler des aéronefs en toute sécurité. Ça, c'est notre cœur de métier, c'est notre raison d'être première. On a beau se réinventer des raisons d'être et d'autres trucs, c'est ça ! Notre raison sociale, c'est de concevoir, fabriquer, livrer, vendre, des équipements qui font voler des aéronefs. […] Donc c'est un monde particulier, […] parce que c'est un monde certifié, où on ne fait pas voler n'importe quoi ! » (Françoise, Juriste HEA)*

Et qui dit « procédure » dit « contrôle » et « *reporting* » : les KPI (indicateurs clés de performance) sont partout et notamment financiers, avec un poids de ces derniers perçus comme grandissant.

La complexité est également une donnée incontournable si l'on veut décrire Thales. Tout d'abord il s'agit d'une complexité organisationnelle. L'organisation est multimatricielle, c'est-à-dire que les structures hiérarchiques s'entrecroisent sur de nombreux plans, en fonction des

métiers, des projets, des programmes, des clients et des budgets. Pour un même projet, de nombreuses fonctions et départements différents sont sollicités, et les procédures de validation nécessitent la coordination de nombreuses personnes.

> *« Bah là, c'était super basique. Ça c'était l'organisation telle qu'elle m'avait été présentée quand je suis arrivée dans le groupe en 2000 [matriciel simple]. Maintenant je suis incapable de la dessiner. » (Nicolas, Acheteur HEA)*

À cela s'ajoute une complexité technique. Les technologies manipulées sont à la pointe de l'aéronautique, mêlant connectique, cybersécurité, informatique, logiciels de navigation… la quasi-totalité des salariés sont des ingénieurs et les échanges relèvent donc d'un très haut degré de technicité.

Dernière couche de complexité, le langage. Les acronymes sont si largement pratiqués que les personnes elles-mêmes n'en connaissent souvent pas la signification.

Et pour couronner le tout, cette organisation et ses dérivés langagiers sont régulièrement brassés, à intervalles courts : le changement est ici une constante. Les réorganisations se succèdent, voire s'accumulent le temps d'une transition. La libération de HEA est donc venue renforcer le sentiment de complexité ; « HEA libérée » ne pouvant formellement pas se substituer à l'organisation hiérarchique du groupe, elle est venue s'y superposer.

1.2.2. HEA : une communauté élargie en demande de changement

Le poids de la bureaucratie chez Thales semble peser lourdement et depuis longtemps sur une équipe constituée de gens qualifiés et pour beaucoup passionnés par leur mission. Les personnes interviewées reconnaissent le rôle de ce fardeau dans l'investissement des équipes dans la transformation : déresponsabilisation, mécanismes de politique interne de minimisation du risque, manque de liberté et de possibilité d'entreprendre…la lassitude et la frustration semblent s'être accumulés, décuplant l'effet « libérateur » du projet.

> *« Ils ont l'impression en venant le matin au bureau que leur boulot va consister à cocher les cases, c'est-à-dire on ne fait plus appel à leur intelligence. D'où les frustrations. Parce qu'il y a une perte de sens. Les gens ne savent plus s'ils sont une personne humaine, ou un petit rouage à l'intérieur d'un grand système auquel ils ne comprennent plus rien. Ça c'est des vrais problèmes. » (Alain, Juriste HEA)*

> *« L'enfermement qu'on a dans les process, avec les couches qu'on rajoute pour résoudre le problème précédent, on est à fond dedans ! Et on en meurt ! […] Plus personne n'est responsable. On suit le process. […] C'est comme de la glue, si tu veux, c'est que partout tu mets les mains, tu as des résistances, tu ne peux pas en vouloir aux gens. Ils sont pris dans ce magma. Tout le monde est pris dans ce truc, et tu es là, quoi ! C'est terrible ! À voir c'est terrible ! (Marc, Commercial)*

Pourtant, la fidélité à Thales est une caractéristique quasi unanimement partagée : les membres de l'équipe HEA, support compris, sont des « pur produits Thales », avec très souvent 15 à 20 ans d'ancienneté, dont une bonne partie chez HEA. La moyenne d'âge de l'équipe est de 48 ans.

Le fait que HEA soit un *business segment* marque cependant un contraste avec le métier historique du groupe : le développement et la production de solutions électroniques. La culture de la vente, (ils sont couramment appelés « les commerçants », ou « le commerce ») crée parfois des divergences dans les priorités, et des frictions aux interfaces d'une organisation FLX matricielle (*business segments* vs centres de compétences), HEA se positionnant de fait comme « client interne » des centres de compétence.

> *« Ils sont tous ingés. » (Laura, Resp. de la Ttransformation, désignant les centres de compétence)*

> *« Le commerce, c'est pas ma tasse de thé du tout ! » (Laurent, Ingénieur support HEA).*

> *« Il y a déjà quelque chose de base, dans la culture Thales, les business segments se sentent un peu contraints par la culture globale ingéniérique… » « Il y a encore 10 ans, ici, les process, on ne savait pas que c'était. Dire à un commerçant…lui expliquer ce que c'est qu'un process… » (Christophe, Resp. Qualité HEA)*

> *« J'ai fait une école de commerce. Ce qui est très original pour… pour quelqu'un qui travaille chez Thales. […] Je suis dans la population ingénieurs et cadres, mais en fait je ne suis pas ingénieur de formation. Je pense que je suis un peu devenu par nature, enfin pas par nature, mais par… […] par culture… » (Nicolas, Acheteur HEA)*

> *« Comment ne pas comprendre que notre métier, c'est de servir des clients ? Et de servir des clients pour un intérêt unique, c'est gagner de l'argent. Il y a des gens qui pensent ici que leur métier c'est de faire du management, c'est de fabriquer des produits, de faire de l'électronique, ou développer des trucs. » (Clément, Commercial)*

Une autre spécificité de HEA est la diversité des clients : alors que Airbus constitue encore une part massive du CA du groupe, le portefeuille de HEA accueille également un large éventail de petits clients aux demandes variées.

On note chez la plupart des personnes interrogées des traits communs de motivation et de valeurs : un esprit d'entrepreneuriat, un attachement fort à l'autonomie et à la liberté, et en particulier, un fort besoin de stimulation intellectuelle.

> *« Je fuis les grosses boîtes depuis toujours. Enfin, ce métier dans ce genre de grosses boîtes, on va dire. Justement pour des raisons de liberté. C'est-à-dire, pour ne pas être écrasé par le process. » (Clément, Commercial)*

Ces traits communs et ce contraste avec la culture et l'activité traditionnelle de Thales ont développé un esprit de « PME familiale » et un esprit de communauté au sein de HEA.

« C'est à taille humaine quoi. Comme une PME en fait. […] Ici, il y a vraiment un fort sentiment d'appartenance. » (Laura, Resp. de la Transformation)

Cependant, avant la libération, HEA, entité « Thales » avant tout, n'échappe pas à la culture bureaucratique :

« Donc c'est-à-dire que si Antoine avait dit ce mur là il est bleu et ben tout le monde aurait dit "mais oui ! Il est bleu !" » (Laura, Resp. de la Transformation)

Les fonctions support ont des directions centrales indépendantes, mais leurs représentants sont détachés (fonctionnellement et géographiquement) dans ces unités et sont présents au sein du Codir HEA. Les salariés concernés se rattachent volontiers à l'esprit de communauté HEA, faisant de HEA une communauté élargie, hébergeant une grande diversité de métiers :

« Chercheur : "Notre entreprise", pour vous c'est quoi ?

Alain, Juriste HEA : Bah, c'est HEA ! Enfin c'est… c'est notre communauté. »

1.2.3. Un constat unanime de crise économique

En 2017, année de la libération, Thales AVS est entrée depuis plusieurs années dans une crise économique. Historiquement soutenue par des commandes publiques (l'Etat français est actionnaire majoritaire à 26%) et rattrapée depuis 2008 par la crise internationale et un contexte marché de plus en plus inconfortable, Thales est victime de son inertie et le *business model* est remis en question. Dans ce cadre, la « politique produit » impulsée par AVS est un tournant important dans l'orientation de l'offre et donc dans l'activité des équipes, passant de projets de conceptions « sur mesure » pour des clients spécifiques (principalement Airbus) à des offres plus standardisées s'adressant à un marché entier, permettant une plus grande réactivité.

« Et qu'est-ce qui se passe quand on coupe les moteurs d'un navire en pleine puissance, bah il va continuer ! Il va continuer sur sa lancée ! Jusqu'à ce qu'il tombe sur un iceberg ! Ou sur une île, ou sur un rocher… et ça, pour moi c'est un des risques que je vois à ne pas se réinventer. » (Françoise, Juriste HEA)

« Donc on est sortis, je dirais, d'une période où il fallait assainir Avionics. Le groupe voulait que Avionics se remette un peu sur ses pieds, avant d'envisager de repartir un peu en développement agressif. » (Paul, Dir. Des Ventes)

Le marché des hélicoptères n'est pas épargné par ce contexte de crise et HEA voit son « carnet de commandes » s'épuiser, au point de menacer sa survie : une perte de 40% du CA est enregistrée entre 2016 et 2017. Cette baisse d'activité se traduit par des suppressions de postes, via des non-replacements et par un niveau d'activité réduit au moment du projet de libération.

« La prise de commande était inférieure au chiffre d'affaires depuis plusieurs années. Donc le chiffre d'affaires s'effritait. Donc si on ne faisait rien on allait mourir, quoi. On n'aurait plus eu la taille critique pour justifier le maintien d'une business unit hélicoptère. […] Tout le monde était d'accord qu'il fallait réagir. » (Paul, Dir. des Ventes).

« Ça avait été présenté comme "bah, si on ne fait rien, on est mort !" » (Nicolas, Acheteur HEA)

1.2.4. Des changements en cascade dans le top management

Entre 2016 et 2017, le PDG du groupe Thales, Patrice Cain, lance un vaste diagnostic sur les styles de management, aboutissant au constat de la nécessité d'un travail de fond et du développement d'un style managérial répondant mieux aux enjeux actuels d'agilité.

« Parce que dans le monde où on va, le modèle où tout est décidé par quelques têtes pensantes, ça ne marche plus. » (Antoine, VP HEA).

Parallèlement, un chantier *Thales Commitment* voit le jour, piloté par la direction RH de Thales, interrogeant les salariés sur leur « vision de rêve » pour Thales.

À la même période, dans les deux années qui précèdent la libération, tous les échelons du top management de HEA sont renouvelés : le Directeur Général de Thales AVS et le VP HEA sont remplacés, et peu après le début de la libération, un échelon intermédiaire est créé, la *Business Line* FLX, avec un nouveau VP à sa tête. Ces arrivées successives marquent une rupture, à tous les niveaux, avec le management historique, qualifié de *« tyrannique », « micro-management », « très très directif », « top down », « pyramidal »*.

Un des membres du Codir AVS d'alors est tout à fait favorable aux méthodes alternatives de management et féru des concepts proches de l'entreprise libérée. Il promeut l'innovation managériale auprès de la direction. Plusieurs initiatives sont à souligner :

1. Il nomme une Directrice de la transformation FLX, ancienne ingénieur aéronautique et manager qualité, récemment formée au coaching et ils explorent en binôme les initiatives d'entreprises libérées, à travers des *learning expeditions*. Ils disséminent notamment en interne le témoignage d'un ancien « manager libérateur » de Airbus Saint-Nazaire, désormais manager dans une autre entité Thales.
2. Juste avant l'été 2017, il offre un exemplaire de *Reinventing Organization* de Frédéric Laloux à Antoine, nouveau VP de HEA dont il est proche.
3. À la rentrée de septembre 2017, il invite Isaac Getz au séminaire des managers AVS. Le Directeur Général (DG) de AVS ne mesure pas alors la portée symbolique de cette intervention : Antoine y voit *« une autorisation »*, consolidant la légitimité de son projet

aux yeux de sa hiérarchie. Le DG ayant lui-même été à la tête de HEA, un lien « affectif » le lie au département, et il accorde à la démarche une neutralité bienveillante.

1.2.5. Un leader inspiré et une décision

- Une révélation

Pour Antoine, le livre de F. Laloux est une révélation. Déjà sensibilisé au concept d'entreprise libérée, la lecture de cet ouvrage résonne comme une évidence et agit comme un détonateur : le projet de transformation de HEA émerge alors. Antoine y voit l'opportunité de réconcilier une nécessité, redynamiser la performance de HEA, et son envie de contribuer à « quelque chose de plus grand ».

> *« Donc de toute façon on n'avait pas d'autre choix que de se réinventer, vu le contexte marché dans lequel on était. Et puis plus généralement, l'envie de faire… enfin, derrière il se cache une notion un peu de qu'est-ce qu'on amène dans notre vie, à quoi on sert ? Hein ? Et voilà. Il y a un peu cette notion-là, de dire, bah ça c'est ma pierre ! C'est ma pierre …dans la transformation, dans ce qu'on peut amener pour arriver à un monde meilleur. »*

> *« Et c'est une vraie révélation pour moi. Parce que finalement ça amenait des réponses à des sujets que depuis un moment, depuis longtemps même, je ne trouvais pas les clés quoi. Les clés que sont comment on peut réconcilier on va dire l'engagement, le plaisir de venir travailler, finalement, peut-être que l'entreprise donne l'opportunité à chacun de se réaliser en fait. Comment on peut réconcilier tout ça ? » (Antoine, VP HEA)*

C'est donc à l'été 2017 que se concrétise la décision de « libérer » HEA.

- Valeurs et vision liées à la libération

En analysant les interviews d'Antoine, et le manuscrit de la libération qu'il a écrit, nous avons pu reconstituer les valeurs clés qui sous tendaient sa démarche et sa vision de la libération, le sens qu'il souhaitait lui donner, et qui ont permis à l'ouvrage de F. Laloux d'avoir une telle résonance.

1/Tout d'abord, le **pragmatisme** et **la rigueur** sont deux valeurs clés d'Antoine. Ce qui lui a plu dans l'ouvrage *Reinventing Organizations*, c'est *« une **structure**, des idées **activables et pragmatiques** »*.

2/Ensuite **la restauration de liens « adultes » entre les individus, au service d'un bien commun**. Voici ce qu'il nous dit de la signification de la libération :

> *« Au fond du fond du fond du fond, c'est réussir à instaurer un rapport entre adultes au sein de la boite. À la fin des fins, la libération c'est ça. Ça veut dire que chacun a son rôle, a son métier, qui lui donne à la fois des compétences et des choses à faire, mais il est dans une relation adulte avec les autres. Ça veut dire qu'il a le droit de proposer au même titre que les autres. Quand ça marche*

pas, il se fait pas engueuler. D'adulte à adulte on dit pourquoi ça n'a pas marché, comment on progresse la fois suivante ? En tant qu'adulte, si ça merde à côté et que c'est pas dans son rôle, bah c'est aussi sa responsabilité de le proposer. En tant qu'adulte, tout le monde a compris où va la boite, et tout le monde est capable de prendre des initiatives de façon cohérente, par rapport à où va la boite. »

Selon lui, cette relation parent-enfant est instituée depuis le somment du système, et ancrée dans la culture, en particulier chez Thales et son secteur.

« Thales, c'est un peu comme beaucoup de boites d'aéronautique, est beaucoup dans un rapport parent-enfant, ***la peur du chef****… c'est ça que…comment dirais-je… que je ne vis pas très bien non plus et qui donne envie de faire bouger ! »*

« Culturellement, c'est hyper ancré. À la base je pense que ça part de tout en haut et la relation entre le PDG et ses actionnaires. Parce que le PDG lui-même est infantilisé par ses actionnaires. Qui est la notion de …en gros ***« Si t'y arrives pas je te vire ».*** *Ça commence par là en fait. « Si t'y arrives pas je te vire. » « Tu dois atteindre les résultats. » Voilà. […] En commençant tout en haut. Et après ça dégouline dans toute l'organisation. »*

3/La volonté de dépasser le cadre de l'entreprise, d'avoir une portée sociétale :

« Pour moi…Ce que j'ai fait, ça dépasse le cadre de l'entreprise. Je leur ai dit d'ailleurs, je jour où je suis parti. Parce que cette relation parent-enfant, elle existe dans l'entreprise, mais si on prend un peu de recul, elle existe dans la…je veux dire là, en 2020, je pense qu'on a été au summum de la relation infantilisante dans le cadre de la crise du covid. […] Et tous les maux de la société je suis convaincu que de remettre un peu d'adulte-adulte, c'est une solution profonde pour résoudre ça. »

Depuis Laloux, un autre auteur du même mouvement de pensée l'a marqué : c'est Alexandre Gérard, dans une vidéo. L'idée qu'il en retient : « *Quand tu vas au bout, ça dépasse le cadre de l'entreprise et tu vois le comportement des gens qui évolue dans le cadre personnel. »*

4/Un équilibre fondamental entre l'épanouissement individuel et la réussite collective.

Quand nous proposons l'interprétation d'une vision libérale où la réussite du collectif découle secondairement de la réussite individuelle, il rectifie :

« Une ***relation adulte-adulte où c'est l'intérêt du collectif*** *qui a ensemble choisi un projet, ou un but et c'est* ***le but du collectif qui prime****. L'ensemble des acteurs sont dans* ***une relation adulte-adulte, au service du collectif.*** *Donc c'est pas l'individu qui tire les ficelles à son propre profit, au contraire, c'est bien un* ***ensemble de personnes*** *qui se mettent* ***au service d'un collectif*** *ou de* ***quelque chose*** *auquel ils croient ensemble. »*

Quand nous proposons l'interprétation d'une vision collectiviste où l'individu est un moyen au service de l'organisation, il rectifie :

« Il ne faut pas les opposer. C'est évidemment la somme des deux, l'individu se réalise dans ce collectif-là parce qu'il va prendre un immense plaisir à voir le collectif réussir, et le collectif se nourrit de la contribution des individus. »

« Tu as le JE, le TU, le NOUS et l'objectif commun. L'objectif commun il vient de la réalisation de l'individu en tant qu'individu, de l'autre et aussi que la relation entre les deux fonctionne, et c'est ça qui porte l'objectif collectif. Donc en fait, c'est tout qui…tu vois tu as l'épanouissement de chacun des individus, l'épanouissement de leur relation, et l'atteinte de l'objectif. C'est l'ensemble. »

« Moi j'ai essayé vraiment, c'était un des trucs, je l'ai toujours en tête, si on n'était pas passés à FLX 2.0 on aurait continué là-dedans, c'était la notion de généralisation du feed-back, d'être capable de se dire les choses…enfin tout ça pour dire, moi dans mon concept, c'est les deux. »

« J'espère un jour arriver au rêve qui est décrit ! Enfin, que les gens… un des changements c'est ***que les gens prennent du plaisir*** *à qu'ils font, que quand ils sont face à un problème, et* ***proposent des solutions*** *plutôt qu'au mieux de faire remonter le problème, au pire de rester avec. Et… j'attends plein de choses… ouais, de susciter cette envie d'aller* ***partager des rôles****, ça c'est… ça permet* ***aux gens de grandir*** *! » (Antoine, Entretien 1, le 21/05/19)*

1.3. Conception de « HEA libérée » (Sept-Déc 2017)

1.3.1. Une ingénierie collective de la libération

1.3.1.1. Une réflexion pilote « libérée »

En aout 2017, en rentrant de vacances, Antoine partage son enthousiasme avec le Comité de Direction HEA, constitué alors de 10 personnes. La libération de HEA est présentée comme la solution à la crise et un antidote au plan social. L'enthousiasme n'est que modérément partagé, mais le projet est « validé » et son pilotage est confié à un des salariés, Lucas, alors *Supply Chain Manager*, bras droit du Directeur des Opérations (et seul manager intermédiaire). Lucas lit alors le livre F. Laloux, et à son tour, ressent un alignement profond avec des valeurs qui lui sont chères, et une posture du manager en accord avec ses propres pratiques.

« Il y a pas mal de choses qui m'ont parlé. Par rapport à moi, ma culture, et l'enseignement que j'ai eu, éducato-sportif, plus lié à ma vie dans le sport collectif, etc., enfin ça me paraît tellement… normal ! Et puis le fait de s'orienter client, avoir une seule valeur, savoir redonner du sens à ce pourquoi on travaille, avec qui on travaille, pourquoi on le fait, etc. Ouais, pour moi… j'ai trouvé ça « waouh c'est bien », mais ça ne m'a pas… [il fait claquer ses doigts] enfin, pour moi, c'était déjà l'optique. Enfin, quand j'étais manager, le fait d'être manager… enfin comment on dit, le management du jardinier, arroser les petites plantes… et bah j'ai toujours eu cette fibre-là. C'est-à-dire je ne suis pas votre chef pour dire « fait ! », mais qu'est-ce que je peux faire pour que tu puisses faire ? » (Lucas, Program Manager)

Peu après cette mise en appétit, il se voit « briefé » lors d'une réunion avec trois des directeurs (Projets, Financier, Opérations) en quelques slides avec un projet clef en main, très « top down ». Lucas y voit une simple réorganisation déguisée en libération, et refuse la mission.

« J'ai dit « mais c'est pas une entreprise libérée ça, c'est une réorganisation ! […] Donc si c'est ça, vous n'avez pas besoin de moi. » Et je suis sorti de la pièce. » (Lucas, Program Manager)

La Direction prend acte et Lucas arrive finalement à les convaincre de confier la réflexion à une équipe élargie et représentative, d'une dizaine de personnes, identifiées par effet boule de neige comme « *leaders d'opinion* » pour définir les grandes orientations du projet.

Antoine distribue le livre au sein de l'équipe, d'abord 2, puis 5, puis 10, à la demande, et progressivement, ce sont 35 exemplaires du livre qui s'échangent au sein du département. Certains expriment avoir ressenti une véritable résonance avec les réflexions qu'il contient.

> *« Au début, je ne voulais pas le lire dans l'ensemble… Mais en fait, j'ai pris le temps, hein, je ne suis pas dit « je le lis en trois jours ». Je l'ai lu partout, et puis finalement, en commençant à lire, et à un moment donné, je me suis dit « non, mais j'ai envie de le lire… » (Céline, Resp. Finance HEA)*

> *« Il y a eu cette proposition qui a été faite, par Antoine, etc., bon, voilà. Je me suis dit « bon, une grosse connerie ! ». Comme j'avais du temps, j'ai pris le bouquin de Laloux, Frédéric Laloux, là, et je l'ai lu ! De A à Z. Et je me suis dit, merde ! Il y a vraiment quelque chose. » (Marc, Commercial)*

Dix salariés particulièrement motivés constituent l'équipe pilote (aucun membre du Codir), et mènent la libération comme un véritable projet d'ingénierie : ils définissent une WBS (*Work Breakdown Structure*), le découpant ainsi en 8 WP (*Work Packages),* groupes de travail thématiques, en se basant sur la dernière partie du livre de F Laloux, exposant de façon opérationnelle les principales transformations à opérer. Ils positionnent HEA sur chacune des dimensions, et mesurent l'écart par rapport à une entreprise OPALE, dans le but de poser les bases du projet. Celui-ci sera construit autour d'un principe central : le fonctionnement en unités multimétiers, appelées initialement « cellules », et qui deviendront « cercles ».

Antoine recrute alors Laura, qui a récemment passé un an en alternance à HEA, et développé une réflexion sur « l'entreprise cellulaire », dans son mémoire (que personne n'a lu). Il la nomme « Responsable de la transformation », en CDD pour 3 mois. Laura va agir comme un véritable catalyseur dans l'histoire du projet. Développant un climat de confiance et un relationnel étroit avec l'équipe HEA, elle aura un rôle majeur dans la dynamique du processus.

1.3.1.2. Partage de la vision et engagement dans les groupes de travail

Environ 2 semaines plus tard, un séminaire de lancement est organisé, et le projet est dévoilé à l'ensemble de l'équipe. Antoine introduit le contexte, la crise, la nécessité de réagir, de transformer les modes de fonctionnement, de « désiloter », pour regagner en agilité, en flexibilité et « optimiser le travail d'équipe ». Il présente le concept d'« entreprise libérée », selon la vision de F. Laloux. Le **droit à l'erreur** est fortement mis en avant comme condition

nécessaire à l'expérimentation et la vidéo du témoignage de l'ex-leader libérateur de Airbus Saint-Nazaire est diffusée.

> *« C'était "si on ne se transforme pas, on va crever. Le business change, Thales est une grosse structure qui ne sait plus s'adapter aux transformations exigées par le client, il faut qu'on s'allège, qu'on soit plus perfectibles, qu'on soit plus intégrés, qu'on soit plus machin… parce que cette transformation-là, nos concurrents la font. Et que si on n'est pas précurseur et si on n'est pas prêt à conquérir le monde demain, alors on sera inadaptés, on va tout perdre." (Victor, Supply Chain Manager)*

> *« Donc il s'est appuyé là-dessus pour dire "maintenant il est temps de changer. Il est temps de changer nos modes de fonctionnement, il est temps de se focaliser sur l'utile, le strict nécessaire. […] Un des vecteurs, c'est faire la chasse à ce qui ne sert à rien. (Nathan, Commercial)*

> *« OK, on réinvente tout, on met tout à plat, on essaye de voir comment on peut travailler mieux, tous ensemble, être plus agile, gagner du temps, se sortir un peu des process pour les process… » (Françoise, Juriste HEA)*

Une contrainte est d'emblée identifiée : ni Thales, ni le client, ni les fournisseurs ne sont libérés. Les 8 groupes de travail sont exposés et Antoine exhorte chacun à s'engager dans la réflexion, et à s'inscrire au minimum dans un groupe de travail thématique. L'enthousiasme est au RDV, les personnes s'inscrivent finalement dans 3 groupes en moyenne.

Les groupes de travail sont les suivants :

1. Mission – Fonction – Structure : missions des cercles, coordination, membres, intégration des fonctions support, responsabilités et moyens
2. Performance interne : instruments de mesure, indicateurs, outils
3. Performance externe : perception client, amélioration du relationnel et développement de l'« amour du client »[26]
4. Vie quotidienne : aménagement des cellules, bien-être au travail, règles de conduite, prise de décision, lutte contre les égos, travail multisite
5. New Business : réflexion spécifique sur la raison d'être et la mission du cercle « New Business »
6. Gouvernance et Management : réinventer la gouvernance/coordination, suppression de réunions, décision plus collective.

[26] Référence à la « raison d'être » de FAVI, relayée dans ses interventions par JF Zobrist. Voir par exemple (Meissonnier, 2014)

7. Humain : processus d'évaluation, rémunération, description de poste, entretien de développement individuel
8. Communication : intracercle, intercercle, client et groupe, modalités et outils

Ces groupes se veulent exhaustifs et questionnent l'intégralité des sujets et des processus de l'organisation HEA.

1.3.1.3. Groupes de travail : libération des imaginaires, émulation collective et des salariés-acteurs

À partir de ce séminaire, l'engagement des personnes dans le processus d'élaboration de la nouvelle organisation est massif, dans une certaine euphorie. Une énergie très importante va être déployée, beaucoup d'espoirs vont naitre, de nombreuses émotions seront exprimées, des craintes aussi, et une dynamique collective s'installe. Le processus est autonome et participatif, les débats sont nombreux, et sont parfois source de tensions et de conflits. Les groupes se réunissent environ 1h30 par semaine. Sur la vingtaine d'inscrits, ce sont en moyenne une dizaine de personnes qui sont présentes à un instant t. **Les imaginaires sont stimulés**, le champ des possibles est très vaste, et une véritable émulation collective se met en place.

> *« C'était rigolo parce que… en fait on nous avait donné, enfin, on nous avait donné, là aussi page blanche, et donc l'extérieur montrait que ça pouvait aller très loin ! Y compris dans le management des augmentations, des promotions, la transparence sur les salaires, etc. Ça peut aller très loin. » (Sébastien, Commercial)*

> *« On a commencé très très très très fort, pour justement stimuler et donner envie au plus de monde possible. » (Victor, Supply Chain Manager)*

Certaines propositions sont audacieuses et remettent en cause certains fondamentaux Thales (ex. : supprimer les objectifs individuels, supprimer les « NR », évaluation individuelle par le cercle). Le droit à l'erreur est érigé en principe. Pour la première fois, les salariés se sentent *« **"les acteurs principaux"** de [leur] propre organisation » (Victor, Supply Chain Manager)*.

> *« Quand tu mets les gens du working level [les opérationnels] autour de la table, et que tu leur demandes de dire qu'est-ce qui ne va pas, et comment est-ce qu'on pourrait **changer les choses** ? Si tu arrives à les détendre, et leur dire, de toute façon il n'y a rien qui t'empêche de faire une proposition…Donc mine de rien, moi, ça m'a vraiment éclaté cette transformation. » (Victor, Supply Chain Manager)*

> *« Ce qui était très intéressant, c'est que quand on a lancé le chantier […] on avait structuré toute l'approche d'HEA libéré sur à la fois les organisations, les modes de fonctionnement, ce qui allait, ce qui n'allait pas, ce qu'il fallait supprimer comme tâches inutiles…C'était génial. […] En fait, **tu deviens acteur des décisions**. Tu n'es plus du tout dans une démarche passive, mais dans une démarche active. » (Nathan, Commercial)*

*« Et c'est sympa, parce que ça permet vraiment à chacun, voilà, de se retrouver **acteur**, jusqu'au bout, quoi. » (Sébastien, Commercial)*

Les discussions sont passionnées, les débats sont libres et nombreux. Cette phase est véritablement un catalyseur d'échanges, de délibération et de génération d'idées collectives.

« Ah ouais, mais non, mais il y a eu des discussions… mais complètement folles ! […], mais des crispations ! entre certaines personnes, à cause de justement, bah non, j'ai le droit de donner mon avis… » (Nicolas, Acheteur HEA)

« Ça été compliqué parce qu'il a vraiment fallu qu'on mène un travail de réflexion, d'évaluation des charges et puis même, travailler entre nous,… on avait l'habitude de le faire, mais à ce point-là, ça n'a pas été forcément évident. Il y a eu des échanges quelquefois un peu difficiles. » (Stéphanie, Assistante)

« Les dispositifs qui ont été mis en place, le séminaire, la notion de groupe de travail, où tout le monde s'est mis à phosphorer dans tous les sens sur tout un tas de trucs, les idées alors ça a fusé, foisonné dans tous les sens…» (Françoise, Juriste HEA)

Nicolas, Acheteur et fonction support, témoigne de cet engouement qui s'accompagne également d'une **libération émotionnelle** très forte, observée depuis sa position de « fonction support » :

« Ah oui, oui il y avait beaucoup d'émotion. Beaucoup d'émotions. Et je me dis, mais si c'est aussi important c'est qu'il doit y avoir une frustration énorme dans leur quotidien ! Parce que c'est pas… enfin… quand les choses te tiennent à cœur c'est que, tu vois, que tu es concerné ! »

Des liens très forts vont se nouer, comme Laura en témoigne en se remémorant son départ temporaire après deux mois intenses de collaboration :

« Donc là, c'était les pleurs, j'avais l'impression de quitter ma famille (rires). Parce que c'était tellement fort ce qu'on a vécu ! »

Les réflexions en cours d'avancement sont partagées entre les groupes de travail grâce à Laura, qui veille au lien et à la dynamique. On note une véritable volonté de ne pas « plaquer » le modèle OPALE, mais de **co-construire une organisation sur mesure**, d'autant que les contraintes à intégrer sont très nombreuses, venant de l'environnement « non libéré ». La majorité des personnes vivent cette expérience comme un moment privilégié, stimulant et très intéressant, malgré qu'elle génère une surcharge de travail importante, à intégrer à l'activité de base.

« Il y a eu des débats, ça c'est fait vraiment… c'était très très sympa comme climat, si tu veux, ce climat où tu cherches à… moi, j'ai trouvé très sympa, mais… Nan, cette phase-là, c'était vraiment très bien. » (Marc, Commercial)

« Donc il y a des gens, ils restaient jusqu'à 19 heures pour finir leur Work packages, etc… » (Antoine, VP HEA)

« Ah ouais non, les gens… moi… moi ça m'a surpris ! De l'investissement que mettaient les personnes dedans. Et je me dis, […] s'ils mettent un tel investissement c'est parce que c'est important ! » (Nicolas, Acheteur HEA)

« On a beau être à 100 %, tous, en termes de ressources, en termes de de trucs, on trouve toujours une heure, deux heures, dans la semaine pour s'organiser, pour faire le truc. » (Victor, Supply Chain Manager)

« On y a passé des heures au carré !![…] L'énergie à fournir est très grande !! » (Sébastien, Commercial)

Des craintes et des limites sont également exprimées : craintes de « se tromper d'outil », peur de casser la dynamique métiers au sein des services, de la perte en compétence, ou de ne pas entraîner tout le monde. L'équipe est également bien consciente que l'environnement « non libéré » allait représenter un défi. Et déjà, pointe un malaise, de la part des personnes ayant le sentiment de perdre le pouvoir, notamment parmi les directeurs – ambassadeurs, l'expression « couper la tête » illustre bien ce sentiment.

À partir de ce temps de co-construction, une véritable dynamique de questionnement systématique se met en place.

« Bah, qu'est-ce qui va, qu'est-ce qui va pas, qu'est-ce qu'on peut améliorer ? Qu'est-ce qu'on change, qu'est-ce qu'on va changer ? […] enfin tu pars d'une feuille blanche, quoi, hein ! Je veux travailler mieux demain, bon ok, très bien, une fois qu'on s'est dit ça… » (Nathan, Commercial)

1.3.1.4. Une place pour chacun et la construction d'un sens commun

Ces questionnements et réflexions qui en découlent ont le mérite de redonner le sens de chaque élément, et de doter l'équipe d'un sens commun sur sa propre organisation. Et quand cela est possible, le groupe va se doter de ses propres règles. Ce qui pouvait apparaitre comme une contrainte, une fois réinterrogé, prend un sens nouveau. Notamment, la place et la contribution de chacun au projet collectif du cercle, discutée et formalisée, prend un sens aux yeux de tous, et y puise sa légitimité. Pour chaque salarié, et chaque fonction, c'est un geste de reconnaissance important, jouant fortement sur son engagement.

« Les gens passent dans un mode où ils sont complètement impliqués dans les projets, ils sont plus autonomes, ils se défoncent. […] Et c'est motivant aussi, parce que ça lui donne… voilà, tu as vraiment l'impression que tu es en train de construire quelque chose, quoi ! » (Stéphane, Dir. Technique)

Par exemple, le rôle de la finance, qui pouvait être perçu comme « contrôlant », voire inutile, devient « indispensable », puisque permet de « contrôler » (au sens anglo-saxon de « maitriser ») la performance du cercle. Céline, responsable finance pour HEA, retrouve une

place légitime dans le cercle qu'elle rejoint, ce qui a un effet important sur sa motivation et son engagement :

> *« [On s'est dit] pour comprendre comment constituer l'équipe, on va se définir les rôles essentiels, qu'on veut voir dans le cercle. Et là, la finance apparaît en troisième position ! Et là, je me dis c'est super, parce que intégrer une équipe qui s'est définie… donc elle avait besoin du rôle finance en troisième position, je veux dire, c'est déjà une équipe dans laquelle on n'entendra pas « ouais, ça sert à rien… » […] Donc ça, c'était chouette de l'entendre, et de se dire OK… »*

> *« [De gros points positifs] sur une bien meilleure prise de conscience, et donc un bien meilleur intérêt au travail, j'imagine pour les gens à qui on a montré comment leur travail s'insérait dans la finalité du projet. Et ça, c'est très très positif. » (Clément, Commercial)*

Par ailleurs, le fait que chacun choisisse librement son cercle « d'attache », implique un questionnement, et un choix délibéré du salarié pour définir sa place dans l'organisation. Quand cela ne va pas de soi, pour des raisons de logique de l'activité, les gens ont pu faire valoir leurs préférences personnelles.

> *« Premièrement, les gens s'inscrivent dans ces cercles sur la base du volontariat. […] Le cercle new business était très marketing et direction technique, enfin des gens qui réfléchissent au futur. Mais il y a quand même eu quelques personnes qui ont voulu se mettre là. » (Paul, Dir. des Ventes*

> *« Alors, ça été une grande réflexion, parce qu'en termes de business[…] c'est plutôt côté AH GOV que ça se passe que côté "commercialisé", paradoxalement, c'est exactement pour ça que je suis allé dans AH COM[…] c'est là où il y avait le plus de challenge, et puis je connaissais moins […] c'était l'opportunité aussi de changer et puis d'apporter mon aide au cercle qui avait besoin de recréer de la croissance. » (Nathan, Commercial)*

> *« C'était dans le cadre du séminaire, où ils ont mis ça en place. Mais comme moi je n'y étais pas, on m'a dit "bah de toute façon, on a regardé, tu bosses plus particulièrement sur les hélicos militaires, donc on t'a mis dans le cercle GOV. Bon après, si tu veux changer…" »(Laurent, Ingénieur Support)*

> *« Et en fait, comme ma charge de travail est répartie sur les deux cercles de manière… en fait je travaille à 50-50 [entre les 2 cercles]…En fait j'ai choisi (mon cercle d'attache] en fonction de ce que je voulais faire. » (Céline, Resp. Finance)*

1.3.1.5. Une libération sous contraintes

Comme déjà évoqué, de nombreux processus Thales s'imposent à HEA, constituant le système qualité du groupe, nommé Chorus. Ils portent notamment sur les processus RH, budgétaires, qualité, gestion de projet…il n'y a finalement pas beaucoup de sujets épargnés. Même si une véritable latitude existe chez HEA en termes d'organisation interne, les attendus et les exigences externes sont immuables, et certains processus sont si détaillés qu'il est difficile d'envisager des alternatives. En particulier, le système hiérarchique et des NR est incontournable, notamment aux interfaces de HEA dans sa communication « externe », ainsi que l'architecture

et la gestion des projets transverses. Au niveau budgétaire et financier également : le compte de résultats HEA doit satisfaire les exigences de rentabilité et de CA imposé par la direction FLX.

> *« On a des contraintes réglementaires, on a des contraintes financières, on a des contraintes de tous les côtés. On un cadre référentiel […] il faut respecter les ISO, etc., pour ne pas se mettre en risque X ou Y, ça s'appelle Chorus chez nous. » (Victor, Supply Chain Manager)*

Ce système est perçu comme une entrave à la liberté d'HEA et sa remise en cause a fait l'objet d'un travail systématique de simplification.

> *« Et la problématique, c'est chorus ! La plupart du temps, tous les exemples qu'on a vus qui ont été le plus loin, en termes de simplification, sont tous ceux qui se sont assis sur Chorus. Gentiment, hein ! Et avec des délégations, avec l'autorisation d'expérimenter, juste pour voir ! Mais, à chaque fois que tu fais une expérimentation de comment est-ce qu'on peut améliorer les choses, tu t'assois sur le même truc, c'est que c'est lui le problème ! » (Nathan, Commercial)*

> *« Quand tu libères les gens, le premier truc qu'ils essayent de t'expliquer, c'est qu'ils vont se débarrasser du système de référence de l'entreprise ! » (Christophe, Resp. Qualité HEA)*

Pourtant, une marge de liberté existe sur la façon de répondre à ces attendus, comme en témoigne les modalités d'organisation exposées plus loin. L'exploitation de cette marge de manœuvre a fait l'objet de réflexions multiples, et a stimulé la créativité des parties prenantes, y compris celle du responsable qualité, Christophe, garant du respect du système Chorus :

> *« Moi, ce que j'avais essayé de prôner, c'est la notion de métarègles. […] Donc il faut des règles qui cadrent la création et la définition des règles. Il faut le cadre. Moi je leur ai toujours dit, moi, si je suis instit, les gamins à la récré, je leur laisse faire ce qu'ils veulent, mais, ils vont rester dans la cour de récré. Ils ne vont pas partir au centre-ville. Donc c'était un peu l'image. » (Christophe, Resp. Qualité HEA)*

> *« Et donc, cette exigence de revues et de process croisée avec l'entreprise libérée, a fait qu'on a dû rentrer HEA libérée dans ce processus. » (Paul, Dir. des Ventes)*

> *« Parce qu'un des enjeux, c'est comment je fais un bout d'entreprise libérée dans une entreprise non libérée ! » (Antoine, VP HEA)*

L'exemple des processus RH, discuté ci-après avec 2 commerciaux, illustre bien cet écart entre l'ouverture du champ des possibles, l'exploration menée par le groupe de travail « RH », lors de la conception, et la réintégration dans le cadre Thales :

> *« Nathan : en fait, c'est intéressant parce que le groupe, enfin vu de l'extérieur, moi je n'étais pas dans ce groupe-là, mais de l'extérieur, le groupe a vraiment…*
>
> *Sébastien : …ouvert le champ des possibles !*
>
> *Nathan :… ouvert la totale ! Et puis en face, d'un côté l'interne, notamment toute la structure on va dire des ressources humaines, tous les processus, etc. c'était à 180° du cadre ! Bon, pas super à l'aise, quand même, globalement…*

Chercheur : parce que dans les Work package, vous avez intégré les fonctions support ? Dans la réflexion ?

Nathan : Oui, vous aviez le DRH ? Vous avez Pascal ?

Sébastien : oui, donc il était dedans. Mais quand il reprenait sa casquette de DRH, là c'était un peu plus compliqué. […] Donc très rapidement, on nous a dit, bon, il faut quand même rester "compliant" du système de référence de la société. »

En termes de reconnaissance financière (primes augmentations), la marge de manœuvre a donc été très limitée.

« On a beau s'être transformés, on est toujours un business segment d'une entité Thales avionique, d'un groupe qui s'appelle Thales, donc de toute façon, même quand on a commencé à gratter sur tous les sujets de la reconnaissance on n'avait pas la main pour faire ce qu'on voulait. » (Victor, Supply Chain Manager)

Enfin, l'équipe elle-même s'est imposé des limites, en l'occurrence sur la question des salaires et de la transparence.

« Il y a des interviews qui ont été faites, et la majorité des gens n'étaient pas d'accord pour afficher leur fiche de paie devant leur porte. » (Paul, Dir. des Ventes)

1.3.2. Naissance de « HEA libérée », ou « Les Colibris »

Au bout de près de 3 mois de réflexions intenses, en décembre 2017, un séminaire de consolidation est organisé aux Deux-Alpes sur deux jours et demi. L'objectif est l'appropriation de la nouvelle organisation et la construction des plans d'action de chaque cercle. Les restitutions des groupes de travail sont très riches, et détaillées. De nouveaux groupes sont constitués pour consolider, discuter et entériner la nouvelle organisation. Une synthèse des règles de vie est formalisée, et un groupe de travail spécifique (une « *squad* ») est formé pour travailler à la rédaction de la « Constitution », qui devra reprendre l'ensemble des principes, règles et modalités de « HEA libérée ». Enfin, les cercles se réunissent pour poser les futurs jalons de leur projet commun.

Dans les pages qui suivent, nous allons exposer les grands principes de l'organisation validée collectivement, et formalisée dans la constitution, avant de reprendre le fil chronologique de cette narration.

1.3.2.1. Des cercles multimétiers et des rôles

Il est intéressant de noter que l'organisation élaborée collectivement est finalement très différente de celle qu'avaient pensée seuls les membres du codir au moment d'enrôler Lucas. Le premier principe adopté est l'organisation en cercles multimétiers. La volonté est de « casser

les silos », et de remplacer la logique d'équipes « métier » par une logique « clients ». Cette inversion des priorités est centrale dans la conception du design organisationnel, tel que suggéré par la philosophie « libérée ». Le « cercle » devient donc l'unité de base, rassemblant les métiers autour d'un client ou groupe de clients. Plusieurs options seront soumises à la délibération finale, et ce sont finalement 5 cercles qui seront retenus : 2 tournés vers le client principal, Airbus Hélicoptère (AH), l'un dédié au marché civil/commercial (« AH COM ») et l'autre au marché militaire/gouvernemental (« AH GOV »), 2 cercles « géographiques » : « Export USA » et « *Rest of the World » (« ROW-H »)*, et un cercle « *New Business »*, en charge de l'innovation et des nouveaux marchés. Chaque Cercle doit se doter d'une raison d'être et élire les personnes qui vont incarner les différents « rôles » (décrits plus loin). Un salarié de HEA peut appartenir à plusieurs cercles, mais doit désigner un « port d'attache », c'est-à-dire un cercle qui lui offrira une véritable vie d'équipe au quotidien.

La structure en cercle est évolutive : un cercle peut être créé, dissous, ou fusionné au besoin, selon le processus de prise de décision (cf. plus loin « Décision par sollicitation d'avis »).

La notion de rôle est très importante dans l'ouvrage de F Laloux et HEA l'a bien compris. Il s'agit de découpler la notion d'individu et son rôle joué dans l'organisation, pour permettre une plus grande flexibilité et une plus grande mobilité des personnes. Les « postes » sont remplacés par les « rôles » et plusieurs types de rôles clés sont définis :

- Les membres du cercle : il s'agit de toutes les personnes occupant un rôle dans le cercle. Ils participent activement à la vie du cercle et à l'accomplissement de sa raison d'être.
- Les capitaines de cercle : nommés par une élection, avec ou sans candidat, au sein du cercle, pour une durée déterminée (3 puis 6 mois). Ce rôle peut être assumé par plusieurs personnes. Avec le soutien du cercle et selon des processus validés par le cercle, il anime et s'assure du déploiement du plan d'action, permettant d'atteindre ses objectifs. Il représente le cercle au sein des réunions de coordination intercercles et auprès du reste de l'organisation.
- Les rôles-métiers : ils représentent une fonction précise au sein du cercle (juridique, qualité, programme, technique…)
- Les coachs : contribuent à la réussite du projet de libération. Ils évoluent en dehors des cercles. Ils sont élus pour une durée d'au moins un an. Ils sont initialement formés et seront accompagnés tout au long de leur mandat. Ils coachent un seul cercle, à proximité géographique de son port d'attache. Ils doivent aider au développement individuel de

chacun, de la synergie entre les membres du cercle (outils, comportements, modes de travail), soutenir la gestion de conflit.

- Les ambassadeurs : le titre de Directeur « n'ayant plus aucun sens », il est remplacé par le rôle d'ambassadeur. Il s'agit d'un rôle d'interface avec l'extérieur d'HEA (image, communication, coordination). Ces rôles sont principalement tenus par les anciens directeurs, ayant le niveau de responsabilité (« NR ») suffisant pour communiquer avec les interlocuteurs du groupe Thales, quand le niveau des membres du cercle ne suffit plus. Il doit mettre cette relation d'interface au service des cercles, et ne peut décider à la place du cercle. Il est important de noter que, malgré ce changement de posture radical, les liens hiérarchiques n'ont pas pu être formellement modifiés, car sont régis par le groupe.
- Les référents métier : experts d'un métier, ils mettent cette expertise au service des personnes de HEA du même métier (ex. : supply chain, marketing, programme…). Ce sont ces dernières qui le désignent. Ces rôles seront majoritairement occupés par les anciens directeurs, ayant la légitimité d'expertise.
- Le sponsor : il s'agit du VP officiel de HEA.

Un collaborateur de HEA peut exercer plusieurs rôles au sein d'un ou plusieurs cercles et à l'extérieur des cercles. Chacun a désormais une double identité : son (ou ses) rôle(s) HEA, et son « titre » aux yeux de Thales et du client. Au démarrage, chacun a librement rejoint le cercle de son choix, même si en règle générale le bon sens l'a emporté, en fonction des projets en cours.

- La base : quelques mois après le lancement de la nouvelle organisation, suite à des problèmes de coordination, les équipes expriment le besoin d'une mise en cohérence des actions des cercles par une structure transversale. C'est alors qu'est créée la « Base ». Elle réunit le *sponsor* (VP HEA) et les ambassadeurs (anciens directeurs et responsables de fonction support). La base a un rôle de mise en cohérence transverse et de support vis-à-vis des cercles.

La bourse aux rôles est l'outil de régulation par excellence de l'attribution de ces rôles et de tout rôle pouvant correspondre à une tâche, une mission, issues de l'activité « normale », et constitue un élément central de la nouvelle organisation. Elle permet à n'importe qui de mettre en jeu un de ses rôles ou de se saisir d'un nouveau rôle disponible. Un rôle peut être « lâché », avec l'accord du cercle, s'il trouve preneur à la bourse aux rôles. De nouveaux rôles peuvent apparaitre en réponse à un besoin de l'activité ou de l'évolution de l'organisation. Des

conditions de charge d'activité et de compétences doivent être remplies ou prises en compte pour une transition accompagnée. La validation du recrutement sur le rôle est assurée par le référent du rôle et les personnes les plus concernées. Un grand panneau dans l'espace détente permet la visualisation en temps réel des rôles disponibles, et un tableau est régulièrement mis à jour, partagé entre les 3 sites géographiques.

Les fonctions support attachées à HEA (achat, juridique, finance, RH, qualité) ont totalement été intégrées à la démarche, et ont joué le jeu : aux réunions, dans les groupes de travail, au séminaire final, elles ont eu leur mot à dire et ont rejoint les cercles de leur choix (quand le nombre de représentants de la fonction le permettait). Bien qu'elles soient toutes rattachées hiérarchiquement à leur direction fonctionnelle centrale, pour ces personnes, HEA est « leur équipe », et quand elles sont membres de cercles, c'est vrai également à ce niveau. En l'occurrence, les responsables des fonctions supports sont devenus « ambassadeurs » et ont adopté certaines des pratiques HEA, notamment le choix des évaluateurs lors de l'entretien annuel et la décision par sollicitation d'avis, tout en gardant des distances opportunes.

« Donc mon équipe, oui, oui, enfin, je me sens HEA, ouais. » (Nicolas, Acheteur HEA)

« Eux ne sont pas du tout libérés. Mais ils ont quand même joué le jeu d'avoir ces entretiens multi têtes. » (Nathan, Commercial)

« Moi, HEA partner, ambassadeur, je suis là pour vous aider là-dessus. » (Olivier, DRH pour HEA, en réunion AIC)

« Eux, ils ont un pied dedans et dehors ! Ils jouent le jeu, mais ils continuent de rendre des comptes… » (Marc, Commercial)

1.3.2.2. Objectifs, coordination et pilotage

Un « forum des objectifs » est organisé en début d'année pour consolider l'objectif HEA à partir des objectifs de cercles. Chaque cercle travaille sur ses objectifs de son côté (les cercles, le *sponsor* et les ambassadeurs) puis des allers-retours sont organisés pour les faire ensuite converger de façon collective, jusqu'au consentement (absence d'objection).

« Tout le monde a bien adhéré, on avait des objectifs cohérents, […] et puis les gens les ont bien, se les ont bien acquis, […] et je pense qu'aujourd'hui tout le monde est clair sur ses objectifs. Les attentes sont claires. » (Paul, Dir. des Ventes)

« Le côté positif, c'est que les gens se sont quand même beaucoup plus impliqués et on a réussi à faire un exercice… montant, quoi, bottom-up, alors qu'avant on était toujours en top Down, la direction donnait son truc, le codir, ça descendait. C'est ce qui se passe toujours, mais on fait aussi une montée et une remontée de la base, et on fait matcher les trucs. Donc ça c'est très positif. » (Christophe, Resp. Qualité HEA)

Le suivi des plans d'actions et des activités se fait lors de réunions selon différents formats :

- Les RAC hebdo (Réunions Ambassadeurs-Capitaines) : capitaines et ambassadeurs se réunissent de façon hebdomadaire pour communiquer l'activité des cercles, éventuellement entériner certaines décisions, remonter les alertes et coordonner les actions des cercles. L'objectif étant d'avoir une vision synthétique de l'activité globale pour toutes les personnes présentes, à repartager dans les cercles.
- Les RAC mensuelles : le *sponsor* va partager un point financier, redescendre les infos du Codir FLX, ou les ambassadeurs présenter un point métier « transverse » (RH par exemple), et le point sera fait sur la transformation, les résultats des *squads* en cours partagés, les décisions d'amélioration validées.
- Les AIC (Animation à Intervalle Court) : réunions hebdomadaires entre les membres du cercle, visant à piloter l'activité.

Les RAC remplacent en fait les réunions du comité de direction (Codir), en intégrant les capitaines de cercle aux membres habituels. La volonté d'installer un climat participatif a encouragé l'adoption d'outils collaboratifs de management visuel ou d'applications telles que Klaxoon, iObeya,…

Ce principe de fixation des objectifs aura un rôle tout à fait déterminant dans l'engagement des équipes :

> *« Eh bien, tout le monde est co-constructeur en fait, des objectifs. Et du coup, tout le monde est acteur, et a la connaissance de ce que les autres ont à faire. Et je trouve ça vertueux dans tous les sens, quoi. Dans le sens top Down, parce que tout le monde connaît les grandes orientations de la société, ce qui n'était pas forcément le cas avant. C'était fait en petit comité. Chacun devient acteur des engagements, on va dire HEA, et de son propre cercle en fait. Des propres objectifs liés à son cercle. Ça donne du sens, hein ! » (Nathan, Commercial)*

Dans le cadre de ses propres objectifs, chaque cercle est libre de se doter de son plan d'action et de ses objectifs (qualitatifs et quantitatifs) dans la mesure où il contribue à l'atteinte de l'objectif HEA. Il est également libre de choisir ses indicateurs de performance, dans la mesure des contraintes des processus Chorus. Le cercle organise sa revue de performance en toute autonomie, sur deux temps : début d'année (élaboration des objectifs et plans d'action) et mi-année (suivi), permettant la synchronisation des cercles. C'est à la suite d'essais et d'erreurs, et de délibérations que le niveau de partage et de redescente des différents indicateurs vers les cercles a été finalement déterminé, au bout de quelques mois. Seul le CA consolidé est suivi collectivement, pour éviter les effets de silos, tandis que les objectifs de cercles sont davantage tournés vers les indicateurs qualitatifs (satisfaction client, performance logistique, gain d'une

affaire stratégique…) plutôt que directement tournés vers les indicateurs financiers, supposés être « la conséquence ». Après une phase expérimentale de quelques mois, où les budgets étaient distribués *a priori*, des effets pervers ont été constatés (appropriation définitive et absence de solidarité entre les cercles), les budgets sont finalement alloués à la demande, sous le contrôle du Directeur des Offres, comme c'était déjà le cas avant la libération.

Tous les mois, une *Business Review* permet au *sponsor* de présenter aux cercles la consolidation globale du CA par rapport à l'objectif collectif, au cours d'une visioconférence réunissant les trois sites de HEA (Bordeaux, Vitrolles, Valence). L'occasion de redonner une vision commune et partagée des objectifs, des résultats, et des défis à relever.

> *« Ça s'appelle des BRM, […] il convoque tout HEA en visio, et il présente l'actualisation des données financières de HEA. Chiffre d'affaires, prises de commande, tout ça dans le cadre des objectifs qu'on s'est tous fixés. Donc ça permet aussi, de continuer à faire adhérer les gens à l'objectif, pour savoir "OK… on en est loin ? il nous reste… où est-ce qu'on va ?" » (Nathan, Commercial)*

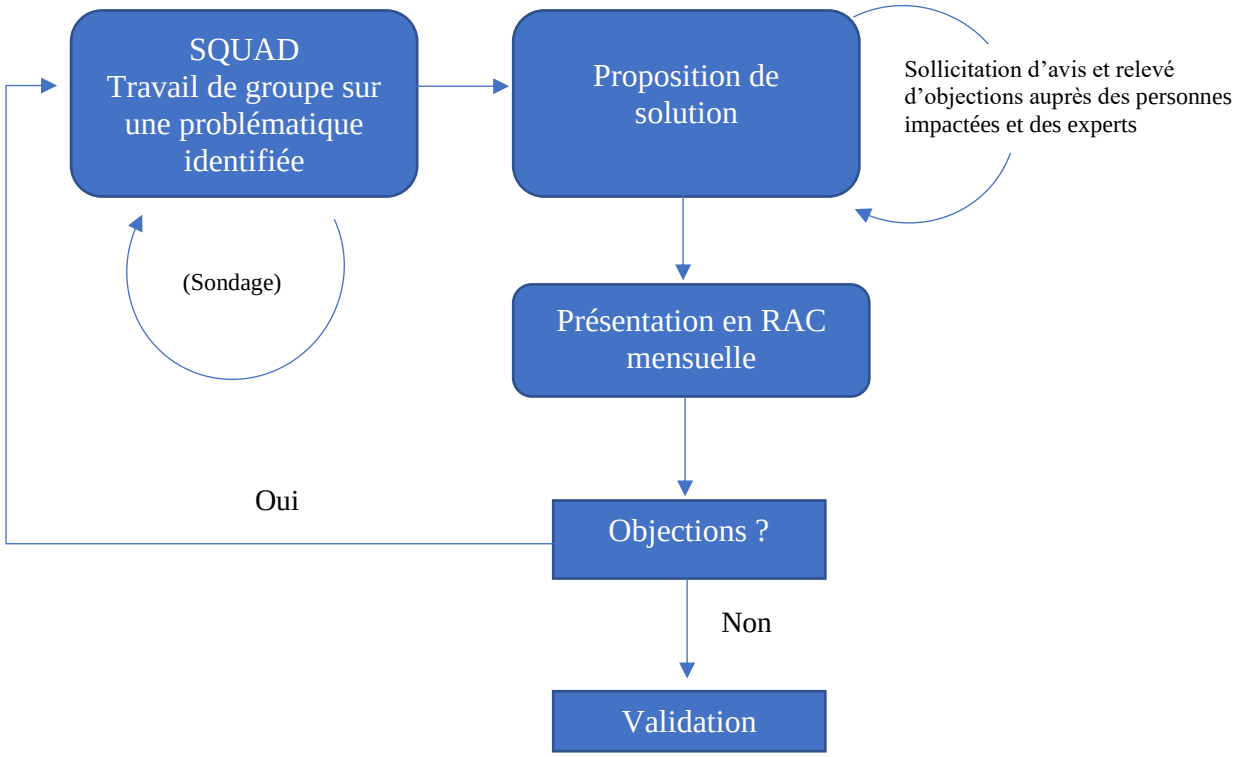
1.3.2.3. Décision par sollicitation d'avis, squads, et gestion des conflits

Le nouveau processus de décision collective est également d'un « pilier » de la nouvelle organisation. Il suit les préceptes de l'organisation OPALE (Laloux, 2015) et notamment le principe de « subsidiarité » : la décision est prise par la personne qui en soulève le besoin, et de « sollicitation d'avis » : elle doit solliciter les personnes impactées par la décision et s'appuyer sur les expertises nécessaires. Une décision est prise quand plus aucune objection argumentée ne s'y oppose (objection démontrant une « gêne significative » dans la tenue du rôle de la personne qui s'exprime). Il y a alors « décision par consentement », ce qui implique l'adhésion du groupe à la décision retenue. Les décisions sont partagées par mail à toutes les personnes concernées.

Couplée à ce mode de décision, la participation se généralise. Les *squads* sont des groupes de travail se formant de façon autonome suite à l'identification d'une problématique organisationnelle. Le mode de fonctionnement est le suivant : les *squads* déclenchent généralement un sondage interne pour prendre la température sur un sujet donné avant de démarrer la réflexion, une proposition est formulée et suit le processus de décision par sollicitation d'avis. La décision est entérinée en RAC mensuelle (cf Figure 21). La sollicitation de propositions d'amélioration fait également partie des prérogatives du cercle qui doit tout faire pour les mettre en œuvre. Enfin, deux fois par an, sont réalisées des « *Surveys* », pour mesurer la satisfaction des salariés.

En cas de conflit, une procédure de résolution a été prévue, sur trois niveaux : une procédure « rapide et confidentielle », appelée « Avis Technique Amiable », faisant appel à un expert du point litigieux, désigné par le coach, et chargé de rendre un avis, une procédure « médiation », faisant appel à un Médiateur désigné ici encore par le coach et chargé de favoriser une négociation. En dernier recours, le VP HEA procèdera à un « arbitrage ».

Figure 21 Squad et prise de décision par sollicitation d'avis chez HEA libéré.



1.3.2.4. Modalités d'entretien : évaluation des personnes et le développement des compétences

Même si le **processus d'évaluation** Thales est strictement encadré, la façon de l'organiser a été totalement repensée. Pour réaliser leur entretien d'évaluation annuel, les salariés sont désormais libres de choisir la ou les personnes qui les évalueront. Il peut s'agir de leur « hiérarchique officiel », ou « ambassadeur/référent métier », aux côtés ou pas du capitaine de cercle. Dans tous les cas, les personnes chargées de l'entretien s'assurent de préparer l'évaluation en interrogeant les collègues les mieux placés pour formuler un *feedback* constructif, basé sur le travail concret. La plupart des personnes ont néanmoins choisi de conserver leur « directeur » officiel, pour des raisons de compétences métier. Mais mi-2018, donc au bout de 6 mois de libération, 1/3 des personnes ont opté pour une modification de leur interlocuteur en entretien.

« Pour moi, ça n'a pas changé. C'est toujours mon hiérarchique donc le directeur commercial qui l'a fait, mais parce que je le veux bien. Je sais qu'à tout moment, si je pense qu'il n'a pas une vision suffisamment claire de ce que je fais à droite à gauche, pour un cercle ou pour un autre, je sais que je peux faire appel à d'autres personnes. » (Stéphanie, Assistante)

« Et d'ailleurs, quand j'ai choisi mon… avec qui je passais mon EDP, je ne me suis pas dit "attends, qu'est-ce que l'entreprise me permet vraiment ?". Je me suis dit, pose-toi déjà la question de toi, qu'est-ce que tu veux. Et en fait, moi je souhaitais que ce soit mon référent métier, sans les capitaines d'équipe. Parce qu'en fait, pour moi, le capitaine de l'équipe, ça reste un individu. Ce qui m'intéressait, c'était d'avoir le retour de l'équipe, de ma tenue des objectifs. » (Céline, Resp. Finance HEA)

Les objectifs individuels sont définis par le salarié lui-même, et discutés en entretien.

« Ceux qui ne me semblaient pas correspondre, je les ai discutés, il y en a certains que j'ai refusés… enfin pas refusé au sens je ne veux pas le faire, je me bute, c'est en discutant… donc voilà, pour le processus des objectifs. » (Céline, Resp. Finance HEA)

Les plans de formations sont réalisés au sein du cercle, en autonomie, et en accord avec ses besoins. Ainsi, de nombreuses formations collectives ont pu voir le jour, notamment sur le thème des *soft skills* : communication non violente, MBTI, prise de décision… Les formations individuelles sont également discutées et validées au sein du cercle, et prennent en compte les besoins liés à la prise de nouveaux rôles.

« Les formations, ils ont dû t'en parler, aussi, plus d'initiative, sur des formations collégiales, sur donner du sens aux formations, voilà. Donc ce qui est un peu collectif. » (Christophe, Resp. Qualité HEA)

1.3.2.5. Raison d'être, identité du projet et formalisation

Deux éléments vont contribuer à doter « HEA libérée » d'une identité :

- Marques identitaires : un des groupes de travail a formulé la raison d'être, un nom et dessiné un logo. Plusieurs propositions seront soumises au vote et seront retenues : le nom « Les colibris », et la raison d'être suivante : *« HEA, the trusted partner. Our heart and creativity to serve our customers. »* (cf. Annexes pour le logo) À l'usage, le nom d'équipe « Les colibris » cèdera la place à l'expression « HEA libéré ».
- La Constitution : les règles de la nouvelle organisation sont rassemblées en 10 « commandements », et un groupe de travail est désigné lors du séminaire pour élaborer ce qui deviendra « la Constitution » qui verra le jour en 2018.

Pour ce qui concerne la constitution, des membres de l'équipe juridique et qualité vont particulièrement s'impliquer dans ce travail d'explicitation et de formalisation des règles de vie commune. Il en ressort un document très original, **la Constitution « HEA libéré »** (cf. Annexes). Cependant, le niveau de langage et la présentation du texte sont si spécifiques au

droit que son élaboration sera source de vives tensions, de débats interminables, si bien que finalement l'équipe s'en détournera, certains ne la lisant même pas et les autres n'en faisant qu'un élément très accessoire de leur vie quotidienne. Elle reste cependant un point de repère mobilisé au besoin.

> *« Les débats ont été interminables. Ça m'a gonflé. […] Je pense que c'est plus une manière d'être, manière de travailler, justement, de sortir un peu de son PC et de voir un peu ce qui se fait… enfin tu vois, plutôt qu'écrire des règles. » (Nicolas, Acheteur HEA)*

1.4. Mise en œuvre et effets contrastés (Jan-Déc 2018)

Après le séminaire de consolidation, à la fin de l'année 2017, le contrat de Laura prend fin et elle quitte l'équipe. La mise en œuvre est lancée en Janvier 2018. Elle se matérialise notamment par la mise en place « géographique » des cercles, qui se co-localisent au sein des *open spaces*. Puis, chacun va faire l'expérience de cette nouvelle organisation élaborée collectivement.

1.4.1. Décentralisation radicale

1.4.1.1. Une remise en cause radicale

La transformation du rôle des directeurs de service vers des rôles d'ambassadeurs n'a pas été une évidence pour tous, et des chemins différents ont été pris. D'une équivalence « parfaite », la substitution de l'ancien Codir par la base (ambassadeurs+*sponsor*) va progressivement glisser vers un délitement de cette structure, pour se resserrer autour d'un « cœur » de responsabilité formelle, impliquant le *sponsor* et 3 directeurs. En parallèle, le remplacement des réunions de Codir par les « RAC » élargit leur périmètre en accueillant les capitaines de cercles.

La redéfinition radicale du rôle de directeur et le nouveau système décisionnel, répondent à une **remise en cause de la légitimité de la fonction hiérarchique**. Cependant, alors qu'à l'interface de HEA, les ambassadeurs conservent leur « *accountability* » vis-à-vis de FLX, ils se voient privés de leur droit d'exercer le pouvoir décisionnel que leur confère cette responsabilité officielle. Il leur arrive donc de devoir assumer et porter des décisions qu'ils ne partagent pas.

> *« Quand on a lancé le chantier, il y a une sorte de questionnaire qui a été posé aux gens sur tout ce qui allait, ce qui n'allait pas. […] Et une des remarques, c'était la hiérarchie ne sert à rien. Il faut la supprimer. […] C'était très rude ! Et en fin de compte, on se rend compte, que c'est des rôles nécessaires. » (Nathan, Commercial)*

> *« Les gens en avaient marre de passer des heures et des heures en réunion à expliquer au chef du chef, etc.… donc on est allés à l'extrême ! Et donc ça, ça crée des tensions. Très très fortes. »*

> *« Quand on est dans Thales, au niveau de la fiche de poste c'est toujours marqué directeur stratégie, directeur machin, mais chez nous c'était ambassadeur Stratégie, des ambassadeurs… et*

l'ambassadeur stratégie, il ne peut plus dire "toi tu fais ça, toi tu fais ça, toi tu fais ça". » (Laura, Resp. de la Transformation)

« Les ambassadeurs se sont sentis dépossédés de leur pouvoir quelque part. Ils se sont sentis quelque part délaissés, inutiles, etc. donc ça ne les a pas encouragés en plus de ça, à être moteurs dans la démarche ! » (Nathan, Commercial)

« Finalement c'est vrai que le middle management il en a quand même pris plein les gencives, pas forcément à raison, parce qu'il y a un rôle d'ambassadeur à avoir. » (Marc, Commercial)

Ce changement de rôle, couplé avec la politique de non-remplacement a généré en pratique **l'effacement de certaines directions**. Le Directeur des Opérations est parti à la retraite fin 2017 sans être remplacé, redispatchant ses « rôles » en interne. Un autre des directeurs a été nommé à la tête d'une activité émergente, le déconnectant des activités traditionnelles de HEA. Un autre, missionné également sur cette nouvelle activité, très motivante pour lui, y a vu l'opportunité de dégager du temps sur ses rôles managériaux pour s'y investir opérationnellement. Un autre enfin a tâtonné entre ses rôles sans y trouver son compte, et s'est finalement vu impliqué sur un programme hors HEA dans le cadre la réorganisation à venir de FLX. En effet, ce **délitement du Codir HEA** est également une façon d'anticiper sa dissolution au profit de « FLX 2.0 », programme de transformation piloté au niveau de FLX à partir de fin 2019, redécoupant l'ensemble des *Business Segments* et Centres de Compétences en « Programmes End to End ».

1.4.1.2. Un changement de posture et une légitimité nouvelle

Malgré tout, la « base » joue son rôle et adopte une nouvelle posture plus *bottom-up* que *top-down*. Une nouvelle forme de légitimité s'installe, basée sur la compétence métier, et non plus sur le lien hiérarchique.

L'expérience de l'équipe *Supply Chain* est éloquente. Le départ à la retraite du Directeur des Opérations a entraîné la reprise de ses rôles par trois personnes, dont son bras droit, le seul manager intermédiaire avant la libération, Lucas, et un autre directeur. Lucas est élu ambassadeur et référent *Supply Chain*, bien que non « directeur », pour assurer l'interface avec l'extérieur de HEA et la cohérence « métier » au sein des cercles.

« Ce n'était pas notre responsable hiérarchique au sens "c'est toi qui me donnes les objectifs" puisque cet aspect-là a disparu avec l'organisation en cercle. […] Avant on avait un manager qui posait des questions à ses troupes pour savoir où en sont les sujets. Maintenant on a des responsables de sujets, qui font du feed-back à leur manager sur l'état d'avancement, pour que si on lui pose la question un niveau plus high level, il soit en capacité de répondre à toutes les problématiques. » (Victor, Supply Chain Manager)

Certaines fonctions support adoptent volontiers ce changement de posture. Le choix de Céline vis-à-vis de son Directeur Financier en tant que référent métier/ambassadeur et évaluateur, est le fruit d'une réflexion menée librement et illustre bien la nouvelle forme de légitimité qui s'installe : d'une hiérarchie « subie », il devient le garant d'une expertise, et son autorité est décorrélée des activités opérationnelles que Céline mène au sein de son cercle.

> *« Ça a permis de se dire là où peut-être, bah comme je n'en avais pas fait le choix de mon directeur financier, il y avait quand même ce truc insidieux qui… ouais, tu es mon manager, mais finalement… enfin je veux dire sur plein de thèmes, tu ne peux pas être mon leader parce que tu n'es pas sur les aspects opérationnels, c'est bien normal, il ne peut pas… enfin c'est pas son rôle. Donc en fait, lui, le directeur financier, c'est devenu vraiment mon référent métier, du contrôle de gestion. Le capitaine du cercle, lui il est devenu mon leader en termes de comment on va améliorer la satisfaction client. […] Maintenant, je le perçois comme mon référent métier, et je trouve que c'est encore plus valorisant pour lui. » (Céline, Resp. Finance HEA)*

À l'inverse, deux des managers/directeurs interrogés nous ont confié avoir été un peu trop loin dans l'autonomisation forcée des membres de leurs équipes, et n'avoir pas forcément pu ou su accompagner la variété des besoins sur ce plan. Tous les deux avaient adopté le principe selon lequel une personne en difficulté aurait la lucidité de les solliciter pour trouver de l'aide. Malheureusement, certains salariés, pour des questions d'expérience ou de profil, n'ont pas pu identifier à temps leurs faiblesses et leurs difficultés, conduisant à des situations conflictuelles ou délétères vis-à-vis du client. Pour certains d'entre eux, l'éloignement géographique a constitué un facteur de renforcement de l'effritement de ce lien de soutien. Comme ils ont pu nous le rapporter, c'est un **sentiment d'abandon** qui a été exprimé par les salariés concernés.

1.4.1.3. Distribution du leadership

Cette redéfinition des rôles représente une opportunité pour des personnalités habituellement effacées. L'affaiblissement de la « chappe » hiérarchique et la création de rôles alternatifs, basés sur la reconnaissance par les pairs font **émerger de nouveaux leaders**, dotés d'une nouvelle forme de légitimité. Le leadership se voit distribué, notamment à travers l'élection sans candidat des capitaines de cercle. Pour ces derniers, c'est une véritable source de fierté et de reconnaissance par leurs pairs. C'est le cas notamment pour Victor, qui a été élu capitaine de son cercle :

> *« Un mec comme moi, qui est capitaine de cercle aujourd'hui. Élu fièrement…[…]C'est une super preuve de reconnaissance de groupe, en fait, parce que voilà, c'était plutôt cool… » (Victor, Supply Chain Manager)*

> *« Ça a permis à ceux qui étaient à l'aise avec les concepts, ceux qui étaient à l'aise avec la com, ceux qui était à l'aise avec tout ça, pouvaient, par le biais des Workgroup, des Work packages, […] de prendre de la lumière, prendre de l'assurance et de prendre de la visibilité. Donc ça, enfin moi, je l'ai très très bien vécu. […] » (Victor, Supply Chain Manager)*

« Il n'y a pas de candidat pour être capitaine, en fait. Chacun vote pour qui il veut, et c'est celui qui est élu qui dit s'il veut bien prendre le rôle ou pas en fait. » (Victor, Supply Chain Manager)

La majorité de salariés interrogés témoigne de cette émergence de leader grâce aux élections :

« Un leader qu'on a envie de suivre, il n'a pas besoin de se présenter. » (Lucas, Program Manager, ex-ambassadeur Supply Chain)

« C'était vraiment motivant de choisir la personne qui allait nous… [le capitaine de cercle] » […] Le capitaine du cercle, lui il est devenu mon leader en termes de comment on va améliorer la satisfaction client, comment va s'améliorer, comment on va, comment je vais… ça m'a permis de développer le côté business partner, et de se dire en quoi je peux être utile pour qu'on gagne plus de business… » (Céline, Resp. Finance)

« Tu vois des gens qui émergent. Vraiment, des gens qui émergent ! À tous les niveaux. » (Marc, Commercial)

« Après un an et demi, ça a peut-être révélé quelques personnes. » (Christophe, Resp. Qualité HEA)

Dans certains cercles, ce sont 3 capitaines qui ont finalement été élus, aucun ne souhaitant assumer le rôle seul, ou parce que le cercle était multisites (Valence, Bordeaux, Vitrolles), avec un capitaine par site. Les élections ont été renouvelées au bout de 3 mois pour les premières, puis au bout 6 mois, permettant de confirmer ou non ces nouveaux leaders dans leur fonction.

« Ils ont beaucoup travaillé ensemble, donc ça c'était bien, ils pouvaient se remplacer, il y avait continuité. Donc ça, tout le monde a trouvé ça naturel il n'y avait pas de… et puis au bout d'un moment, ils ont dit "bon bah nous, on considère que voilà, est-ce que vous êtes satisfaits ?" […] et puis "est-ce que vous voulez qu'on change ? Donc on remet en jeu le titre." » (Laurent, Ingénieur Support)

En revanche, cette distribution du leadership et cet effacement des directions métiers au profit des cercles, semblent se faire **au détriment d'une vision long terme, et de la dimension métier** elle-même. Le renversement de l'organisation au profit des cercles multimétiers a amené la vie du cercle et ses priorités opérationnelles à prendre peu à peu le pas sur la vie des équipes métier, et sur une vision à plus long terme de l'activité.

« On se fait un point sur les aspects R&T, et les gars, ils débarquaient et puis bah, finalement, il n'y avait rien eu de préparé, ils ne savaient pas trop où il voulait aller, on travaillait un peu en séance, mais t'arrivais pas… parce que…bah parce que leur projet les impactait plus, je pense, du fait qu'ils étaient complètement intégrés dans une équipe projet et non plus dans une équipe dans un métier… les aspects métier ne les intéressent pas. » (Stéphane, Dir. Technique)

« Très factuellement, ma réunion métier qui était une fois par semaine, et qui durait deux heures, aujourd'hui elle ne dure plus qu'une heure. » (Victor, Supply Chain Manager)

La proximité « métier » permettait un partage d'information facilité sur les affaires en cours, et permettait donc des remplacements ou des prises de relais quand nécessaire. Cette flexibilité de

coordination au sein d'un même métier s'est donc un peu perdue, au profit d'une plus grande coopération au sein des cercles.

> *« Il y avait une dynamique d'équipe intégrée métier, où du coup, les uns et les autres peuvent se remplacer au pied levé sans trop de difficultés. […] Et aujourd'hui, se pose le problème de quand je suis en vacances, personne ne fait mon travail. Et demain se pose la question, de… quand il va partir à la retraite et que quelqu'un de nouveau va arriver, qui va l'informer sur son métier à lui ? Puisque plus personne ne sait ce qu'il fait. Voilà. Il y a toutes ces problématiques-là qui peuvent arriver encore. […] Mes trois collègues Supply Chain managers sont dans le même open space, puisqu'ils sont tous orientés Airbus. Donc voilà. Moi, à titre personnel, oui, j'ai eu un peu l'impression de perdre un peu le fil. Malgré tout, on a maintenu les réunions d'équipe, une fois par semaine, essayer de se retrouver tous ensemble, pour discuter des différentes problématiques. » (Victor, Supply Chain Manager)*

Les interactions avec les fonctions support sont également affectées par cette disparition du système hiérarchique et cette distribution du leadership, en tous cas pour celles qui ne sont pas distribuées dans les cercles par manque d'effectif. Elles les **privent de leurs interlocuteurs habituels, et du pouvoir indirect** que ceux-ci leur conféraient sur l'équipe, à travers le respect des process qui les concernent. Pour Nicolas, Acheteur HEA, ce maillon hiérarchique était très important, et ce qui a disparu avec lui n'a pas été remplacé : une vision globale, une autorité, un lien avec l'extérieur de l'équipe, un relais d'information. Au moment de vouloir faire avancer un dossier ou de récupérer une information, le « qui fait quoi » ayant perdu de sa lisibilité, il doit parfois naviguer à l'aveugle pour trouver le bon interlocuteur et faire avancer son processus d'achat. Pour lui, les avantages de la nouvelle organisation sont loin d'être évidents, et il nourrit une vision nostalgique du système hiérarchique, à travers cette série de verbatims :

> *« Moi, avant, c'était facile, j'allais voir Patrick, le directeur des opérations je lui disais "ben voilà, j'ai besoin de PN et tout, et puis c'est lui qui disait, ou il faisait remplir…[…] là typiquement, il me faut l'info, et bien je ne sais pas trop comment faire."*

> *« Le hiérarchique qui donne les priorités, et puis même un peu, je vais parler à l'ancienne, mais… enfin qui donne la vision, quoi. […] Les gens ils ont une vision cercle. Les gens sont dans leur cercle, ils ont une vision cercle. […], mais plus du reste en fait. Tu sais, c'est le fameux silo ! »*

> *« La clarté de qui fait quoi, on l'a pas beaucoup. Et puis ils bougent, voilà… et puis j'allais dire, s'ils se donnent des rôles des machins, beh finalement, le qui fait quoi je le sais… enfin… »*

> *« Il y avait un CODIR, il y avait le directeur des opérations, le directeur des projets, le directeur technique, le directeur des BID, tout ça. Et là, finalement, bah y a Antoine et Paul. Et après, bah, il n'y a plus vraiment de… on ne sait pas. (Rires) on ne sait pas ! »*

> *« Comme il n'y a plus de hiérarchie, finalement, il n'y a plus ce coup de…alors c'est pas forcément dans le style bâton, mais tu vois, le chef qui écoute son équipe et qui dit "ah oui, il y a ça, machin, tiens, ah oui, j'ai vu ça, ça c'est hyper important !"… […] la priorisation ! Le truc qui… pas forcément la grosse voix, mais celui qui… »*

« L'exemple pour passer des commandes c'était bah tiens, j'ai besoin de… voilà, là, j'avais besoin d'un support hiérarchique, parce que, tu vois, tu as un travail à faire faire à quelqu'un, bon, bah moi, si je vais les voir à la supply chain, comme ça, un par un, que je fais là, mais… Bon, bah voilà, je leur dis ça, mais tu vois, je ne passe pas dans leur priorité… alors que si c'est leur chef, si c'est ton chef qui te le dit, ben, tu le… c'est pas parce que c'est ton chef, mais, mais c'est… parce que c'est important. Voilà. C'est la priorité. Voilà, il faut le faire. »

« Faut pas être débile non plus… le… oui, c'est chiant, moi aussi, le MYB [processus de prévision des ventes] c'est super chiant, mais évidemment que ça a un sens ! On le fait tous les ans, toutes les boîtes le font… enfin je veux dire, c'est le… »

Il défend l'idée d'une autorité managériale et hiérarchique, au détriment d'une autorité d'expertise, qui n'est plus au service de ses propres intérêts :

« Et Patrick, c'était un vrai manager. C'était un manager, Patrick. Un manager. Y en a pas beaucoup. C'est-à-dire qu'en fait, il ne…ce qu'ils font, là, la supply chain, là, dans SAP, il ne savait pas le faire ! Mais il manageait son équipe, les infos, le timing, les machins, le… tiens là il y a une crise, ah ! … il manageait en fait. »

Christophe, également fonction support à travers son poste de Responsable Qualité HEA, de son côté, s'avoue « désarmé » par la disparition de la hiérarchie. Cet acteur était un maillon indispensable dans le maintien du système qualité du Groupe, et il doit totalement repenser la place des individus et leur autonomie dans la capacité de l'organisation à répondre, aussi efficacement que le système hiérarchique, aux exigences des normes aéronautiques. Pour lui c'est un changement de paradigme, possible seulement à la condition d'une montée en maturité fulgurante de l'équipe. Un véritable défi, vers l'instauration d'un système de « qualité totale ». Il reconnait volontiers les vertus de ce changement, et l'intérêt que représente cette expérience « radicale », et prend le leadership du Workpackage « Gouvernance » au moment de la conception, pour essayer d'accompagner les équipes dans cette montée en maturité, et notamment à travers l'élaboration de la constitution et l'adoption de métarègles, comme déjà évoqué plus haut. Mais plus le processus avance, et plus il réalise l'ampleur de la tâche et les difficultés que ce changement représente.

*« Avant HEA libérée, je te parlais d'outils, **mes gros outils, c'est le pouvoir de l'autorité**. C'est l'outil principal du qualiticien quand tu as une maturité qui n'est pas top top. Ça c'est l'avant. C'est une situation qui n'est pas forcément normale ou mature ou… mais elle marche. »*

*« Situation après : qu'est-ce qu'on fait pendant la phase de libération, […] on enlève les chefs et on enlève tout le dispositif qui va avec. […] Alors l'après, tu enlèves la direction, tu enlèves tous les dispositifs que tu aspires en même temps, qui sont les revues de management, les revues de KPI, etc. […] Donc qu'est-ce que tu fais, moi, **tu me désarmes.** Donc, ça fait une grosse difficulté. »*

*« En théorie, comment tu pallies ? Eh bien tu es censé faire monter dans le système de maturité ! […] Puisque je vais vers de la qualité totale. Donc, la grosse difficulté aujourd'hui, dans un HEA libéré, c'est d'essayer de **faire monter les gens dans l'échelle de maturité**. C'est ça, le gros enjeu. »*

« Donc j'ai essayé d'amener les cercles à se poser des questions, sur leur mode de pilotage. Comment ils pouvaient voir là où ils en sont, là où ils vont, avoir ce ressenti et cette formalisation, pour derrière possiblement décider de plans d'action, etc. »

*« Mais c'est quand même **vachement compliqué**. […] les gens ne comprennent pas, pourquoi tu vas écrire des règles. Au début, les gens ne savent pas qu'une entreprise libérée est très très processée. Et que si elle n'est pas procécée, elle se fout dans le mur au bout de six mois. »*

En dehors de HEA également, **aux interfaces du Groupe**, cette disparition du Codir a pu avoir des effets déstabilisants. Le non-remplacement du Directeur des Opérations et la prise en charge distribuée de ses rôles a d'abord été bien vécue par l'ensemble des parties prenantes. C'est au bout de deux ans que les limites de ce fonctionnement se sont réellement manifestées et qu'un poste s'ouvrira officiellement (voir plus loin les désillusions liées à la Bourse aux rôles). Victor, Supply Chain Manager dans l'équipe en question, témoigne :

« On s'est rendu compte au bout de deux ans de transformation que quand un directeur de site de production doit parler à quelqu'un au niveau d'HEA, et bah il faut qu'il y ait au moins une personne d'un niveau équivalent, au niveau de ses responsabilités. […] et le fait de ne pas avoir un directeur qui soit le directeur de nous, mais qu'on soit une équipe de mercenaires à l'intérieur des différents cercles […] c'était peut-être un peu gênant. » (Victor, Supply Chain Manager)

« Au bout de deux ans, on s'est rendu compte qu'il y avait une sorte d'essoufflement, et que surtout, venant de l'extérieur, les gens cherchaient à parler à un directeur des opérations. À quelqu'un qui avait le lead sur ces sujets-là. » (Victor, Supply Chain Manager)

1.4.1.4. Libération de la parole et de l'initiative

D'une façon plus générale, l'effacement hiérarchique semble supprimer d'un poids et **libérer l'expression** des salariés, même les plus discrets. Que ce soit au sein des groupes de travail lors de la conception de l'organisation, ou au quotidien au sein des cercles, la parole se libère, et les idées s'expriment avec davantage d'aisance. Le sentiment d'égalité opère et les « galons » se font oublier.

« Donc du coup, des gros points positifs sur la libération de la parole de certains, des gens qui se sont révélés, comme on dit. » (Clément, commercial)

« Je manquais d'assurance, et la nouvelle organisation m'a clairement permis de me sentir beaucoup plus à l'aise. » (Stéphanie, Assistante)

« Là au moins la parole est libérée pour un peu tout le monde… Effectivement, je peux dire plus facilement les choses qu'avant. Parce qu'avant tu étais obligé de respecter un certain nombre de…[…] c'est-à-dire qu'on est entre nous [dans le cercle] et on aborde tous les sujets. Voilà. Même ceux qui fâchent. […] Tu n'as pas un chef qui dit "non, vous n'avez pas le droit d'en parler." » (Laurent, ingénieur support)

« Et le fait de travailler en cercle, sans avoir le poids d'un comment dire… entre guillemets d'un directeur, qui quelquefois a une présence très forte, a permis à des gens de s'exprimer. » (Stéphanie, assistante)

« Et on était tous sur un pied d'égalité. On n'était pas à se regarder, à regarder les galons sur les épaulettes. […] enfin, ça fait avancer, et puis ça fait grandir aussi. Parce que ça permet à tout le monde de prendre la parole et de s'exprimer, même ceux qui ne la prenaient pas forcément avant. » (Victor, Supply Chain Manager)

« J'ai vu des personnes qui jusqu'à présent étaient dans un rôle, et le fait de travailler en cercle, sans avoir le poids d'un comment dire… entre guillemets d'un directeur, qui quelquefois a une présence très forte, a permis à des gens de s'exprimer, et à faire des propositions, enfin moi j'ai vu des gens, enfin notamment dans mon cercle, des gens éclore ! » (Marc, Commercial)

« C'est génial, parce que ça développe la capacité d'argumentation, on se dit "bah non, je ne suis pas d'accord, parce que moi, ça, ça m'empêche de faire ça, ça, ça…" et du coup on verbalise. » (Laura, Resp. de la Transformation)

« À mon avis, ce qui a été assez bien fait, c'est la participation, globalement des gens et des personnes à des process sur lesquels ils n'étaient pas contributeurs, ou très peu contributeurs avant. » (Christophe, Resp. Qualité HEA)

La libération de la parole, et notamment la capacité à formuler une critique ou une objection, est un chantier que Laura et Antoine veulent pousser plus loin, conscients de son importance dans le fonctionnement de la nouvelle organisation et du nécessaire accompagnement qu'elle requiert :

« Parce qu'on se dit qu'on n'ira pas au bout de notre transformation si les gens n'arrivent pas à verbaliser ce qu'ils pensent, ce qu'ils ont sur le cœur. Parce que des fois on le sent, il y a beaucoup de frustration, des fois, il y a beaucoup d'euphorie. Alors on arrive facilement à partager notre euphorie, par contre quand ça va pas, on ne veut pas le partager. Donc on va être formés au… feed-back. » (Laura, Resp. de la Transformation)

Les *business reviews* mensuelles sont une bonne illustration de cette **montée participative**. Elles sont beaucoup moins descendantes. Avant, seul Antoine ou les directeurs prenaient la parole. Maintenant, que ce soit sur scène ou à travers des interventions improvisées, une quinzaine de personnes, sur une cinquantaine de participants, prennent activement part à ce qui est devenu un dialogue.

« Dans le passé, on était dans une logique vraiment top-down. Donc ça faisait vraiment 3 heures de… totale écoute. Et c'est vrai que Christian a mis en place depuis quelque temps maintenant… en fait, il parle assez peu, dans ces sessions-là, et il fait parler tout le monde… enfin tout le monde, en tout cas toutes les… le maximum de monde possible. Ça peut être des cercles, les capitaines, en fonction de l'actualité en fait… ou un service manager, ou un BID manager, ou un… C'est très interactif. Chaque personne parle 3 à 5 minutes max. » (Nathan, Commercial)

Au-delà de l'expression, **l'initiative** semble également libérée, en tous cas dans une certaine mesure. La disparition du frein hiérarchique permet non seulement de penser et de s'exprimer en dehors du cadre traditionnel de l'autorité hiérarchique, mais permet également d'**agir**, dans le nouveau cadre fixé par la sollicitation d'avis.

« J'ai senti quand même plus d'initiatives, plus de… plus de prise d'initiatives. À l'intérieur de ce cadre. Donc on n'est pas libéré, complètement, je veux dire… ce serait hypocrite de le dire, mais je pense que quand même on a amené beaucoup plus d'autonomie et de prise d'initiative dans les équipes. Moi j'ai senti ça. » (Paul, Dir. des Ventes)

Des idées ou initiatives emblématiques émergent régulièrement des entretiens que nous avons menés. Assez mécaniquement, de nombreuses innovations organisationnelles ont vu le jour à l'occasion de la conception du projet, dont certains éléments clés de la nouvelle organisation, comme les différents rôles, la bourse aux rôles, les cercles multimétiers, la reconfiguration des espaces, les nouveaux formats d'évaluation, de décision, la constitution, les *squads*… Ces éléments sont un premier élément de preuve montrant à quel point le processus de libération est, en soi, un processus de production créative. En marge ou dans le prolongement de ce processus central, d'autres innovations (produit ou service) ou améliorations organisationnelles ont vu le jour, notamment au sein des *squads,* avec plus ou moins de succès au moment de leur implémentation, mais on peut citer :

- le « *thank book* », sorte de livre d'or, permettant à chacun d'exprimer ses remerciements à l'équipe ou à l'un de ses membres, pour un moment, un résultat, une contribution.
- le « CV ludique » est né au sein d'un cercle, visant à améliorer la connaissance mutuelle au sein des cercles : un CV illustré en une page, permettant de retracer son parcours et pouvant mêler les aspects personnels et professionnels. Le temps et les compétences requises pour la réalisation de ce dernier seront un frein à sa diffusion.

« Alors l'idée était super. L'idée a été validée, enfin 90 % des gens qui ont vu les quatre CV ludiques ont dit c'est génial, il faut faire ça ! Il faut que tout le monde fasse ça ! Mais on n'a eu aucun retour. Deux freins à ça : les anciens qui sont pas forcément à l'aise avec les outils. […] et puis après, il y a le temps que ça représente, parce que mine de rien, […] c'est peut-être deux heures, donc bah soit tu les fais chez toi, en regardant Grey's Anatomy (rires), soit tu le fais au boulot et du coup, c'est pas forcément bien vu, donc voilà. Donc au final, l'idée était validée par tous, et personne ne l'a développée. » (Victor, Supply Chain Manager)

- On peut également citer la vidéo « La voix du colibri » : le besoin de transparence et de partage d'information amène les deux leaders, Laura et Antoine à créer une vidéo hebdomadaire de 2 à 3 minutes, « La voix du colibri » : des informations sur l'activité courante et l'évolution du processus de transformation sont délivrées par Christian. Elle est capturée très simplement à l'aide d'un smartphone à l'issue de leur point hebdomadaire sur le sujet de la libération. Une enquête interne a montré qu'elle était effectivement regardée et participait à diffuser la nouvelle culture.

« Quand on voit Christian sur la vidéo du colibri être hyper décomplexé, ça met vraiment à l'aise. Le chantier change notre rapport au travail. On se sent libre de rire fort et d'être heureux tout en

continuant à fournir notre travail sérieusement. Avant on n'aurait jamais osé ». (Stéphanie, Assistante, Extrait du manuscrit de Jeanne et Christian faisant le récit la libération)

En termes de **performance et d'innovation**, avec un impact significatif pour le département et pour le Groupe, plusieurs idées et initiatives marquantes nous ont été rapportées à plusieurs reprises lors de nos entretiens :

- Tout d'abord en termes de **gains d'affaires** :
    - Un exemple emblématique de gain d'affaires est rapporté par plusieurs personnes : un contrat avec la Russie, qui n'aurait jamais été devisé dans le « monde d'avant », parce que les « anciens chefs » n'auraient jamais parié sur cette opportunité. Répondre à un appel d'offres engage des ressources, du temps, et des investissements financiers, et faire une offre nécessite une certaine espérance de l'emporter. En l'occurrence, un commercial déniche une opportunité en Russie. Il lance une sollicitation d'avis, incluant Christian qui n'est pas convaincu, mais qui pour autant, n'a pas d'objection argumentée à lui opposer. Le commercial poursuit donc sa démarche et avance en binôme avec son « capture leader » (l'équipe « capture » est une équipe transverse formée au besoin, chargée de « capturer » un nouveau client), contre l'avis de son hiérarchique officiel, qui de son côté assume son nouveau rôle et sa nouvelle organisation. Au moment de notre présence sur le terrain, l'offre était en bonne voie d'être remportée malgré une posture qui n'avait rien d'évident au départ. L'audace l'a emporté.

« Alors là, c'est l'exemple le plus évident… on est à deux doigts de signer un contrat avec la Russie ! Il y a deux ans, il était hors de question qu'on paye un billet d'avion à quiconque pour aller voir les Russes ! […] C'est l'un des meilleurs exemples de libération des talents, et de libération des envies. On a deux mecs, un mec qui croyait au business, et un autre qui était d'accord pour l'accompagner. Main dans la main, ils sont partis démarcher les Russes, ils ont fait le boulot, ils ont fait le café, ils sont revenus avec un contrat peut-être de 5 millions, quoi ! C'est, à l'échelle de notre boîte, c'est pas mal ! » (Victor, Supply Chain Manager)

« Antoine a fait le choix de dire au vendeur, mais écoute, moi je n'y crois pas, mais vas-y ! Donc il est allé contre son propre sentiment, en laissant faire l'équipe. » (Nathan, Commercial)

« On a une offre qu'on a faite en Russie, et je pense qu'on ne serait jamais allé sur ce genre de produit avant. » (Stéphane, Dir. Technique)

« Par contre, si, la créativité qu'il y a eue… là, je parlais des hélicos russes […] ça, c'est vraiment un truc qu'on n'aurait pas pu faire si on n'avait pas été libéré. C'était pas gagné qu'on puisse passer, quoi. Et finalement ils ont le droit de poursuivre. Là ils sont dessus donc c'est très bien. » (Lucas, Program Manager)

- Un autre exemple d'initiative de ce type, initié par le cercle « New Business » a également ouvert la voie à un marché inattendu **devenu aujourd'hui stratégique**, le marché du « rétrofit », grâce à une variation sur des offres déjà existantes, répondant à l'impératif de renouveler les sources d'affaires par rapport au modèle historique et dominant de « première monte ».

« C'en est un qui a dû avoir des contacts, qui a commencé à gratter, à discuter, et il a fait ça un peu dans son coin, entre guillemets […] il a pris le sujet, il a eu envie de le prendre, et puis on a déroulé le process quoi qu'il arrive aussi, mais, il a eu envie de le prendre, il a eu envie de le pousser, et puis il l'a poussé puis il l'a poussé et puis l'a poussé et puis il l'a poussé et puis voilà quoi ! Et c'est motivant aussi, parce que ça lui donne… voilà, tu as vraiment l'impression que tu es en train de construire quelque chose ! » (Stéphane, Dir. Technique)

- En termes de communication et service client :
    - l'équipe support, basée à Vitrolles n'est pas en reste et a proposé deux des idées « emblématiques » de cette libération de la créativité et de l'initiative.
        - Ils ont tout d'abord proposé de valoriser l'identité de Thales lors de leurs interventions auprès des clients sur les sites d'assemblage d'hélicoptères, en floquant le nom du Groupe sur les blouses et les voitures.
        - Ils ont également proposé une mise en contact direct des opérateurs de production des produits du côté de Thales avec les assembleurs d'hélicoptères du côté client, pour répondre à des problèmes liés à un mauvais montage du produit par le client, et non au produit lui-même. Vingt opérateurs de production ont pris part à cet échange d'une journée entière sur site, permettant de développer une meilleure compréhension du produit, de personnaliser la relation et d'éviter de mauvaises installations.
    - Par ailleurs un des cercles a co-construit un outil d'évaluation de la satisfaction client, avec le client lui-même, et impliquant l'ensemble de ses équipes métier. Ce travail centré sur la satisfaction a eu un effet performatif sur la satisfaction client elle-même.

« De cette journée est ressorti un échange incroyable, ce qui a permis aux opérateurs des lignes [Client A] hélicoptères, de mieux comprendre et de mieux utiliser les produits et également de monter le niveau d'engagement des personnes de Thales qui ont vu "bah tiens, mon produit je l'envoie pas par la poste dans un colis, je l'envoie à Monsieur machin, qui le monte…" » (Antoine, VP HEA)

Selon Antoine, c'est bien le système de sollicitation d'avis et l'absence d'objection argumentée, remplaçant le traditionnel verrou hiérarchique, qui a permis cette initiative :

« Ils ont demandé le budget, on leur a donné budget…[…] il fallait avoir l'idée, le budget c'était pas énorme. […] Il y avait pas d'objection ! Il ne pouvait pas y avoir d'objection argumentée à une idée pareille, c'est pas possible ! »

Au final, c'est pour la lui LA spécificité la plus marquante de l'organisation de HEA vis-à-vis du reste du Groupe :

« Mais celle [la spécificité] je pense qui change le plus, c'est qu'on ait dit à tout le monde… vous pouvez avoir une idée, vous pouvez décider de la mettre en œuvre. Seulement une objection peut vous empêcher de le faire. » (Antoine, VP HEA)

Ce point de vue est partagé par Christophe et Nathan :

« Mais la grande différence de fonctionnement par rapport avant, c'est vraiment les équipes proposent, il y a une discussion, par exemple Christian […] avant il aurait dit "je ne suis pas d'accord avec toi, il faut faire ça." Maintenant il dit "je ne suis pas d'accord avec toi, parce que, parce que, parce que…" donc il émet une objection, dans le langage HEA libérée, et charge à nous de lever cette objection. » (Nathan, Commercial)

« Mais après, je pense que si je prends du recul, je pense que ce process [de décision par sollicitation] il marche, parce que lui, tu me parlais tout à l'heure de fondement de l'entreprise libérée, lui, c'est le fondement. » (Christophe, Resp. Qualité HEA)

D'une façon plus générale, la configuration en cercles multimétiers, combinée à l'absence de maillon hiérarchique semble être un facteur de génération d'idées :

« Parfois on a eu des bonnes idées sur des sujets, sur lesquels je pense que dans le passé on aurait dû remonter ça à un patron pour prendre une décision, qui n'aurait pas été forcément la bonne. Là, on a eu parfois des bonnes idées des cercles, sur des problématiques business, qui ont été surprenantes et bienvenues. » (Paul, Dir. Ventes)

Ces idées emblématiques font aujourd'hui partie du « mythe » et du storytelling de la libération de HEA libérée.

Pourtant, une vision nuancée nous est offerte par Marc, commercial, pour qui la libération de l'expression de s'est pas totalement accompagnée d'une libération de l'action *: « Bah, non. Tu n'as libéré que l'expression [et pas l'action]. »* Distinguant ces deux niveaux de liberté, il reconnait néanmoins les vertus du changement opéré : de la libération de la parole naît également un « devoir d'écoute » de la part des ambassadeurs/ex-hiérarchiques. Cette vision mitigée, dénonce en demi-teinte ce qui est considéré par certains comme une hypocrisie.

« C'est que ça a libéré les énergies. C'est-à-dire que tu as tous ces gens passifs, et c'est pas péjoratif, […] ça leur a donné le droit de penser qu'ils avaient le droit de s'exprimer. […] Donc il y a des gens qui se sont mis à dire des trucs "à bah, tiens, ça serait bien de faire comme ça !" Des choses qu'ils ont toujours pensées, et qu'ils n'ont juste jamais osées. […] et du coup, tu as donné une obligation, à la hiérarchie, d'écouter. Et du coup, bah si tu écoutes, des fois tu te dis "ah bah ouais, c'est pas con !" Là où la hiérarchie n'aurait même pas écouté ! Mais pour cause, les gens ne se seraient même pas exprimés. » (Marc, Commercial)

1.4.1.5. Changement de posture et responsabilisation des salariés

On a vu lors de la phase de conception, un premier changement de posture, le salarié devenant pour la première fois **acteur de son organisation**. La disparition du poids hiérarchique a également pour effet de reporter la responsabilité et la contrainte sur le salarié ou sur le processus lui-même, avec un effet notable sur leur attitude. La critique ou la plainte ne trouvant plus de receveur ou de coupable, le salarié lui-même change de posture. Il s'agit désormais davantage de répondre à une contrainte exogène (une norme, une attente client, une nécessité du marché…), ou d'exprimer son opinion dans un processus de décision collective, qu'obéir à une injonction pouvant être jugée arbitraire. Les salariés se sentent davantage responsables de leur contribution et leur engagement s'en trouve renforcé. Nathan (Commercial) explique très bien ce processus de responsabilisation :

> *« Quand on commence à prendre des questions non pas dans un déni de la hiérarchie, du processus, de je sais pas quoi et de se dire "il me font tous chier !" et puis voilà… mais quand on se dit "bah de toute façon, il faut le faire pour être conforme aux normes, sinon on n'a plus travail, ou je ne sais pas quoi…" ça change forcément la volonté de faire. […] Et l'énergie que tu mets sur les documents ou sur les vrais fonds de sujet, quoi. C'est sûr que dans ce qu'on a pu connaître, Seb et moi, avec notre ancien VP favori, l'énergie tu la mettais sur la forme de la planche, sur la couleur du Gate, et sur les templates, et sur la, et machin… et pas sur le reste. »*

> *« Du coup, en fait, dès que quelqu'un me disait "Oh, mais ça ne va pas !", je dis "mais mets en place une squad !" je dis "tu me le dis, et moi je te la mets en place !". Et en fait, du coup, comme je leur venais un peu en aide en disant "bah maintenant, ce n'est plus tu te plains, en disant de toute façon je ne peux rien faire. Tu as la capacité de, tu mets en place. » (Laura, Resp. de la Transformation)*

> *« Mais du coup, mais j'ai quand même senti que les équipes se sentaient plus accountables et empowerées de proposer des choses, et attendaient moins qu'on leur dise ce que qui fallait qu'elles fassent. […] il y eut des sondages, les gens l'ont exprimé… » (Paul, Dir. des Ventes)*

> *« Donc là, on a décidé, on a vraiment pu réfléchir entre assistantes, on nous a vraiment laissé prendre ça en main. » (Stéphanie, Assistante)*

> *« L'important, ce n'est pas de se plaindre, l'importance de faire une proposition qui te semble judicieuse, et voir si autour de toi, il y a des gens qui seraient impactés par cette proposition, et qui ont des objections à te dire, "non, on ne peut pas se passer de ça !" » (Victor, Supply Chain Manager)*

> *« Parce que plus personne maintenant, je veux dire quand quelqu'un râle en sortant d'une réunion, c'est "on y était, tu n'as pas fait d'objection, donc c'est que…" » (Céline, Resp. Finance HEA)*

Nathan évoque néanmoins la « révolution » que représente ce changement de posture, dans la culture de Thales, et à travers son *verbatim*, on mesure l'effort que cela peut représenter pour les salariés, en fonction de leur appétence pour les défis professionnels :

« C'est beaucoup plus confortable d'attendre que mon chef me dise ce que je dois faire, c'est beaucoup plus confortable de me dire "bah, j'ai rempli toutes les cases du papier, donc mon travail est terminé." que de se dire "mais si je ne gagne pas l'affaire, qu'est-ce qui se passe ?". » (Nathan, Commercial)

1.4.1.6. Une dynamique de questionnement

La dynamique lancée par la phase de conception se prolonge par une dynamique de questionnement plus pérenne, intégrée dans les routines : les *squads* en sont la forme la plus manifeste, car elles émergent spontanément au fil des besoins et des problématiques pour y répondre de façon *ad hoc* et collective. Mais la nouvelle posture des salariés y contribue largement aussi. Questionner le sens devient un réflexe, et ne pas laisser s'installer des pratiques qui en sont dénuées devient un impératif.

« On a fait des squads d'assistantes, on a fait des squads mission, on fait des squads sur tout et rien… mais sur les sujets qui eux, peut-être étaient source de frustration ou juste, ils avaient envie d'y réfléchir. Donc ça c'est intéressant. […] Là, par exemple, en ce moment, moi j'ai envie de monter une squad "chasse à l'inutile". Parce que t'as plein de gens qui disent "non, mais de toute façon, ça, on fait ça, mais à quoi ça sert ?". Et ben, on va se poser la question pour de vrai. » (Laura, Resp. de la Transformation)

« Antoine avait dit… alors je ne sais plus si c'est dans le cadre de la libération… il avait dit, et il parlait à ses équipes, à HEA, il disait "quand vous faites quelque chose, quoi que vous fassiez, posez-vous toujours la question : est-ce que c'est important ce que vous faites ? Est-ce que ça a une utilité, est-ce que c'est important ?" » (Nicolas, Acheteur HEA)

« La prise de conscience collective de "on peut faire mieux, et qu'est-ce qui est réellement important ?". Et pourquoi je fais ça ? Ne serait-ce que se poser cette question-là, c'est déjà une révolution. » (Nathan, Commercial)

Dans la recherche même de réponses ou de solutions, cette dynamique de questionnement pousse à ne pas se satisfaire de la première idée venue, à « challenger » les idées, et améliore la qualité des propositions.

« Je trouve qu'on est de plus en plus sur le fond. Pourquoi je fais ça ? Si je le fais pas, qu'est-ce qui va se passer ? Le concurrent va prendre la place, donc on est plus à… ça réfléchit un peu plus. Ça prépare plus, et ça réfléchit plus, sur le fond plutôt que sur la forme. […] Est-ce qu'on n'a pas d'autres solutions alternatives qui sont plus intelligentes… on est plus sur le pourquoi que sur le comment. C'est ça l'intérêt, en fait. » (Nathan, Commercial)

1.4.2. Transformation des interactions sociales

La suppression du maillon hiérarchique et la mise en place des nouveaux modes de fonctionnement ont des effets notables sur les flux, la nature et la qualité des interactions sociales.

1.4.2.1. De nouvelles formes d'interactions

La mise en place des cercles et la construction collective des modes de fonctionnement ont permis une meilleure qualité des échanges et une modification des interactions entre les salariés. Notamment, le processus décisionnel par sollicitation d'avis a modifié les codes d'expression et les modalités d'échange. Comme le décrit bien Céline, Responsable Finance HEA, les critiques « hors réunion » sont clairement considérées comme non constructives et ne suivant pas le bon « canal » :

> *« La première fois que quelqu'un fait une remarque en dehors, alors ça, pour revenir sur le face-à-face, c'est de se dire « ça, tu vois, cette question-là, c'est pas à moi qu'il faut la poser, parce que ça concerne telle personne, donc c'est directement avec lui qu'il faut voir ça. »*

Les modes d'élection des capitaines a fait découvrir de nouvelles façons d'exposer un point de vue individuel et de le considérer collectivement, en impliquant tous les sites le cas échéant.

> *« Ça avait double bénéfice, parce que au sein de l'équipe AH com ou NAC, en fait, le processus de choix du capitaine […], parce que d'écouter les arguments des autres, ça permettait aussi d'ouvrir ses perspectives, parce que finalement jusque-là, on ne se connaissait pas tant que ça. Surtout avec le cercle NAC, où la plupart des effectifs sont à Bordeaux, et du coup, pour créer du lien… » (Céline, Resp. Finance HEA)*

> *« Ça change ta façon de présenter les choses, et ça change le parti pris des gens, et leur écoute. » (Nathan, Commercial)*

> *« La partie libération si tu veux de HEA, elle s'est faite dans les manières d'interagir, de fonctionner, et aussi dans… les rôles. » (Paul, Dir des Ventes)*

Les nouvelles modalités d'entretiens permettent également de multiplier les points de vue et d'améliorer la qualité des retours et de l'évaluation, et diminuer la place de l'arbitraire.

> *« Donc il y a des personnes la supply chain qui m'ont demandé d'être présent, enfin de mener leur entretien de développement professionnel, et puis il y a d'autres personnes, juridique ou programme, qui m'ont demandé d'être présent à leur entretien annuel. […] c'est intéressant aussi pour le hiérarchique, parce que du coup, il a une autre vision un peu plus business, un peu plus équipe, quotidienne, un peu plus pragmatique, et finalement des travaux effectués ou des activités effectuées. » (Nathan, Commercial)*

> *« Moi je trouvais ça vachement bien, parce qu'avec le recul, dire à un collaborateur : "voilà, là il faut que tu t'améliores, là… il y a… bon, parfois… là ça va pas du tout… (c'est rare quand même, globalement, mais…) là par contre, il faut que tu t'améliores, et c'est l'avis partagé avec ton capitaine, parles en avec lui", ça a permis de réduire la note de sale gueule, enfin… et de préparer mieux les entretiens qu'avant. » (Paul, Dir. des Ventes)*

1.4.2.2. Transversalisation des échanges : communication, entraide et réflexion collective

Au sein des cercles, l'information circule plus librement que quand celle-ci est canalisée par la hiérarchie. Par conséquent, le niveau d'information est meilleur, et les délais sont raccourcis,

l'information ou la demande étant directement adressées aux personnes concernées. Les équipes géographiquement éloignées (Vitrolles, Mérignac…) ont également constaté une amélioration de la transmission de l'information.

> *« … l'avantage, enfin l'intérêt de la libération c'est qu'effectivement, tout le monde est au même niveau de connaissances, pas en profondeur, mais au moins, tu sais que si il y a un arrêt de prod, tout le monde est au courant qu'il y a un arrêt de prod. Voilà. […] tu es peut-être un peu plus libre de l'adresser à quelqu'un d'autre que le hiérarchique direct qui après, le rebalançait… » (Laurent, Ingénieur Support)*

> *« Être par pôles clients multimétiers je trouve ça très bien parce qu'on est avec les personnes avec qui on est censés partager de l'information, c'est très très bien… » (Lucas, Program Manager)*

> *« Les gens ont libéré la parole, ça a libéré donc la circulation de l'information » (Clément, Commercial)*

> *« C'est sûr que le fait d'avoir créé des cercles multifonctionnels, les 5 cercles dont je vous ai parlé, a permis aussi d'avoir, a permis d'augmenter le partage d'informations. » -(Paul, Dir. des Ventes)*

En dehors des cercles aussi, les personnes n'hésitent pas à solliciter leurs collègues pour leur demander leur avis, et les perspectives réunies sont donc bien plus riches que lorsque seul le hiérarchique est impliqué. La réflexion collective et la résolution des problèmes ainsi stimulées ont permis à des idées nouvelles d'émerger. La démarche est volontairement plus transversale (notamment les *squads*) et mobilise des outils participatifs, accroissant encore la multiplicité des perspectives : questionnaires, *feedbacks*, enquêtes…

Par exemple, un dialogue plus serré entre les équipes « séries » et les équipes « SAV » a permis de mettre fin à une insatisfaction chronique du client sur des écarts de prix mal perçus, car mal expliqués, à cause d'une mauvaise coordination. À un niveau plus individuel, des personnes qui étaient positionnées de façon anormalement basse dans les grilles de salaire ont pu voir leur cas identifié et rectifié lors de groupes de discussion sur les processus RH.

> *« Enfin déjà, tu peux remonter les problèmes. Et les exposer devant tout le monde. Alors qu'à l'époque, tu les exposais, mais c'est en ligne directe… c'était pas forcément parce que c'était bridé, mais disons que la façon dont on est organisé, bah qu'est-ce que tu fais, tu le remontes à ton chef de service ou responsable programme ou… voilà, […] des fois c'est des solutions OK tu n'aurais pas forcément pensé, auquel on a pensé, mais qu'on se dit non, mais historiquement de toute façon ça ne passera pas, parce que ça n'est pas la façon de travailler du client ou de chez nous. Et puis après, tu te dis ouais, mais si tu le prends sous tel angle, ça peut mieux passer. » (Laurent, Ingénieur Support)*

> *« Faire parler les gens, détecter les soucis, obtenir… on a fait les analyses, on a fait la restitution au niveau RAC de l'analyse de ces résultats, de la satisfaction des gens, etc., on a mis le doigt sur des problèmes individuels et des problèmes de groupe à l'intérieur même de notre petite organisation… donc oui ! » (Victor, Supply Chain Manager)*

«On ose plus s'appuyer sur les uns les autres. On est moins enfermé dans son propre… sur soi. Je trouve qu'il y a plus d'échanges, et du coup, là où avant, la personne vers qui je me retournais si j'avais des difficultés, bah c'était mon hiérarchique, là aujourd'hui, je comprends qu'il y a plein d'autres personnes autour de moi vers qui je… enfin, en fonction des sujets, je peux aller leur demander leur avis. » (Stéphanie, Assistante)

Et au final, les réponses récoltées sont souvent considérées comme plus pertinentes que celles du hiérarchique :

« Bah, moi je trouve que les réponses qui m'ont été apportées étaient très souvent bien plus pertinentes que celles que je pouvais avoir avant. […]. Parce que je pense que le hiérarchique, il se doit de te donner une réponse, pertinente ou pas, il se doit de te la donner. Quand tu vas solliciter les gens, en général c'est parce que tu sais qu'eux vont être assez pertinents… en plus ils sont la plupart du temps heureux, enfin… de t'apporter… et je trouve que ça, c'est… enfin oui, ça c'est bien. » (Stéphanie, Assistante)

« Parfois on a eu des bonnes idées sur des sujets, sur lesquels je pense que dans le passé on aurait dû remonter ça à un patron pour prendre une décision, qui n'aurait pas été forcément la bonne.» (Paul, Dir. des Ventes)

On observe donc une transversalisation des échanges, vers les personnes a priori considérées comme les plus à même d'apporter une perspective utile sur un sujet donné. Cette entraide est valable au sein du cercle, entre les cercles, mais reste inenvisageable en dehors de HEA, puisqu'à partir de la « frontière » vers le reste de Groupe, ce sont les processus hiérarchiques du Groupe qui s'appliquent, canalisant tous les échanges.

1.4.2.3. Compréhension mutuelle, sens et cohésion

Au-delà de la phase de remise à plat des modes de fonctionnement voulue par la phase de conception, la dynamique de questionnement qui s'est mise en place a permis une montée en maturité générale sur le fonctionnement global d'une entreprise. Cela a contribué à ce que chacun ait une idée plus précise de son insertion dans l'organisation et comprenne mieux la complexité et les contraintes à intégrer. Au final, même si les processus ne sont simplifiés qu'à la marge, les personnes qui les mettent en œuvre ont une bien meilleure compréhension du sens qu'ils recouvrent, ce qui rend la tâche plus acceptable, voire motivante.

« Même des gens un peu seniors dans l'organisation, n'avaient pas assimilé les fonctionnements basiques d'une entreprise. Qui n'étaient maîtrisés finalement que par le codir (Comité de direction). Et il y a plein de processus comme ça, qui leur échappaient totalement en fait. » (Antoine, VP HEA)

« Parce que quand on te dit il faut remplir tel tableau, tu n'as pas forcément conscience de ce qu'il y a derrière et de pourquoi il faut le faire. Et de réfléchir à ça, et bah ça change la perspective. » (Sébastien, Commercial)

« Mine de rien, mettre les gens dans une pièce pour dire : « qu'est-ce que tu as l'impression de faire qui ne sert à rien ? - Bon bah voilà, j'ai ce fichier Excel la… - Mais ce fichier Excel là, arrête

de dire qu'il ne sert à rien, je t'informe que, et je te fais un feed-back et je m'excuse de ne pas l'avoir fait, parce que il est vital en fait ! » Et ben, la personne, même si elle doit continuer à faire son fichier ridicule pendant quatre heures par semaine, maintenant, elle sait pourquoi elle le fait. »

« Ça enlève des fantasmes, après, ça remet aussi les pieds sur terre, sur ce qu'il faut vraiment fournir, et pourquoi il faut le fournir.[…] globalement, je trouve que les gens sont montés en maturité. Sur la compréhension de l'écosystème, sur ce qu'on fait pour qu'on le fait, sur pourquoi cette offre-là elle est importante ? Pourquoi c'est compliqué, l'ouverture sur la concurrence, qu'est-ce que les autres font, sur le marché, comment il évolue ? Etc. » (Nathan, Commercial)

« Quel type de reconnaissance ? Est-ce que c'est qu'une reconnaissance financière ? Est-ce que c'est une reconnaissance non financière, lesquelles, pourquoi ? » (Nathan, Commercial)

« Et une bien meilleure prise de conscience, et donc un bien meilleur intérêt au travail, j'imagine pour les gens à qui on a montré comment leur travail s'insérait dans la finalité du projet. Et ça, c'est très très positif. » Clément, Commercial)

Au sein des cercles, l'élaboration d'un projet et d'un objectif commun et le fait de mieux comprendre la contribution de chacun à ce projet ont changé le regard des salariés sur leurs collègues, et les ont ouverts à une meilleure compréhension des autres métiers, et de leurs enjeux respectifs. Certains redécouvrent même la finalité de leur propre mission, à travers la mission du cercle. Cette compréhension mutuelle leur permet de mieux travailler ensemble.

« On a quand même crée des super liens… cette libération a permis de connecter les gens. » (Laura, Resp de la Transformation)

« Là où je l'apprécie pour moi [la libération], c'est que mes interactions avec les gens, sont plus faciles. Parce qu'ils comprennent mieux, y compris ceux avec qui je travaille pas en direct. […]ça a été le fait que tu aies beaucoup de gens, qui du fait de cette circulation d'informations, ou le fait de ce resserrement sur certains cercles, beaucoup de personnes, qui avaient des tâches très spécifiques, ont mieux compris la globalité de leur métier, la finalité…» (Clément, Commercial)

« Ça élargit la visibilité sur l'activité. Moi j'étais commerce commerce commerce depuis toujours, et là du coup je vois ce que fait la supply chain, j'ai l'occasion de voir comment fonctionnent les gens des projets, choses que je voyais moins… » (Stéphanie, Assistante)

« Il y a la prise en compte des autres, beaucoup plus forte qu'ailleurs, […] des autres membres de l'équipe. Donc il y a plus de prises de conscience, à la fois des individus en tant que tels et aussi de leurs objectifs individuels. […] Donc du coup, ça permet à tout le monde de comprendre ce que fait l'autre. Enfin moi, j'ai découvert des activités que faisaient mes collègues. Que je ne connaissais pas, ou dont je n'avais pas conscience. Donc ça permet à tout le monde de prendre un petit peu de hauteur sur son rôle, et dans ce sens-là, l'équipe est beaucoup plus soudée. Aussi bien sur le plan humain que business, quoi. On va tous dans le même sens, on est tous orientés dans le même sens » (Nathan, Commercial)

Cette compréhension des enjeux des autres métiers permet aussi de prioriser les sujets, et de réguler l'ordre du jour des AIC, les réunions hebdomadaires de cercle, en se demandant ce qui a vraiment une importance aux yeux du groupe :

« Petit à petit, et puis on se rend compte aussi de ce qui peut intéresser les autres, et chacun s'auto… on va dire s'autocontrôle. Parce qu'on pourrait tous y passer des heures sur ses propres sujets, mais tout le monde se dit « bon, mais qu'est-ce qui peut intéresser les autres ? » (Nathan, Commercial)

Pour Nathan, c'est également un gain de réactivité. Une meilleure compréhension mutuelle, couplée à l'effacement du maillon hiérarchique, permet de formuler beaucoup plus vite une solution ou un accord entre les personnes directement concernées.

« C'est beaucoup plus réactif aussi, puisque vu qu'on se comprend mieux, et qu'on comprend mieux les interactions entre tout le monde, moi je nous vois collectivement beaucoup plus réactifs que tous nos collègues à l'extérieur. […] On n'est pas du tout dans un mode où je dois remonter au hiérarchique, attendre que ça redescendre, attendre le résultat de… etc. […] Ça se passe en direct, en travers, dans tous les sens. Donc du coup, c'est beaucoup plus réactif. Donc ça, c'est un point fondamental, pour moi. » (Nathan, Commercial)

Par ailleurs, l'élaboration collective des plans de formation a donné lieu à la validation par certains cercles de formations collectives, aux effets tout à fait notables sur la compréhension mutuelle et l'élaboration de cadres de référence communs.

« Et ce qui est intéressant, c'est de progresser ensemble sur des cas qui nous sont arrivés à chacun des individus. […] Et ce qui a été très intéressant, c'est que à la sortie de cette formation là, tout le monde avait le même référentiel. […] C'était riche d'enseignements j'ai trouvé. […] C'était 2 jours entiers dédiés à ça, en équipe. Je trouvais ça… ça permet aussi de resserrer les liens, enfin il y avait que des points positifs. » (Nathan, Commercial)

Outre les salariés eux-mêmes et leur capacité à travailler ensemble, l'importance de la satisfaction client est réaffirmée, elle devient l'enjeu commun de chacun des cercles et de l'ensemble de HEA : cette satisfaction devient le « sens final» à donner à toutes les réflexions, qu'elles soient financières, matérielles, juridiques… Céline, Responsable finance s'est approprié cette vision client au sein de son cercle d'appartenance :

« Et même en termes de performance, je veux dire tout ce brouhaha qui va y avoir tant qu'on n'est pas allé en face, questionner la personne qui est impliquée, mais du coup c'est du temps passé à dire « ouais, tu as vu, tu crois que nininininninin… » […] tout ce temps à se parler de ça, et ben on n'est pas en train d'avancer dans la même direction pour se dire ce qu'il faut pour les clients. » (Céline, Resp. Finance HEA)

« Ça m'a permis de développer le côté "business partner", et de se dire en quoi je peux être utile pour qu'on gagne plus de business… » (Céline, Resp. Finance HEA)

1.4.2.4. Développement d'un nouvel état d'esprit partagé

Progressivement, l'aménagement de ces cadres communs de références (objectifs, mission, contraintes, réflexions communes, orientation client…) développe un état d'esprit commun, un « *mindset* ».

« L'enjeu il était vraiment d'arriver à maintenir les gens dans cet état d'esprit, malgré finalement la pression que peut continuer d'avoir Antoine… […] Donc en fait on est en train aussi de …je trouve… de changer petit à petit de mindset. » (Laura, Resp. de la Transformation)

« Et la première chose qui m'est venue à l'esprit quand on nous a expliqué ça, et que j'ai partagé avec tout le monde, c'était de dire cette démarche n'est rien d'autre qu'une tentative de créer non pas une organisation nouvelle, mais un état d'esprit nouveau. » (Alain, Juriste HEA)

« C'est un changement de mentalité et il appartient à chacun de l'intégrer. » (Françoise, Juriste HEA)

Cet état d'esprit, à la fois individuel et collectif, est bien ce qui pourrait rester vivant à l'issue de cette expérience de libération, même face à la nouvelle transformation à venir, celle de l'entité FLX tout entière.

« Au final, enfin… en résumé trash, je dirais que c'est plus un état d'esprit au quotidien lié à ce positionnement, à l'envie d'avancer et de faire avancer les sujets, plutôt qu'une révolution… » (Sébastien, Commercial)

« Alors y en a, ça les dérange pas, parce qu'ils se disent, mais non,… enfin j'en ai encore qui voient ça [la transformation FLX] comme une opportunité. Ils se disent de toute façon j'ai quand même mon mindset libéré, je vais aller voir ailleurs, je vais les sensibiliser… […] Ceux qui partagent ce même mindset, que vous soyez HEA, Pierre Paul ou Jacques je m'en fiche, voyez que ça peut se faire ailleurs et qu'on a une capacité, on a un champ d'ouverture énorme. » (Laura, Resp. de la Transformation)

« C'est vraiment le sentiment que j'ai, que ça nous un peu bouleversés, et qu'on est tous un peu marqués par cette expérience. » (Laura, Resp. de la Transformation, Entretien de suivi 1)

« Quand tu leur dis "du coup est-ce que tu penses qu'avec le départ d'Antoine d'HEA, est-ce qu'on perd cette notion de HEA libéré ? Ce concept et cet état d'esprit ?" Et tous, hein, m'ont dit "ah non, non, non, on ne le perdra pas, c'est trop ancré en nous !" Donc, quelque part une victoire. » (Laura, Resp. de la Transformation, Entretien de suivi 2, en préparant l'ouvrage avec Antoine)

Le contraste avec les nouveaux arrivants met en évidence la force de la culture partagée :

« Tu vois les personnes HEA et tu vois les nouveaux arrivants ! Et ben on n'a pas du tout la même approche. Alors ça fait presque peur, parce que on se dirait on pourrait appartenir à une secte, ce serait pareil ! Mais en même temps, je pense qu'on a vécu aussi des choses fortes… » (Laura, Resp. de la Transformation, Entretien de suivi 2, en préparant l'ouvrage avec Antoine)

1.4.3. Développement professionnel et mobilité

La bourse aux rôles doit prendre en charge la question du développement professionnel et de la mobilité. Une *Squad* a été nommée pour réfléchir au processus et a défini les modalités

suivantes : lorsqu'un rôle émerge au sein d'un cercle, celui-ci en émet le besoin et une démarche en trois étapes est enclenchée. Tout d'abord, le nouveau rôle est proposé au sein du cercle, pour favoriser son autonomie. Si personne au sein du cercle ne souhaite prendre le rôle, alors celui-ci est publié et affiché auprès de l'ensemble des collaborateurs, dans chacun des trois sites, au travers d'une fiche « Bourse aux rôles ». Chaque mois, un état des lieux des rôles à pourvoir, et de ceux déjà pourvus, est distribué à l'ensemble des membres. Si au terme de cette deuxième étape, le rôle n'est toujours pas pourvu, un processus de recrutement classique est mis en place.

Les effets de la bourse aux rôles sont contrastés. Nous allons développer ici ses effets positifs, remplissant les promesses énoncées lors de la conception du projet d'organisation. Elle était en effet censée permettre une plus grande flexibilité des rôles, et donc permettre aux personnes qui le souhaitent de s'investir ponctuellement ou durablement sur de nouveaux rôles, à leur initiative, tout en bénéficiant d'un accompagnement adapté. Dans une certaine mesure, le contrat est rempli : certains salariés, grâce à ce principe, et également grâce à l'absence de frein hiérarchique, osent se lancer dans de nouvelles tâches et développent de nouvelles compétences, avec le soutien de leurs collègues.

> *« Il y a des gens par exemple qui ont aussi demandé à avoir de nouveaux rôles, qui ont découvert de nouveaux métiers qu'ils ne connaissaient pas et qui ont dit, "tiens moi j'aimerais bien faire ça en plus." » (Paul, Dir des Ventes)*

> *« On a plus un "travail". On a un… et ça, c'est un gros travail à faire dans sa tête : on a plus un métier, on a une accumulation de rôles. Et cette accumulation de rôles elle est aménageable, elle est évolutive. Et ça c'est chouette. » (Victor, Supply Chain)*

Le processus est très simple, il suffit d'exprimer son souhait sur un rôle (mis à la bourse ou pas encore), et si les personnes en charge estiment que les compétences sont là ou accessibles, le rôle est acquis. Stéphanie, Assistante, a pu en bénéficier. Il y a longtemps qu'elle exprimait à son hiérarchique sa volonté de s'impliquer sur *« des tâches plus business »*, au-delà de son rôle de secrétariat. Mais malgré l'accord de principe de son hiérarchique, les choses n'avançaient pas.

> *« Et on n'arrivait pas le mettre en place. Alors on essayait, il y avait une volonté, de mon ancien directeur, il y avait… tout le monde était d'accord avec l'idée que je pouvais faire autre chose. Et la nouvelle organisation a concrétisé ça. Alors parce que justement, chacun a pris conscience que ce n'est pas parce qu'on était connu dans un rôle depuis longtemps qu'on ne pouvait pas en sortir. »*

Une autre des assistantes s'est vue confier des tâches (un rôle) logistiques, et Victor, responsable de *supply chain* a pu récupérer des tâches de gestion de programme. Ce dernier rôle avait été proposé au sein du cercle par le responsable « ventes » de l'affaire, qui en était le

capitaine et il s'est porté volontaire, très intéressé par l'idée de pouvoir approcher ce métier nouveau pour lui. Ce rôle représentait alors 5% de sa charge de travail *« un petit rôle de PM, c'était rien du tout »*, et à la fin de l'année, Victor va bénéficier d'une formation métier d'une semaine *: « au final je vais faire une formation à la fin de l'année, de plus d'une semaine, pour apprendre les bases des fondamentaux de ce métier que j'ai expérimenté les mains dans le cambouis. »*

Une **barrière invisible s'est levée, celle de l'inertie hiérarchique**. Laurent Ingénieur Support, témoigne du fait que désormais, chacun a sa chance : *« Après, la compétence, on voit si oui ou non, si c'est possible ou non. Mais dans un premier temps on ne te dit pas « non, de toute façon, tu ne comprends rien, laisse tomber ! »*

> *« Ça permet à des gens de dire ouais, moi je fais de la logistique, mais il y a tel truc qui m'intéresse un peu plus, qualité par exemple. […] Bah ça avant, tu ne pouvais pas. Tu étais étiqueté logistique, tu faisais de la logistique. […] C'est en accord avec tout le monde, plus ou moins. Tu dis "bah moi, j'aimerais bien faire ça", donc s'il n'y a personne qui s'y oppose, et si le rôle n'était pas rempli, les gens ils disent "ouais bah OK" » (Laurent, Ingénieur Support)*

> *« Quand il a de nouveaux rôles qui apparaissent à l'intérieur d'un cercle, et qu'on cherche quelqu'un pour le faire, la première chose, c'est "qui est-ce que ça intéresse, et qui est-ce qui veut le faire ?" Et ça, c'est pas mon responsable hiérarchique orienté métier, fonction Supply Chain, qui m'aurait proposé. » (Victor, Supply Chain Manager)*

Indirectement, la nouvelle organisation a « libéré » certains managers de leurs rôles d'encadrement, leur permettant de mettre ce temps au profit d'une autre mission, intrinsèquement motivante. C'est le cas de Stéphane, Directeur Technique, qui a pu s'investir sur une nouvelle activité de pointe particulièrement attractive à ses yeux :

> *« C'est-à-dire que je pense que si j'étais resté dans l'ancien mode, j'aurais eu beaucoup plus de mal à avoir la disponibilité nécessaire pour le faire. »*

1.4.4. Bien-être et qualité de vie au travail

Le bien-être ayant fait l'objet d'un groupe de travail à part entière (« Vie quotidienne »), de nombreuses initiatives ont vu le jour. Un espace détente, appelé « Espace Colibris » rassemble : une biothèque partagée, un « forum » avec des estrades, permettant des discussions collectives improvisées ou non, une salle vitrée, des tableaux blancs et des panneaux d'affichage, une machine à café, rejoint plus tard par un baby-foot, régulièrement pris d'assaut et reconnu comme *« élément fédérateur, outil relationnel »*, permettant même à des salariés timides de révéler un autre aspect de leur personnalité. Les affichages expriment l'état d'esprit des lieux : règles de vie, figures de yoga et respiration, remarques et suggestions (feuilles vides lors de

notre présence). Sont également affichés la bourse aux rôles et les résultats des *squads*. Également, un budget a été alloué pour des *team buildings* intracercles. D'une façon générale, les activités conviviales HEA sont nombreuses, à travers des rencontres hors cadre de travail, des soirées, des temps sportifs…

Au-delà de ces initiatives ciblant spécifiquement la qualité de vie, la nouvelle organisation et l'amélioration de la qualité des échanges décrites plus haut semblent avoir globalement contribué de façon positive sur ce plan.

> *« [là où] je vois du positif c'est beaucoup plus dans le bien vivre, dans l'échange. » (Stéphanie, Assistante)*

Même les personnes les plus critiques à l'égard de la libération concèdent cet effet positif sur le bien-être et la qualité de vie :

> *« Le fait que les gens se sentent plus épanouis, c'est personnellement pas mal ! » (Clément, Commercial)*

1.4.5. Une maturation naturelle et une adoption hétérogène

Comme nous l'avons vu plus haut, la nouvelle philosophie de travail et la nouvelle organisation sont le résultat d'un processus extrêmement participatif, et, nécessairement, d'un compromis. Ceux qui ne demandaient rien sont en perte de repères quand d'autres auraient souhaité un virage plus radical encore. Certains étaient totalement indifférents, voire opposés au concept, ne prenant pas part à la co-construction, et pourtant admettent certains bénéfices tangibles, notamment en termes de climat social et d'équilibre des pouvoirs. Pour d'autres encore, cela rejoignait simplement des évidences énoncées depuis longtemps (le cercle multifonction en l'occurrence). L'adoption du projet est donc laissée à l'appréciation de chacun, et le VP est bien conscient que le rythme d'un tel changement ne peut être imposé. L'investissement de chacun est donc variable, dépendant de sa charge de travail et de son intérêt personnel.

> *« Dans la vie de tous les jours, après il y a des gens qui se sont vachement investis dans l'organisation en effet, qui ont voulu devenir capitaines, qui ont voulu devenir coach etc.… très bien ! Je respecte. » (Stéphane, Dir. Technique).*

C'est également vrai d'un point de vue collectif. Le changement culturel radical que représente la transformation se heurte à une maturation prudente et sélective. Par exemple, après la remise en cause brutale de la hiérarchie, la création de la base est une demande de l'équipe d'un retour d'une forme de management, mais dans un rôle de consolidation, de mise en cohérence et de soutien plus que dans un rôle de commandement et contrôle. Certaines propositions trop

audacieuses se sont également heurtées au besoin de référentiels d'une grande partie de l'équipe. Par exemple, quand un sondage a évoqué la possibilité de supprimer les « NR » (niveaux hiérarchiques formalisés) 80% des réponses ont défendu leur maintien. De la même façon, une majorité ne souhaite pas se faire évaluer collectivement, au sein du cercle. Certains sujets sont même carrément tabous : la transparence des salaires est inenvisageable.

> *« Et même dans la tête des gens, globalement, quand on a commencé, certains, à dire "les objectifs individuels, vous oubliez, ça n'a pas de sens, il n'y en a plus", je pense que ça a perturbé beaucoup de gens. Ils ont dit "non, non, moi, si je n'ai plus d'objectifs individuels, comment je vais être évalué… etc. en fin d'année on ne sera pas…". Donc, tu sais, tout ça, tu es toujours dans des compromis… » (Christophe, Resp. Qualité HEA)*

> *« Donc il y a eu un petit peu un retour du management, mais dans un mode beaucoup plus bienveillant et beaucoup plus qu'avant, beaucoup moins en… c'était plus à la demande des cercles, que du top-down qui demande qui dit "je veux une réunion là-dessus, parce que je ne comprends pas ce que vous faites." Les ambassadeurs sont plus mis en support et en aide des cercles. » (Paul, Dir. des Ventes)*

> *« La sollicitation d'avis sans objection, il y en a plein qui l'ont assimilée, parce qu'ils ont compris tout l'intérêt que ça avait pour eux ! L'échange de rôles, il y en a qui l'ont comprise plus, qui voulaient quitter leur rôle actuel, ça ils ont compris, ouais. Après les gens, j'imagine il y a du "pick and choose", dans la constitution. Mais après, on n'en est qu'à un an ! C'est un truc qui se fait sur plein d'années, ça ! » (Antoine, VP HEA).*

Par ailleurs la dynamique de questionnement décrite plus haut, portant sur l'ensemble des processus, ouvre un champ de réflexion inédit à la plupart des personnes, qui découvrent et doivent s'approprier presque du jour au lendemain le fonctionnement d'une entreprise, afin de bien comprendre leur nouvel environnement : pourquoi des indicateurs ? quels enjeux ? qu'est-ce qu'un compte de résultat ? quelle rentabilité viser ? quel investissement privilégier ? Finalement c'est l'ensemble des questions auparavant traitées par le Codir que doivent se réapproprier les cercles et la RAC.

> *« Ce dont on s'est aperçus c'est que même des gens un peu seniors dans l'organisation, n'avaient pas assimilé les fonctionnements basiques d'une entreprise. […] Et du jour au lendemain, on a dit on va tout faire par les cercles ! Et là… WHAAAAA ! […] Et ça, on a mis 9 mois à comprendre que l'engagement ne suffit pas, il faut aussi la compétence. » (Antoine, VP HEA).*

Également, les nouvelles pratiques, et la nouvelle organisation, élaborées « théoriquement » avec l'aide de l'ouvrage de F. Laloux, ne sont pas toujours évidentes à maitriser et à mettre en œuvre. Certains parle de « chaos », « bor*** » ou « bazar » à organiser.

> *« Une fois que tu as vu tes ambitions, et tout ça, tu te dis bon, le bazar il va falloir qu'il fonctionne ! » (Christophe, Resp. Qualité HEA).*

Par exemple, la prise de décision par sollicitation d'avis n'est pas simple en pratique. Se mettre d'accord quand on est 15 autour de la table n'est pas chose aisée :

> *« pour décider de quoi que ce soit, c'était l'horreur ! […] c'est quand même beaucoup plus confortable, quand tu as le hiérarchique qui te dit bah, il faut aller là ! Quand tu es 15… ». (Nathan, Commercial)*

Une formation aux principes de la sociocratie permettra aux équipes de s'approprier cette technique originale de prise de décision collective. De même, la mise en place des cercles multifonctions ont généré deux effets indésirables : la perte de la dimension « métier », amenant les membres des équipes fonctionnelles à restaurer des réunions autour de l'ambassadeur, et un déficit de communication intercercles, recréant un sentiment de « silos ». Ce dernier écueil sera résolu par la communication systématique des comptes-rendus de réunion de cercle, mais également par la mise en place de la Base.

Également, passer de « collègue » à « coach » n'est pas forcément naturel, et les salariés souhaitant s'investir dans ce nouveau rôle ont reçu un accompagnement au coaching. Accompagnement qui restera malheureusement insuffisant, au détriment de l'exercice réel de ce rôle dans l'organisation.

Et tout simplement, un temps d'assimilation et de pratique est nécessaire, pour se défaire d'habitudes et de réflexes acquis de longue date. La suppression du maillon hiérarchique, notamment, ne va pas toujours de soi, surtout quand il avait une place très importante dans le quotidien du salarié (ex. : assistantes de direction).

> *« On a eu plein de petits exemples comme ça où il fallait réajuster, parce que tu as vite fait de te remettre dans le format traditionnel, et de te dire "bah non, il faut demander à Antoine, parce que c'est Antoine le chef, et que Antoine doit tout valider" ». (Laura, Resp. de la Transformation)*

> *« Et finalement, on a senti que les gens n'étaient pas prêts à confier leur entretien au capitaine de leur cercle. Ils ont préféré confier ça à leur référent métier habituel et traditionnel. » (Paul, Dir. Ventes)*

> *« On se méprend sur l'ampleur du changement culturel et psychologique individuel et collectif à conduire dans une organisation. Ça ne se décrète pas ! » (Françoise Juriste HEA)*

Au bout d'un an, malgré tout, et au prix d'un effort de préparation, d'anticipation et d'adaptation très important, il semblerait que les principes de base de la nouvelle organisation aient néanmoins été adoptés par la majorité. D'ailleurs, ils déclarent à l'unanimité qu'ils ne reviendraient pas en arrière.

1.4.6. Expérimentation ou « choc de réalité » : entre désillusion et apprentissage

En parallèle des processus décrits plus hauts liés à l'effacement hiérarchique et à la transformation des interactions sociales, l'expérimentation concrète de la nouvelle organisation entraîne également des déconvenues. Dans les mois qui suivent le lancement, le climat se dégrade. Laura est partie et n'est remplacée qu'à temps partiel par une personne de l'équipe Finance, de fait moins disponible. L'équipe expérimente le modèle, mesure l'écart à la réalité, et navigue entre désillusion et apprentissage. Les frustrations sont de natures diverses. Au bout de six mois, Antoine rappelle Laura et une mesure du climat affiche des scores au plus bas. Nous avons pu identifier 4 thèmes à la source d'expériences négatives : les écarts de conduite, la *compliance*, l'échec de la bourse aux rôles, la tension avec les activités de base, les frictions avec l'extérieur « non libéré », et la complexité.

1.4.6.1. Des écarts de conduite ou une « hiérarchie fantôme »

Un des fondements de la libération chez HEA est la prise de décision par sollicitation d'avis. Or, certaines décisions autoritaires sont venues très rapidement enfreindre ce principe, sur des sujets clés. Quand on évoque ces « incidents », les interprétations divergent. En effet, une minorité comprend que le monde « non libéré » autour de HEA puisse générer des incompatibilités sur certaines prises de décision, les autres dénoncent une trahison et une hypocrisie de tout le système. La prise de décision par relevé d'objection serait une mascarade, le temps alloué à la formulation d'une objection argumentée étant jugé trop court, ou encore le système ne serait réellement mis en œuvre que pour les décisions à faible enjeu.

> *« C'est moi qui avais décidé que ce soit lui [son capitaine, pour l'évaluation]. Et par contre, ce qu'on a découvert, c'est que pendant l'entretien, les notes avaient déjà été mises par le N +1. » (Laurent, Ingénieur Support)*

> *« Et pour te donner une idée, on est dans HEA libérée, et en 2019, dans l'évaluation, on m'a sobrement écrit… alors avec le client c'est toujours très bien, je maîtrise mon sujet, […] "doit apprendre ou doit progresser dans la prise en compte des contraintes hiérarchiques." » (Clément, Commercial HEA)*

> *« Il suffit d'un exemple d'échec pour casser cinq exemples de réussite de changement, voilà. Si jamais on met en place une bourse aux rôles et que ça prend du temps, de l'énergie, et que tout ça se met en place, et que en même temps, il y a la nomination d'un nouveau directeur de machin, qui sort de nulle part, et voilà, c'est lui on vous le présente, "bah oui, mais bon… on avait tout un processus, enfin, d'où sortent ces rôles, etc.…". […] Et ça, on n'y fait pas suffisamment attention. Et ça décourage… c'est super facile de décourager les gens. » (Victor, Supply Chain Manager)*

Ce changement de posture est un défi pour les directeurs. Les ambassadeurs et le *sponsor*, pris en « sandwich » entre les deux systèmes (HEA et Thales) ont parfois le plus grand mal à concilier les critères de décision, et de leur propre aveu, la tentation est parfois grande (et humaine) de trancher dans le vif, au profit d'une plus grande réactivité…les « chefs » aussi apprennent en faisant. De plus, les ambassadeurs des fonctions support prenant des libertés permises par leur « pied dehors », accentuent cette vision opportuniste de l'usage du système.

> *« Je pense qu'ils ont joué le jeu, parce que ça les arrangeait, parce qu'ils avaient à y gagner. »*

> *« Donc si tu veux, le problème, qu'il y a derrière ce fonctionnement, et, je le respecte, hein, Antoine. Et puis il a ses soucis, hein, il a "HEA libéré", mais il rend des comptes aussi. » (Marc, Commercial)*

> *« Pour les anciens managers, pour moi le premier, c'est dur d'adopter la bonne posture, au jour le jour, au quotidien……Il y a des rechutes ! Quand il faut aller vite, et que la décision elle est tellement claire pour toi…réussir à te pincer… et amener l'équipe à presque venir chercher la réponse…c'est compliqué ! » (Antoine, VP HEA)*

Ces ambiguïtés de rôle, venant à la fois des ambassadeurs / hiérarchiques de HEA prenant des décisions autoritaires, à la fois d'un monde extérieur « non libéré » contraignant le système (voir plus loin « Choc des cultures »), et renforcées par les salariés désireux de conserver leurs repères, entretiennent le doute sur la réalité de la nouvelle organisation, et alimentent une **« hiérarchie fantôme ».**

1.4.6.2. Un « mur » nommé compliance

Certaines propositions, notamment de simplification, sont allées très loin dans la remise en cause du système traditionnel et se heurtent alors au choc de la réalité, ici dénommé « compliance », générant nécessairement de la désillusion. L'ambition du projet et les efforts de simplification (via l'élimination de procédures ou d'indicateurs), sont anéantis par le nombre de référentiels à respecter, et la dynamique de remise en question systématique des procédures ne permet parfois pas d'aller plus loin que l'existant :

> *« le tableau de bord a minima, limite, dans la discussion, tu en trouves un ou deux [indicateurs] qui manquent, quoi ! » (Sébastien, Commercial).*

La frontière entre la culture de la communauté « HEA » et celle du Groupe est poreuse et le mouvement du flux est unilatéral : la culture du Groupe vient « contaminer » celle de HEA, sur l'ouverture aux idées nouvelles, de droit à l'erreur et l'encouragement à l'expérimentation.

> *« Le premier mouvement, ça été "on s'en fout du processus, on va décider tout seul, on va être libre…" […] Ceux qui pouvaient s'attendre à ce que ça devienne d'un seul coup super intéressant,*

que des nouveaux rôles super sexy te tombent dans les bras, etc. et que tu deviennes… il y a sûrement une déception, quoi. » (Sébastien, Commercial).

« Entre "je n'ai plus de processus, je n'ai plus de documents à remplir, je fais ce que je veux quand je veux, je fais mes offres sans avoir de comptes à rendre à personne et puis ça va être génial, on va travailler en équipe", et puis la réalité concrète, ça fait mal. Même chose sur les rôles, même chose sur les rémunérations, même chose sur tout le reste, enfin… » (Nathan, Commercial)

« Tu as beau faire l'exercice de gratter, de voir ce qui se fait à l'extérieur, de voir comment sont payés et sont reconnus, même au niveau du niveau de responsabilité, au niveau de la totalité du groupe, tu as beau faire des analyses, des comparatifs, et démontrer qu'il y a un problème, il y a un dysfonctionnement, il y aura toujours une réponse qui te prouvera que "mais non, en fait, tu regardes avec tes yeux, donc tu n'as pas la vision globale, rassure-toi, c'est tout à fait normal !" » (Lucas, Commercial)

« Au début, le champ des possibles paraît quand même énorme, en fin de compte, quand tu détoures… […] Simplification/révolution ! Et puis très rapidement "Ah, mais non ! Ah, mais non ça tu peux pas ! C'est les autorités, ah, mais non, ça, c'est l'ex com central, ça, tu en as vraiment besoin, et puis ça, vraiment, si tu sais pas ça, c'est que tu es nul, quoi !" Donc finalement, rapidement, tu dis, mais alors on simplifie où ? » (Sébastien, Commercial)

« Et puis à la fin, tu accouches d'un truc, pfftt. » (Christophe, Resp. Qualité HEA)

1.4.6.3. L'échec de la bourse aux rôles

Par ailleurs, la bourse aux rôles n'a pas la dynamique escomptée. Le fait de devoir assurer la reprise d'un rôle avant de pouvoir s'en séparer rend la mobilité parfois plus difficile que via le processus RH traditionnel. Il s'agit en effet d'alimenter un jeu de *« chaises musicales »*, qui est normalement géré par une ouverture de poste et un recrutement en bonne et due forme. Sauf qu'un rôle n'est pas un poste, et qu'une ouverture de poste devient plus difficile à déclencher dans ces conditions, les rôles étant dispersés. De plus, les volontaires pour un rôle « supplémentaire », tel que « capitaine » ou « coach », ne bénéficient ni d'un allègement de charge par ailleurs (à moins de trouver eux-mêmes preneur pour l'une de leurs tâches), ni d'une compensation financière quelconque.

« Quand j'ai récupéré le rôle de PM, j'ai immédiatement mis 2 rôles sur la table, en disant "je suis à 100 %, je suis chargé, je prends ce rôle-là, ça m'intéresse, ça va me demander de l'investissement pour faire le job et de l'investissement pour avoir la formation pour comprendre pourquoi je fais ça, donc il faut que je me débarrasse de ça." Bon, personne ne l'a repris, donc j'ai dû cumuler un petit peu pendant un temps… » (Victor, Supply Chain Manager)

Revenons à l'histoire de Lucas, ancien *Supply Chain Manager*. Quand le Directeur des Opérations part à la retraite, ses rôles sont distribués vers 3 personnes, dont Lucas, son bras droit, qui récupère entre autres le rôle d'ambassadeur Supply Chain. Mais Lucas souhaite changer de métier et transiter vers le rôle de Program Manager. Après un premier poste qui lui passe sous le nez, parce n'étant pas passé par la bourse aux rôles, il se positionne très tôt, en

novembre 2018, pour un poste se libérant à l'horizon mi-2019. Il remet donc ses deux rôles en jeu, mais personne ne peut reprendre son rôle d'ambassadeur (question de NR) et il se retrouve provisoirement bloqué. Un poste de Directeur des Opérations sera finalement réouvert fin 2019, devant la nécessité de maintenir une interface « gradée » avec l'extérieur de HEA, et de libérer Lucas. L'équipe *supply chain* fonctionnera malgré tout presque deux ans sans directeur, sans s'apercevoir que le besoin se fait ressentir à l'extérieur, assurant le « strict nécessaire », au niveau opérationnel, de la fonction, sans incident majeur. Une clarification par la base intervient cependant début 2019 devant les « couacs » constatés, et un poste ne peut plus être considéré comme un rôle.

> *« Et du coup, ces gens-là, qui n'était pas forcément de mauvais candidats, mais ils n'avaient pas forcément ni le temps, ni l'envie de s'investir au point d'obtenir les compétences pour faire à 100 % ce qui était fait avant. Ils avaient quand même leur job à plein temps ! Donc ce n'était pas forcément évident, donc les rôles ont été distribués, et deux ans plus tard on s'est rendu compte que le rôle a été perdu, c'est-à-dire que personne ne faisait le job associé au rôle qui avait été malgré tout retenu. » (Lucas, Program Manager, ex-Supply Chain Manager et ex-Ambassadeur Supply Chain)*

À propos de ce dysfonctionnement, Christophe, Responsable Qualité, est plutôt réaliste :

> *« Donc tu as globalement dans notre fonctionnement libéré,… mais ça ne me surprend pas, hein, tu as des déviations, un peu inattendues, non prévues, et qui font que tu peux arriver dans des impasses, ou des points de blocage. Et des fois, on a un peu de mal à se récupérer sur le coup. […] Dans l'ancien monde, il y avait quand même quelque chose qui était intéressant. C'était la bête gestion de carrière, et la bête gestion de développement des personnes […] Et le trou que tu fais en partant, c'est pas ton problème. C'est le problème du manager. » (Christophe, Resp. Qualité HEA)*

1.4.6.4. Tensions libération-exploitation : une charge de travail accrue non reconnue

- Des objectifs trop ambitieux

La désillusion n'est pas seulement liée aux contraintes externes. Elle est aussi ressentie lorsque l'ambition et l'enthousiasme généré par la phase de conception se heurtent à la réalité de la charge de travail liée à l'activité « normale », et la difficulté à maintenir cette énergie sur le long terme.

> *« On s'est noyés dans un certain nombre d'objectifs qu'on s'était donnés, qui étaient excessivement ambitieux, et là on s'est noyés. Donc tu perds de l'énergie pour rien, malheureusement. » (Marc, Commercial)*

> *« J'ai fait partie de plusieurs Workgroup à l'initialisation de la transformation, il y a un Workgroup qui était sur les indicateurs et sur la simplification du travail, où on avait proposé des choses qui étaient des évidences à faire pour arrêter de se prendre la tête sur plein de choses, quitte à sortir du cadre, c'était une évidence, on l'a mis en avant, on la validé, fin du Workgroup, fin de l'énergie,*

on est tous repassés à autre chose, il y a d'autres squads qui ont été montées sur d'autres sujets, etc., mais la mise en application de ce truc-là, n'a jamais été fait. » (Victor, Supply Chain Manager)

- Manque de reconnaissance

L'énergie déployée dans la conception doit laisser la place aux activités « de routine », mais le déploiement de certains processus d'amélioration routinisés (les *squads*) est chronophage et parfois, la libération est davantage vécue comme une entrave que comme une aide, soulevant de nombreux conflits de priorité. L'engagement des personnes dans la libération devient alors très inégal, accentuant encore les tensions, certains voyant dans les réunions de réflexion une pure perte, alors que d'autres y voient un investissement rentable en termes d'efficience. **L'absence de reconnaissance** directe et de temps dédié agit comme un frein à l'engagement dans ces efforts, qui viennent s'ajouter à l'activité « productive ». Les rôles de coach et de capitaine, notamment, ont du mal à trouver preneur. Ces nouveaux rôles totalement dédiés à la mise en œuvre de la libération, et se substituant à la hiérarchie sur la prise en charge de certaines fonctions managériales, ne font l'objet d'aucune forme de reconnaissance formelle. Dans le système HEA libéré, la seule reconnaissance possible est la reconnaissance morale par le VP HEA lors de rassemblements collectifs, ou au quotidien dans le cercle, mais cette dernière est souvent négligée. Dans le système Thales officiel, cette reconnaissance est tout simplement impossible (cf. plus haut la question des processus immuables). Ils reposent exclusivement sur la bonne volonté et la motivation intrinsèque des personnes. Peu à peu, bien que la libération ait coïncidé avec une période de crise et de sous-charge de travail, certains salariés se désolidarisent totalement des activités organisationnelles pour se concentrer sur leurs activités premières. Le verbatim de Sébastien (Commercial) et ceux qui suivent résument bien cette tension entre activité d'exploitation et libération *:*

« On y a passé des heures au carré !! Et pendant ce temps-là, la vie continue, il faut continuer des décrocher des offres…On ne peut pas rester en permanence en boucle ouverte à se poser des questions, lancer des squads et revoir ceci, cela, ce n'est pas possible ! À un moment il faut délivrer ! Des heures à travailler sur la raison d'être, faire des réunions… y a la révolution à faire ok, et pendant ce temps-là on perd des boites !! »

« Aujourd'hui, OK, ils vont prendre des rôles, mais ils se sont rendu compte, parce qu'on avait déjà eu un processus d'augmentation et de BSO [Bonus Sur Objectif], que finalement ça leur change rien. Y a un moment, les gens… […] Et donc du coup, je crois que les gens se sont un peu épuisés. Il y a pas mal de gens qui avaient pris des rôles. Et qui finalement ils se sont dit, moi, c'est en plus de mon travail de tous les jours, donc…» (Lucas, Commercial)

« Ceux qui ont voulu devenir capitaines d'ailleurs ne l'ont pas toujours forcément bien vécu parce que finalement ils se sont rendu compte que c'était une charge de travail et que ça ne faisait pas baisser leurs charges d'à côté. » (Stéphane, Dir. Technique)

« On libère, mais dès qu'il y a de grosses offres à rendre, on revient à l'ancien système ! » (Sébastien, Commercial)

« Très ambitieux, parce que vous devez faire évoluer les mentalités dans un contexte qui est celui encore une fois de l'entreprise avec ses objectifs à elle, qui sont encore une fois de gagner l'argent, je veux dire, c'est la réalité ! On n'est pas là pour peigner les nuages et se faire plaisir ! » (Alain, Juriste HEA)

« Parce que l'enthousiasme, mine de rien, dans un monde où on continue à te demander les mêmes efforts, le même travail, la même performance, les mêmes trucs, c'est bien beau, l'enthousiasme, mais il faut le canaliser, l'utiliser, et s'en servir ! […] Il faut vraiment aller plus loin je pense dans l'encouragement et l'accompagnement des gens qui veulent que ça change. On a vu beaucoup de belles énergies se tarir. Des gens qui étaient hypers enthousiastes…» (Victor, Supply Chain Manager)

« Donc comment reconnaître quelqu'un qui prend un double rôle, qui se met en risque, qui se met en challenge, qui en plus de son rôle de, je ne sais pas moi, de financier, accepte de faire un peu de… je sais pas moi… d'administration des ventes, par exemple, qui n'est pas son métier, comment c'est reconnu ça ? On n'a pas encore la réponse aujourd'hui. » (Paul, Dir des Ventes)

« Et du coup, en fait si tu prends plus d'initiatives et donc plus de responsabilités, ça veut dire que quelque part la balance entre ton ancien chef et toi est de plus en plus équilibrée. Sauf qu'au niveau des salaires, ça ne s'équilibre pas ! » (Laura, Resp. de la Transformation)

« Donc il n'y a pas à chercher de la reconnaissance financière, ou même de la reconnaissance hiérarchique, dans la transformation. C'était "est-ce qu'on joue le jeu ou est-ce qu'on ne joue pas le jeu ?" » (Victor, Supply Chain Manager)

« Parfois, moi, je m'interroge sur l'équilibre bénéfices réels de toutes ces heures qu'on a passées tous ensemble » (Françoise, Juriste HEA)

1.4.6.5. Le choc des cultures : des frictions avec un monde « non libéré »

Se libérer dans un monde non libéré génère nécessairement des frictions aux interfaces avec le Groupe. Cela demande à HEA de maintenir une correspondance permanente entre son système interne et son système externe, ce qui est une source de tensions, voire de schizophrénie collective, comme l'explique très Laura, Responsable de la Transformation :

« Le problème est toujours le même […] c'est HEA libéré, dans un monde non libéré. Donc en fait, toutes les réunions qui étaient liées à un certain process parce que permettant de faire du reporting au niveau supérieur… elles ont l'obligation d'être maintenues, parce que le niveau supérieur n'a surtout pas envie de se libérer. Et c'est ça qui est à mon avis un peu énergivore, c'est que tu n'as pas une double personnalité, mais presque, tu te dis libéré, travailler ensemble, et puis ensuite quand tu vas au-dessus, on te dit c'est pas du tout comme ça que ça se passe… et du coup, ça je pense que ça freine les équipes, ça peut aussi les essouffler. »

L'interface avec le monde extérieur, sur le plan hiérarchique, est une zone de tensions majeure et de choc des cultures, où viennent cristalliser les incompatibilités de deux systèmes que tout oppose. On l'a vu, la position est difficilement tenable pour les ambassadeurs. Ils doivent maintenir une cohérence aux interfaces, autant dire la quadrature du cercle. Par ailleurs, vis-à-

vis de l'extérieur, c'est pour eux une sorte de **« déclassement »**, et **une asymétrie** se crée entre les ambassadeurs et leurs homologues hiérarchiques des autres départements, ce qui peut être difficile à vivre ou à assumer. Christophe, Dir. Technique/Ambassadeur Technique, s'est peu à peu fait à l'idée ne pas avoir un niveau d'information qui correspond aux normes implicites du Groupe, qui veut qu'un chef soit au courant de tout ce qui se passe dans son équipe et puisse répondre du « tac au tac » à n'importe quelle remarque externe :

> *« Donc dans ton rôle d'ambassadeur, tu es mis un peu en défaut. Alors, moi, j'ai pris le parti pris de m'en foutre, pardon d'être un peu cru. "OK oui, et ben, écoutez, si vous avez telle info à me faire remonter, parce que vous avez entendu ça, je prends, et puis après, je traiterai en interne. Mais je ne saurai pas en parler avant." Tu vois ? Mais c'est vrai que c'est un petit peu une mise en défaut. »*

Cette asymétrie est vécue de façon inverse, mais tout aussi pénalisante par les salariés, car leur **« surclassement »** en termes d'autonomie, au sein des cercles, n'est pas légitime aux yeux du Groupe, ce qui représente un frein majeur à l'initiative. Un membre fonctionnel de cercle, quand bien même capitaine ou référent métier, ne sera pas reconnu comme interlocuteur légitime dans de nombreuses situations, ce qui réduit de fait l'effet potentiel de la libération puisque nécessite de remobiliser les interfaces « gradées ».

> *« Bah oui, parce que tu peux pas faire avancer tes affaires. Quand tu as un problème technique, enfin un arrêt de production, et que la personne avec qui tu es en interaction te dit "ouais, mais moi, je n'ai pas le budget, il faut voir avec mon chef". Le chef, en haut, il dit "t'est qui toi ?". En gros c'est ça. » (Laurent, Ingénieur Support).*

> *« Je dirais pas qu'on est libéré aujourd'hui, parce que c'est pas vrai. Par rapport à tous les autres métiers, toutes les autres fonctions, toutes les contraintes de la société, on n'y est pas encore. […] Et on n'y sera probablement pas, sauf si les autres entités font le même cheminement que nous. » (Nathan, Commercial)*

Qui dit « choc des cultures » dit « choc des valeurs » et l'expérience de Lucas est tout à fait illustrative : en décembre 2017, il doit livrer du matériel à une institution militaire. La livraison est prête. La satisfaction client s'apprête à être honorée sur le principe du *« on time delivery »*. Seulement, l'objectif de chiffre d'affaires 2017 de HEA est déjà atteint, et d'un point de vue « interne » et politique (négociation des objectifs n+1, bonus…) la livraison a plutôt intérêt à être décalée à 2018. Lucas doit se plier à ce choix de la direction financière. Malheureusement, un changement de nom du groupe lié à plusieurs fusions (devenant alors Thales AVS), survenant fin Janvier 2018 va obliger à renouveler les licences d'exploitation du matériel. C'est finalement avec six mois de retard que sera livré le client. Lucas se remémore cet épisode avec encore beaucoup d'amertume :

« Parce qu'on est Thales, parce qu'on est une société qui a un capital, avec des actionnaires, et il faut… tenir les performances, etc., mais […] Zobrist il aurait fait le choix de livrer les casques pour ne pas impacter le client. » (Lucas, Program Manager, ex-Supply Chain Manager et ex-Ambassadeur Supply Chain)

Enfin, les équipes transverses ou à proximité géographique n'ont pas un regard toujours bienveillant à leur égard et les membres de HEA doivent supporter les quolibets :

« On est un peu au départ, la risée de Thales. C'est-à-dire on entend quand même "oh, mais HEA, vous êtes libérés, vous promenez tout nus dans les couloirs ?! C'est ça ?". [..] ou "des canapés, un baby, ça y est vous êtes libérés, vous ne faites plus rien !"[…] T'as des gens du site, on a dit que c'était ouvert à tous… qui arrivent et qui disent "Oh ! Super, vous avez une bibliothèque participative, machin…" alors ça c'est génial ! et y en a d'autres qui arrivent et qui disent "ah, ils ont le temps de lire, HEA !". Et c'est nul.» (Laura, Resp. de la Transformation)

1.4.6.6. Accroissement de la complexité

Nous l'avions souligné en introduisant le contexte, l'organisation « HEA libérée » est venue se superposer à l'organisation hiérarchique en place du Groupe, ne pouvant s'y substituer formellement. Cette complexité est soulignée par les acteurs, qui doivent maintenir en permanence l'équivalence avec l'organisation officielle, aux interfaces avec l'extérieur. Il s'ensuit une sorte de « schizophrénie » organisationnelle, liée à cette double identité Groupe et département.

« Donc on a quand même cette complexité organisationnelle, liée au fait qu'on a créé des cercles dans HEA, croisés avec Chorus qui nous impose une certaine manière de structurer la démarche business, avec des "équipes capture", avec des équipes programme aussi, qui fait qu'on a quand même créé une complexité supplémentaire. » (Paul, Dir. des Ventes)

Cette complexité va aller croissant avec l'arrivée de la transformation de FLX, « FLX 2.0 » (ajout d'une matrice organisationnelle en « Programmes end-to-end », décrite un peu plus loin), déjà dans les esprits lors de notre présence.

« Tu as toujours des équipes "métier", […] tu as toujours une direction des programmes, tu as toujours une directrice juridique, mais maintenant on rajoute les programmes end to end. Tu sais, l'extension à FLX… […] Voilà. Et tu rajoutes tout ça. Tu superposes tout. Comment tu peux, en l'espace de deux ans faire 3 organisations, sans jamais supprimer la précédente ? Donc moi ce qui me gêne, c'est que plus personne ne sait vraiment où est-ce qu'il est. Dans l'organisation. Et où est-ce qu'il sera ? » (Clément, Commercial)

1.4.7. Recentrage sur l'activité et bilan positif, pour une révolution « mineure » (début 2019)

Au cours de l'année 2018, l'apprentissage sous forme d'essais et d'erreurs lors de l'expérimentation, comme on l'a vu, permet d'apporter des réponses concrètes à certaines de ces frustrations et de faire le deuil de certains fantasmes. Le retour de Laura, le bilan qui a été fait, et les mesures correctives, permettent progressivement aux équipes de se remobiliser et de se focaliser sur les activités de base à délivrer, et début 2019, le moral est de retour.

Parmi les éléments remobilisateurs, la visite du VP FLX, nouvellement nommé, fin 2018, curieux de cette expérimentation et friand d'innovation managériale, est perçue comme une profonde marque de reconnaissance et d'encouragement. Dans la perspective de la transformation « FLX2.0 » qu'il prépare de son côté, « HEA libérée » est vue comme une entité « pilote ». Également, fin 2018, la co-construction des objectifs 2019 a été une vraie réussite collective, ayant contribué à l'adhésion de tous, et a joué un rôle important dans la remobilisation et la restauration d'un climat favorable. En Janvier 2019, « HEA libérée » célèbre une année d'existence dans la fierté et l'enthousiasme.

Malgré les difficultés rencontrées, et la perspective de la nouvelle transformation à venir, le bilan semble largement positif. Les bénéfices semblent l'emporter sur les risques et les désagréments. Ils s'expriment en termes de liberté de parole, de motivation, d'engagement, de responsabilité et de bien-être. Mais l'expérience est encore courte, et il semble qu'elle puisse aller encore plus loin.

> *« Moi je pense qu'on a une dynamique chez HEA qui est quand même plutôt positive dans ce type de fonctionnement. Et je pense que ça serait dommage de ne pas le conserver. » (Paul, Dir. Commercial)*

> *« Mon ressenti, pour moi, c'est positif. » (Stéphanie, Assistante)*

> *« C'était pas vain ! On a pu proposer des choses, on a pu envisager des choses, et je pense qu'on aurait pu, cette année, réussir à proposer quelque chose de neuf, et d'avancer. » (Victor, Supply Chain Manager)*

Même les salariés les plus critiques concèdent une balance plutôt positive :

> *« [est-ce qu'il se sent plus libre ?] Oui et non Plus libre de parole oui. Oui, on est un peu plus, je me retrouve un peu plus dans celle-là [d'organisation]… » (Laurent, Ingénieur Support)*

> *« Non, non, mais globalement, il y a de très bonnes choses ! Après, y a tout ce côté dont je te parlais, cette espèce d'hypocrisie, etc. que je trouve… cette voilà. Mais globalement, il y a de très bonnes choses. Le fait de voir des gens autour de moi un peu plus heureux, le fait d'avoir l'impression que les gens autour de moi, quand ils arrivent au boulot, ils ont moins la boule au ventre, ça c'est plutôt*

agréable. Si je devais dire dans la balance, je dirais que c'est plutôt positif. » (Clément, Commercial)

« Il faut reconnaître, c'est qu'il y a eu un boost au niveau des équipes… énorme ! J'ai trouvé qu'il y avait une remotivation, un esprit d'équipe qui s'est remise en place, du coup, une certaine responsabilisation… il y a vraiment des côtés très positifs ! […] les troupes, ont été remotivées. […] Il faut reconnaître que les gens sont plus impliqués, plus motivés, je pense, en moyenne, moi c'est ma perception.» (Marc, Commercial)

Quant à l'objectif de survie du département par le redressement de la performance, les résultats semblent être au RDV, le carnet de commande étant à nouveau rempli à moyen terme :

« Ce qui remonte comme une évidence, et ce qui est admirable, ce que Christian remonte à chaque fois, c'est l'aspect "opportunité financière". Le business, et les BID, donc les offres commerciales en cours. Quand on regarde ce qu'on prévoit dans les trois ans à venir, et qu'on regarde ce qu'on voyait pour les trois ans à venir il y a deux ans…whhh !! On a fait un gap ! » (Victor, Supply Chain Manager)

Paradoxalement, malgré les ambitions réformatrices très élevées, à cause de la nécessaire intégration du dispositif de libération dans un système plus vaste et contraignant, celui du Groupe Thales, le changement réel peut paraitre mineur. Cette relativité du changement est partagée par un bon tiers des personnes interrogées, constitué par les personnes les plus critiques. Et pourtant, ces mêmes personnes reconnaissent que si cela n'a pas changé grand-chose pour elle-même, du fait de leur position dans l'organisation (fonction support peu affectée) ou de leur posture antérieure (électron libre), cela a contribué à des changements pour les autres, non moins appréciables.

« N'ayez pas l'impression que je dis que rien n'a été fait, ou que quelque chose a été fait, c'est que pour ma part, dans l'idée dans mon ressenti, je n'ai pas l'impression que les choses aient beaucoup changé. Par rapport à avant. Donc, pour ce qui me concerne, je n'ai pas l'impression ça a changé. » (Alain, Juriste)

« Et ça, ça n'a vraiment rien changé dans les mentalités. Donc nous, je pense que c'est ce qui va ressortir des entretiens que tu peux avoir, c'est une des frustrations, c'est que tu te cognes la tête contre les murs, parce que ça bouge pas, quoi. […] Non, mais après, si, j'ai analysé, […]… en fait j'ai toujours été libéré de par mon rôle d'électron libre, j'ai toujours quelque part fonctionné comme ça. Forcément, ça ne m'a pas… » (Laurent, Ingénieur Support)

« Je peux te faire une présentation où tu vas te dire "Putain, ils ont tout transformé, ils sont hyper fort !" Et je peux te faire une présentation où tu vas dire "mais en fait ils n'ont rien changé !" » (Christophe, Resp. Qualité HEA)

« Cette transformation, je ne l'ai pas du tout prise comme ça [un changement], c'est pour ça que je réfléchis… je pense, rien du tout [ce que ça a changé]. […] si tu veux, je faisais ce que je voulais, dans mon truc. » (Marc, Commercial)

« À ce sujet-là [relever des challenges], HEA n'a rien changé pour moi. […] Alors je dois t'avouer que pour moi, [ça n'a pas changé] grand-chose, à titre personnel. […] Ma liberté, je la prenais déjà. » (Clément, Commercial)

« [J'ai pris le projet de libération] de façon totalement neutre… parce que je pense qu'on était dans un mode qui était déjà assez libéré avec les gens… assez libéré avec les gens de mon équipe, en interne… […] c'était quand même des gens assez responsables, assez experts… […] C'est pour ça que je pense honnêtement que ça ne leur a pas changé grand-chose. […] Ça ne change strictement rien sur le fond. » (Stéphane, Dir Technique)

Par ailleurs, pour certains, la libération s'est progressivement transformée, à force de compromis, en simple réorganisation des équipes.

« J'ai plus l'impression qu'on a fait une réorganisation, mais qui était nécessaire, et que moi je trouve très bien, enfin… être par pôles clients multimétiers je trouve ça très bien parce qu'on est avec les personnes avec qui on est censés partager de l'information, c'est très très bien… après, dans l'aspect libération en tant que telle, on voit que la bourse aux rôles, ça ne marche pas… » (Lucas, Program Manager, ex-ambassadeur Supply Chain)

« Les aspects humains n'étaient pas forcément les plus… comment dire… la transformation humaine est primordiale. Oui. Mais la vraie transformation, elle était surtout organisationnelle. » (Victor, Supply Chain Manager)

Nous verrons plus loin que ces bilans sont dépendants de la trajectoire individuelle des personnes et notamment des attentes qui se sont formées au moment du lancement du projet et de la phase de conception. Plus l'ambition réformatrice était grande, et plus la résultante des nombreux compromis parait mineure aux yeux des salariés.

Par exemple, pour Clément, Commercial, la libération a manqué d'ambition, dès le départ :

« Et finalement, on a fait des cercles. Mais ça veut dire quoi le cercle ? La plupart du temps un cercle, c'est un cercle privé ! Un cercle, c'est fermé. […] Ça me paraît pas très agile, quoi ! Et puis, ces cercles, ils sont trop petits ! Pour moi, il fallait libérer HEA ***! Il fallait que HEA soit un cercle.*** *Il fallait que Antoine ait à sa disposition des ressources, les 60 personnes que tu as dans HEA, et qu'il les affecte de façon agile aux problématiques qu'on a. »*

Et il ne voit donc pas l'intérêt de la nouvelle organisation :

« Les cercles n'ont rien libéré, c'est une organisation comme une autre ! »

1.5. Fin prématurée du processus (année 2019)

1.5.1. Une volonté de disséminer au-delà de HEA

Après un temps « sous-marin » de lancement au sein de HEA, sans communication au sein du groupe, HEA se voit de plus en plus sollicitée pour partager son expérience au sein du groupe, et notamment dans la perspective de la nouvelle transformation FLX 2.0. Laura, Responsable de la transformation, fera plusieurs présentations en 2018 et 2019 pour exposer la démarche à

des séminaires internes. Elle sera également impliquée dans le groupe de travail FLX 2.0 dédié à la simplification des modes de travail et plus précisément sur le partage des « bonnes pratiques » (« principes, comportements, valeurs »). En effet, d'autres types de transformation sont à l'œuvre dans d'autres départements (agilité, business model…) et FLX devra s'appuyer sur les enseignements tirés de leurs expériences respectives. Ce groupe de travail aboutira à un modèle « Oméga », synthèse collaborative de ces bonnes pratiques, mixant système hiérarchique et bonnes pratiques de libération et d'agilité.

Par ailleurs, Laura et Antoine participeront également à différentes manifestations organisées par des associations locales de dirigeants autour d'expériences variées d'innovations organisationnelles de type « libération ».

En 2020, c'est un projet plus ambitieux qui prend forme, puisque Laura et Antoine se lancent dans la rédaction d'un ouvrage relatant l'aventure de la libération de HEA, basé sur une trentaine d'interviews de salariés, afin de *« partager l'expérience et susciter l'envie »*. Ils sont aujourd'hui à la recherche d'un éditeur. Le titre du manuscrit : **« Nous, libérés »**, est révélateur. La narration adopte le point de vue d'Antoine, et file la métaphore de l'expédition en montagne : objectif commun et ambitieux à gravir, cohésion de la cordée, aventure humaine, prise de risque, apprentissage, réalisation personnelle, énergie collective…les maitres mots de l'ouvrage sont à l'image des convictions du leader et des inspirations du projet de libération.

> *« C'est une histoire où l'énergie du collectif a fait la différence, s'est mise en synergie au service de l'entreprise : à l'image de la cordée, c'est une aventure humaine avant tout. » (Antoine, manuscrit du récit de la libération de HEA, « Nous, libérés » Fév 2021)*

Cette volonté d'essaimage fait écho à l'aspiration initiale du projet de dépasser le cadre Thales lui-même, telle que l'avait exprimé Antoine lors de sa prise de décision et telle que l'a perçue Céline, Responsable Finance pour HEA, lors du lancement :

> *« Ce que j'en perçois, c'est que c'est plus grand que HEA, en fait, Antoine, il se dit, en fait, ce qu'on va réussir à faire, ça va peut-être inspirer d'autres entreprises, comme celles qui nous ont inspirées, et que finalement ça va créer… […] Une émulation, mais au-delà de ce qu'on va faire au sein de l'entreprise AVS. » (Céline, Resp. Finance HEA)*

1.5.2. Phagocytage par une transformation « supérieure », FLX 2.0 (fin 2019)

La nomination fin 2018 d'un nouveau VP à la tête de la nouvelle unité FLX présuppose une réorganisation de l'ensemble des départements qui lui sont rattachés, dont HEA. Le projet prévoit une « retransversalisation » des activités par une généralisation des unités

multifonctionnelles (l'équivalent des « cercles », au sens de HEA), via la dissolution de chaque département vers des « Programmes end to end ». Début 2019, quand le projet est dévoilé, l'existence des départements n'est pas remise en cause, mais il génère de nombreuses interrogations : quelle compatibilité avec « HEA libérée » ? quelle menace ? quelles opportunités pour les équipes ? quelles valeurs seront défendues ? Cette nouvelle perspective de transformation place toute l'équipe dans l'expectative et freine la poursuite du développement de HEA libérée. La mise en place de FLX 2.0 est prévue pour Septembre 2019. Les principes de base de la nouvelle organisation sont assimilés, mais encore fragiles, et des signaux défavorables sont perçus en provenance du nouveau VP FLX. Et la nomination des Directeurs de programme end-to-end vient court-circuiter le système décisionnel de HEA libérée. Lors de notre présence sur le terrain, en mars 2019, la dynamique est suspendue et l'incertitude règne. L'équipe est dans l'expectative et a peur de voir tous ses efforts réduits à néant, de se voir retirer son rôle d'acteur. Le flou qui entoure encore le projet FLX 2.0 laisse libre cours à toutes les craintes.

> *« Il y a la transformation FLX qui arrive et qui met un grand coup de frein à main à toutes ces démarches-là. Parce qu'on n'est plus les moteurs ou même* ***les acteurs principaux*** *de notre propre organisation. Voilà. […] Pour l'instant, bien que le cadre soit donné, je ne vois pas encore comment est-ce que ça va se faire en vrai. Il va falloir que des gens de différents business segments, travaillent ensemble dans une organisation programme. C'est du jamais vu, c'est inédit, on l'a jamais fait. Je pense qu'on va essuyer les plâtres, on va devoir s'adapter. » (Victor, Supply Chain Manager)*

> *« C'est pour ça que nous, il y a un peu une aigreur, je pense, ici, parce que se dire on a fait de la transformation, on va devoir revenir en arrière, repartir après, enfin, c'est quand même assez fatigant… humainement je pense que… de se transformer autant. » (Laura, Resp. de la Transformation)*

> *« En sachant que, sur le chantier HEA libérée historique, enfin de l'année dernière, la peinture n'était pas sèche ! » (Paul, Dir. des Ventes)*

> *« Et puis après, il y a eu pas mal de choses, où on voit que… bah Michel [VP FLX], n'est pas si libéré que ça. Et donc, voilà. Ça crée des frustrations, et si bien que les gens disent "Oh, de toute façon, il n'y a plus d'HEA libéré." […] C'est exactement ça. Là on te dit, bah tu vas avoir des programmes end to end. On s'est dit mais génial, on va pouvoir élire notre… le leader… ah non, non, non, c'est un responsable qui est nominé et top down. Il n'y aura plus de capitaine, parce que dans les IPT [l'équivalent des cercles pour FLX2.0), tu as des responsables qui sont nominés. Et donc, enfin, c'est rien peut-être, mais ça casse énormément. » (Laura, Resp. de la Transformation)*

> *« Puisqu'en plus de ça, on est dans une nouvelle transformation, qui est imposée. Et donc là, on parle vraiment de direction de programme, avec la nomination de directeurs, donc on revient dans un mode… » (Nathan, Commercial)*

Lors de nos entretiens de suivi de Mars 2020, nous apprenons que Laura a de nouveau quitté HEA fin 2019, laissant son rôle de responsable de transformation au nouveau Directeur des

Opérations, tout juste recruté et nommé par Antoine. Cependant, ce nouveau Directeur priorise visiblement son rôle de Directeur et délaisse la dynamique de libération, au grand désarroi de l'équipe. À son tour, Antoine quitte HEA fin 2019 pour prendre la tête d'un autre Business Segment de FLX, en charge de l'aviation commerciale (CLA). Il est remplacé par une personne connue et appréciée du service pour ses qualités humaines. Tous les espoirs sont permis. Mais en 2020, « HEA libérée » cède progressivement la place à FLX 2.0, jusqu'à être « phagocytée » par la nouvelle Business Line FLX.

Lorsque Antoine quitte HEA fin 2019 et rejoint CLA, un département voisin, il n'a pas renoncé à ses convictions managériales et voit dans ce changement l'opportunité d'étendre un certain nombre de ses principes libérateurs.

Il va voir son terrain de jeu s'agrandir à nouveau lorsque fin 2020, il est nommé Directeur des Programmes FLX ; il lance alors la transformation **« New FLX »,** effective depuis le 1er Février 2021, qui officialise la disparition de HEA et dans laquelle est *« généralisée la notion d'équipe autonome et pluridisciplinaire à l'échelle de 4000 personnes ! »* (Antoine, Entretien de suivi 21/02/2021). « HEA libérée » est en quelque sorte « réincarnée », et extrapolée à grande échelle au sein de FLX. « Le COVID est passé par là. ». Les neuf directions de programmes issues de FLX2.0 sont envisagées comme des « **macro-cercles** », au sein desquels les **cercles** sont centrés sur un client ou un produit, et autour d'une **raison d'être.** En revanche, un des principes majeurs de HEA libérée n'est pas conservé : **l'élection des capitaines** de cercles et macro-cercles : ils sont respectivement nominés par les Directeurs de programme et par le Comité de Direction FLX. La promotion d'une nouvelle posture des managers (« Share & Help ») doit néanmoins permettre de modifier et gommer la relation hiérarchique. La sollicitation d'avis est implémentée peu à peu, de façon informelle. Une entité « Alpha », vient mimer le cercle « New Business » en charge de la recherche de sources de diversification, de nouveaux marchés (drônes, marine, imprimerie…).

1.6. Trajectoires individuelles

L'analyse individuelle des entretiens nous a permis d'entrevoir des dynamiques individuelles intéressantes sur le plan des représentations. Pour aller au-delà du processus collectif d'apprentissage et ses nécessaires divergences individuelles, il nous a semblé intéressant de se focaliser sur ce niveau d'analyse, dans une vue longitudinale des trajectoires. Nous illustrerons cette analyse par mise en contraste de deux trajectoires individuelles, typiques des deux profils identifiés.

Les tensions décrites plus haut, liées d'une part à l'implémentation d'un changement lui-même exigeant et d'autre part à l'insertion d'HEA dans un monde autoritaire et hiérarchique et à son interdépendance très forte avec les segments transverses, font apparaitre à certains la libération comme vaine, qui se désengagent alors de l'effort collectif et se concentrent sur leur mission de base, alors que pour d'autres elle aura néanmoins permis l'installation d'un état d'esprit tout à fait novateur et bénéfique. Ce contraste d'interprétation est à lier à la hauteur des attentes initiales de ces personnes ; plus l'idéal était élevé, plus l'exigence était forte et plus les écarts sont insupportables. **Le contraste entre Nathan, « pragmatique », et Marc, « idéaliste », illustre bien ce mécanisme.** Dans les deux tableaux qui suivent, en suivant une démarche inductive, nous avons rassemblé les éléments de leurs trajectoires individuelles respectives, selon 4 « moments » : le problème/le besoin, la représentation du projet de libération, l'expérience vécue de la libération, et ses effets perçus.

Pour Nathan, Commercial Grands Comptes, chez Thales depuis 12 ans, la libération apparait comme une réponse aux problèmes de cohésion des différentes équipes et services dont il subit les conséquences depuis des années : conflits d'objectifs, négociations techniques sans fin pour faire entendre la voix du client, poids des indicateurs financiers… la « lutte » est quotidienne. Le système hiérarchique est inefficient et constitue un obstacle pour l'organisation, incapable de remplir sa mission de satisfaire le client. À commencer par HEA, organisée en directions fonctionnelles, puis au niveau des fonctions support intégrées à HEA, et enfin au niveau des services extérieurs à HEA, chacun raisonnant dans son propre référentiel et défendant son pré carré au profit d'objectifs divergents. Il rêve d'une organisation dont tous les membres auraient le même objectif, tourné vers la performance commerciale, où chacun aurait sa place et un rôle à jouer, et où l'intelligence collective pourrait s'exprimer. Lors du lancement de la libération, il adopte volontiers la vision pragmatique et stratégique du VP HEA, qui a « digéré » l'ouvrage de F. Laloux pour l'adapter aux impératifs du département. Sa vision est tournée vers l'efficience collective, la chasse à l'inutile. L'enjeu principal est de renouer avec la croissance,

c’est une question de survie. Les contraintes font dès le départ partie du tableau. Lui-même ne compte pas parmi les « fans » qui ont lu le livre de F. Laloux dans son intégralité. La libération représente à ses yeux une aventure collective, et un défi ambitieux. Les questions sont nombreuses, les contraintes également, le champ des possibles semble infini. Une démarche structurée et pragmatique s’impose et la gestion de projet, telle que Thales la pratique, semble tout indiquée. Son goût pour le challenge et l’efficience stratégique va naturellement amener Nathan à s’engager dans les cercles où sa valeur est maximale. La libération, et l’organisation en cercles multimétiers en particulier, intégrant les fonctions supports, brise les silos, ouvre les perspectives et offre à chacun la possibilité d’un regard nouveau sur ses collègues et les fonctions voisines. Les épisodes de co-construction, en particulier des objectifs, vont permettre l’élaboration d’un référentiel commun, intégratif, dépassant les intérêts fonctionnels, tout en nourrissant une compréhension mutuelle des objectifs et enjeux de chacun. La nouvelle organisation rend sa pertinence et sa valeur ajoutée à chacun, dans un objectif commun de satisfaire le client. Y compris les managers hiérarchiques, qui, délestés de leur pouvoir arbitraire, passent d’un statut d’« entrave » à une posture de soutien, de représentation, et d’expertise métier, se voyant ainsi conférer une légitimité nouvelle. Nathan n’en demandait pas davantage. Les échanges gagnent en pertinence et en qualité. Les réflexions collectives sont plus constructives, des solutions nouvelles voient le jour et le collectif gagne en pouvoir d’agir. Désormais, Nathan nourrit l’espoir que cette transformation puisse s’étendre au-delà de HEA et ses fonctions supports, pour gagner les départements transverses. La transformation FLX 2.0 sera peut-être une opportunité de réaliser ce rêve.

L’histoire de Marc est bien différente. Il travaille pour Thales depuis 37 ans, en tant que chargé d’études puis commercial, et subit depuis des années le poids de la culture hiérarchique et bureaucratique. Il a accumulé une profonde frustration vis-à-vis d’un système qu’il juge, plus que déresponsabilisant, mortifère. L’identité organisationnelle enferme les individus dans cette logique de « remplir des cases », les prive de leur intelligence. Ses propres mots sont très forts : « c’est très pénalisant », « totalement dégradant » et « on en meurt ! ». Quand Antoine lui prête le livre de F. Laloux, il est sceptique, mais se plonge dedans et est totalement happé : l’identification est totale « Ce qu’il a décrit, je me suis dit, mais… c’est nous ! ». C’est une révélation, la résonance est très forte, les solutions lui semblent évidentes. En particulier, la prise de décision par sollicitation d’avis occupe une place centrale et symbolique dans sa représentation du concept : c’est par elle que passera la réhabilitation de la responsabilité et de la liberté des individus, et par là même, de leur honneur. La mise en œuvre de la libération

devient une obligation, une mission première, quasiment un acte de foi. Il s'investit dans le groupe pilote pour fixer les grandes orientations à transposer à HEA. Il s'épanouit dans la construction collective de l'organisation, souligne le climat de convivialité et d'enthousiasme qui marque cette période. Sa vie au sein du cercle lui apporte également une grande satisfaction, il se laisse élire co-capitaine et est ravi de pouvoir mettre son expérience au service de ses collègues. En revanche, au niveau managérial, c'est la désillusion. Des prises de décisions arbitraires venant enfreindre le principe décisionnel, pourtant désormais constitutionnel, sont pour lui intolérables et sont vécues comme une véritable trahison. L'accumulation des incompatibilités entre la nouvelle organisation et son environnement « thalésien » vient entacher le rêve et dénature l'idéal démocratique. En particulier, le fait de ne plus bénéficier d'un temps raisonnable pour formuler une objection en réunion lui semble d'une grande hypocrisie. Ces compromissions font virer l'expérience à la mascarade, notamment les réunions « RAC » (réunions ambassadeurs-capitaines), auxquelles il assiste en tant que capitaine, qu'il finit par déserter, pour ne plus participer à une attitude générale qu'il qualifie de « malhonnête ». Pour lui la libération est un échec, une occasion manquée. Il ne se fait plus d'illusion et reste amer. Progressivement, il se désengage du processus de libération, et se recentre sur ses missions premières, qu'il remplit honnêtement et avec le plaisir de l'expert, sa retraite à l'horizon.

Ce contraste montre bien à quel point le concept de libération ne s'incarne pas « tel quel » dans l'expérience organisationnelle, qu'il passe par différents prismes interprétatifs, depuis la source d'inspiration, à celle du salarié, en passant par le leader libérateur et ses éventuels relais. Chaque salarié, doté de son histoire, de ses attentes vis-à-vis de l'organisation, et de ses valeurs, va former sa propre représentation du projet de libération, ses objectifs, ses enjeux, et ses valeurs centrales. L'engagement de chaque individu dans le projet de libération, et au-delà, dans le projet collectif ainsi formé, sera à la mesure de l'adéquation entre son vécu et ses représentations. Plus l'idéal est élevé, décontextualisé, comme ce fut le cas de Marc, plus la trahison de cet idéal sera insupportable et plus le désengagement sera fort et définitif. À l'inverse, une représentation contextualisée, comme ce fut le cas de Nathan, l'ayant « héritée » du VP, génèrera des attentes réalistes, car intégrant les contraintes dès le départ. L'expérience sera finalement vécue comme positive, car répondant à des attentes contingentes.

Tableau 18 Trajectoire individuelle de Marc - Profil « Idéaliste »

Commercial Sénior HEA, 37 ans d'ancienneté Thales

Le problème - le besoin	
Chez Thales, une très forte culture de la hiérarchie et des processus pèse sur les individus et les déresponsabilise. Les individus sont prisonniers de cette identité, et ça les tue.	
Verbatims	**Représentations associées - Sens**
L'**enfermement** qu'on a dans les process, avec les couches qu'on rajoute pour résoudre le problème précédent, on est à fond dedans !	Enfermement
Plus personne n'est **responsable**. On suit le process.	Déresponsabilisation
C'est que la culture du chef hiérarchique dans Thales, au moins Thales AVS, que je connais, on est tous **totalement imprégnés**. Et ça, tu ne le changes pas du jour au lendemain ! C'est terrible ! C'est hallucinant **on est tous comme ça** !	Conditionnement - Identité
Même si les gens exécutent correctement. C'est très pénalisant pour les gens qui exécutent quelque chose qui deviennent… c'est dégradant, quoi, moi je trouve que **c'est totalement dégradant.**	Déshonneur
Et on en **meurt** !	Enjeu de survie
Représentation du projet de libération (ce qu'il s'est dit/ ce qu'il a retenu au lancement ou à la lecture)	
La libération résonne fortement comme une promesse de liberté de décision, de réhabilitation de la responsabilité et de la compétence, dans le respect du projet collectif. Elle devient une mission et un acte de foi.	
Verbatims	**Représentations associées - Sens**
Ce qu'il a décrit, je me suis dit, mais… **c'est nous !** Et je me suis dit, mais ce mec il a jamais vu Thales, quoi ! Il a jamais vu Thales, et là, **je vois Thales !**	Identification au concept
Et pour moi, s'il y a un élément moi qui m'a frappé, et pour moi, s'il y a **un symbole de la libération**, c'est la façon dont tu prends les décisions. Le fait que n'importe qui ayant un rôle, par rapport à son rôle, **prend ses décisions**. il est **responsable** par rapport à son domaine, il **sait de quoi il parle**, il respecte le fait qu'on fonctionne **en interaction**, il prend sa décision.	Liberté - Responsabilité - Compétence - Interdépendance - Respect de l'autre
« Et je me dis, mais il a raison quoi ! […] je trouve ça… "ah ouais !". Ça, oui. Si tu veux, ça m'a fait… **tilt.** »	Résonance
Voilà ! Moi, j'ai trouvé ça **génial.** Et pour moi, **il fallait** le mettre en place, donc **j'ai fait partie** au début **de ceux** qui ont organisé…	Foi - Nécessité - Mission
Expérience de la libération	
Trahison et mascarade : le cœur du concept est dévoyé.	
Verbatims	**Représentations associées - Sens**
On te demande ton avis, mais tu n'as pas le temps de le donner, de l'analyser, de le creuser. […] il a tendance à prendre une décision et à dire « est-ce qu'il y a une objection ? ». **Pour moi c'est pas ça.** […] il faut réfléchir, il faut poser… J'ai dû arrêter les RAC […] j'avais senti que **ça n'était plus dans l'esprit** […] ça ne **rimait** plus à rien. » Il y avait un fourvoiement quoi. Tu ne pouvais plus y adhérer d'une manière honnête. Pour moi on est tombés dans un fonctionnement qui était un peu **bâtard…**	Dévoiement - Mascarade - Malhonnêteté - Absurdité - Impureté
Tu as des gens qui sont nommés à des postes, bah…**tu n'es pas intervenu**, quoi ! Des postes **qui te touchent** en direct ! Ou des choix qui sont faits, mais qui **te sont imposés** !	Violation de la liberté - Déresponsabilisation - Irrespect
Effets	
Désengagement du processus de libération - Recentrage sur sa mission première et ses valeurs.	
Verbatim	**Représentations associées - Sens**
Alors, mon sentiment, c'est qu'aujourd'hui, on n'est plus du tout dans **le HLA libéré**.	Utopie
Depuis mars, avril […] je travaille comme je faisais avant. Moi je m'occupe de mon truc, mon truc j'estime que c'est moi qui le dirige, je fais des reportings une et je partage avec le monde, mais **j'ai de l'ancienneté, donc maintenant je ne vais pas changer**	Désengagement Occasion manquée - Amertume
Et donc, et ben voilà, **on est toujours comme ça** ! (à propos de la culture hiérarchique)	Fatalisme

Tableau 19 Trajectoire individuelle de Nathan – Profil « Pragmatique »

Commercial Grands Comptes HEA, 12 ans d'ancienneté Thales

Le problème - le besoin		
La performance et la satisfaction client devraient être l'horizon ultime de tous les services. La lutte est énergivore. Système non efficient. La performance est menacée. Besoin de cohésion au sein de HEA à un premier niveau. Besoin de cohésion avec l'externe à un deuxième niveau.		
Verbatims	**Représentations associées - Sens**	
Donc ce qui est compliqué dans mon rôle […] quand on **raisonne satisfaction client,** ça peut toucher du développement, de la production série, potentiellement du support, […] c'est le **panorama complet**.	Satisfaction client et ventes = valeurs centrales	Les métiers travaillent dans des référentiels différents, générant conflits d'objectif, au détriment du commercial
les centres de compétences, eux, ils ne sont pas là pour **gagner de l'argen**t, **paradoxalement**. Ils ne sont pas là pour trouver des **solutions compétitives**. Ils sont là pour chiffrer des solutions. C'est un centre de coûts. Ils ne sont pas là pour **gagner des affaires**, sont là pour chiffrer. Ils sont **jugés** sur, quand ils partent en développement, sur les **écarts** qu'ils génèrent. [...Ce qui est totalement contradictoire avec nous, nos objectifs, qui sont des objectifs de gain d'affaires.	Conflit d'objectifs	
Donc il faut sans arrêt **challenger tout le monde**. […] Systématiquement.	Lutte	
Donc il faut sans arrêt challenger tout le monde. […] **Systématiquement.**	Système inefficient	Le système est un obstacle à la performance commerciale.
nous, au commerce, quand on doit vendre quelque chose, […] il faut d'abord le vendre interne, **pour avoir le droit de le vendre**. parce qu'on considère que **c'est vraiment important** de gagner une affaire, même, admettons, à perte. Aujourd'hui, on n'a **pas le droit**…	Travail de vente empêché. Interdiction d'audace et de prise de risque.	
On en perd l'**axe stratégique**.	Système défaillant	
il faut remonter **tous les échelons** de la société jusqu'au PDG pour lui dire « **chef,** il faut y aller, parce que **c'est stratégique !** » ça veut dire que l'**énergie qu'il faut dépenser** en interne pour arriver jusqu'en haut de la société, c'est énorme… donc ça, c'est compliqué.	Système hiérarchique inefficient	
Donc il faut vraiment que déjà au niveau HEA, on soit suffisamment **soudés** pour **lutter contre les pression**s […]	Besoin de cohésion	Besoin de fédérer autour de l'objectif commercial
Ce que j'aimerais, c'est **que tout le monde aille dans le même sens**, c'est-à-dire que tout le monde ait **des objectifs de gain d'affaires.**	Désir de ralliement	
Moi je suis incapable de réfléchir tout seul. J'ai **besoin de confronter** avec les autres.	Intelligence collective -	

J'aime bien brainstormer avec soit mon **hiérarchique**, soit Antoine, ou du moins **une équipe d'ambassadeurs,** on va dire au sens large, parce qu'eux aussi, ils ont quand même d'**autres expérience**s, ils ont d'autres façons de voir les choses aussi.	Valeur ajoutée des managers	Richesse du collectif, où chacun a sa place, même les managers
Représentation du projet de libération (ce qu'il s'est dit/ ce qu'il a retenu au lancement ou à la lecture)		
Nathan adopte la vision pragmatique et stratégique du leader libérateur (n'a pas lu Laloux). La libération est une aventure collective et représente un défi ambitieux. Les questions sont nombreuses. Les contraintes aussi. Le champ des possibles semble infini. Une démarche réaliste s'impose.		
Verbatims	**Représentations associées - Sens**	
C'est Antoine qui a annoncé le chantier**, l'étincelle,** etc. qui a donné la vision, **sa visio**n. Et qui a emmené **tout le monde** là-dedans quoi.	Leader éclairé et éclaireur. Aventure collective	Libération stratégique et ambitieuse, vision portée par le leader, et tournée vers l'efficience collective
Il fallait **changer complètement** les modes de travail et de fonctionnement,	Révolution	
ça, c'était **puissant** ! *(à propos de la Vidéo de l'ex-manager Airbus Saint-Nazaire)*	Force	
pour aller chercher la croissance **à des niveaux** qui ne pouvaient pas se résumer à quelques pour cent, quoi.	Ambition	
pour dire « […] il est temps de se focaliser sur l'**utile**, le **strict nécessaire**. » […] faire **la chasse à ce qui ne sert à rien**. […] il a été plutôt dans une démarche de se dire « à vous de proposer quelque chose pour être plus efficaces » Et de voilà… d'**optimisation** globale."	Efficience	
« et [la notion de] de travail en équipe. (dans le discours de Antoine)	Effort collectif	
Comment être plus agile, plus flexible, plus réactif, c'était un objectif en soi du chantier.	Objectif d'agilité	
Antoine a été très clair sur le fait que certes HEA voulait se libérer, mais malheureusement, on faisait partie d'une **société non libérée**, qui nous imposait beaucoup de **contraintes et de reporting**, et que ça, ça **ne pouvait pas être supprimé**	Contraintes immuables	Pragmatisme
En septembre il a dit il faut qu'on s'organise pour proposer **des choses très concrètes** ».	Concret	
Finalement, comment est-ce qu'on **découpe le mammouth**, quoi ? Parce que bon, **c'est bien joli** de se dire je change, mais… […]	Gestion de projet	
qu'est-ce qui va, qu'est-ce qui va pas, qu'est-ce qu'on peut améliorer ? Qu'est-ce qu'on va changer ? Enfin tu pars d'une feuille blanche.	Champ des possibles	Créativité
Donc il nous a encouragés à proposer des choses.	Appel à l'action	
C'est beaucoup **plus confortable** d'attendre que mon chef me dise ce que je dois faire, de me dire « bah, j'ai rempli toutes les cases du papier, donc mon travail est terminé. Que de se dire « mais si je ne gagne pas l'affaire, **qu'est-ce qui se passe** ? "	La responsabilisation est un challenge.	Attente générale modérée
L'attente des gens, c'est pas que ce soit du top down, c'est que la réflexion des gens soit prise en compte.	Besoin de participation	

Expérience de la libération		
L'engagement de Nathan est cohérent avec son goût du défi et son sens stratégique. La libération bouleverse les perspectives et remplit sa promesse à ses yeux : le collectif retrouve son pouvoir d'agir et construit un référentiel commun aux différents cercles et métiers. La relation managériale se transforme.		
Verbatims	**Représentations associées - Sens**	
C'est exactement pour ça que je suis allé dans AH COM, c'est là où je me suis dit c'est là où il y avait **le plus de choses** à aller chercher, de **business à recréer,** etc., etc.… donc c'est là où il y avait le plus de **challenge**	Challenge - Gains potentiels	Engagement stratégique
c'était l'opportunité aussi de changer et puis d'apporter mon aide au cercle qui avait besoin de recréer de la croissance.	Au service de la stratégie	
Maintenant, ce que j'ai adoré aussi dans l'entreprise libérée, c'est la **structuration des objectifs**. […]Ça c'est vraiment génial. […] tout le monde est **co-constructeur** en fait, des objectifs. Et du coup, tout le monde est **acteur**, et a la **connaissance** de ce que **les autres** ont à faire. Et je trouve ça **vertueux** dans tous les sens, quoi. Dans le sens **top Down**, parce que **tout le monde connaît** les grandes orientations de la société […] **Chacun devient acteur** des engagements on va dire HEA, et de son propre cercle en fait. […] Bah, ça donne **du sens**, hein ! Clairement.	Construction d'objectifs communs - Action collective - Place pour chacun	Construction d'un référentiel commun le plus large possible.
À partir du moment où il y a eu des représentants un petit peu de tous les métiers par cercle, c'était quand même déjà beaucoup plus, c'était une **vraie vie d'équipe**, et puis ça change un peu la donne.	Création d'un collectif	
"Intéressant pour moi, parce qu'il y a des métiers,[…] par exemple des juridiques,… je connais que ce que je vois, moi, mais pas tout **leur métier et leur objectif**. ça **change la vision des autres**. Enfin des autres entités, qui elles ne sont pas libérées. Enfin moi j'ai vu, par exemple pour les fonctions finance,[…] le fait qu'elles soient membre du cercle, et participent à la vie du cercle, à ce qui se passe, se tiennent informés **des enjeux, des difficultés…**	Ouverture réciproque des différents métiers sur leurs référentiels	
Et nous, notre cercle, on a fait le choix d'avoir une formation collective autour de l'écoute clients. […] c'était le fait de le faire ensemble qui était intéressant. […]à la sortie de cette formation la, **tout le monde avait le même référentiel.**[…] après, **on pouvait échanger.**	Construction d'un référentiel commun	
sur les relations humaines […] ça, c'est de la résultante, d'accord et c'est pas lié à tout le reste. La **prise de conscience collective** de « on peut faire mieux, et qu'est-ce qui est réellement important ? ». Et pourquoi je fais ça ? Ne serait-ce que se poser cette question-là, c'est déjà une **révolution**. […]	Questionnement collectif	
en tout cas c'est ce qu'on essaye de faire. De **tirer les gens vers nous**, c'est comme ça que dans les AIC on fait venir nos collègues de Toulouse, qui eux aussi ne sont pas libérés du tout.	Tentative de ralliement	
mais moi… **je suis resté avec le hiérarchique**. pour ce qui me concerne, c'est le bon forum, quoi. (à propos de l'entretien)	Légitimité du manager	Construction d'une nouvelle relation hiérarchique
on n'est pas dans un mode « **Moi, chef, je pense que.** » Avant il aurait dit « je ne suis pas d'accord avec toi, il faut faire ça. » Maintenant il dit « je ne suis pas d'accord avec toi, parce que, parce que, parce que… » […] **charge à nous** de lever cette objection.	Légitimité des décisions. Responsabilsation.	

Ah ouais, pour moi, c'est beaucoup plus réactif qu'avant en fait. On n'est pas du tout dans un mode où je dois **remonter** au hiérarchique, **attendre que ça redescendre**, attendre le résultat de… etc.	Levée du frein hiérarchique	
Effets		
Le nouveau référentiel constitué permet plus d'écoute, de qualité d'échanges, de cohésion et l'émergence de solutions nouvelles, au service de l'efficience. Le management retrouve une place légitime. Reste à rallier plus largement les services non libérés, pour un avenir meilleur.		
Verbatims	**Représentations associées - Sens**	
on n'est plus du tout dans une démarche de fonction support, qui est là pour contrôler […] on passe dans **un mode** : comment est-ce qu'on **trouve ensemble des solutions** […] comment est-ce qu'on peut utiliser les marges de manœuvre à **notre main pour faire** des choses… enfin on est dans une démarche à la fois beaucoup plus **proactive**	Changement de perpective - Intelligence et action collectives	Construction d'une cohésion et d'interactions sociales nouvelles
Ça change ta façon de présenter les choses, et ça change le **parti pris** des gens, et leur **écoute**. Tout le monde avait le même référentiel.[…] après, **on pouvait échanger.**	Tolérance - Ecoute - Echanges	
Avant, c'était plutôt critique pour critiquer, justement. Maintenant, c'est plutôt pour comprendre, pour essayer de faire avancer la **réflexion collective**… enfin globalement, je trouve que les gens sont montés en **maturité**. Sur la compréhension de l'écosystème, sur ce qu'on fait pourquoi on le fait, […] Moi les gens avec qui je travaille au quotidien, […] un **niveau de compréhension globale**, qui est bien meilleur.	Réflexion collective - Compréhension mutuelle - Maturité individuelle.	
je trouve qu'on est de plus en plus sur le fond. Pourquoi je fais ça ? Si je le fais pas, qu'est-ce qui va se passer ? Le concurrent va prendre la place, donc on est plus à… ça réfléchit un peu plus. Ça prépare plus, et **ça réfléchit plus, sur le fond plutôt que sur la forme.**	Réhabilitation de l'intelligence	
Donc ça permet à tout le monde de prendre un petit peu de hauteur sur son rôle, et dans ce sens-là, **l'équipe est beaucoup plus soudée**. Aussi bien sur le plan humain que business, quoi. On va tous dans le même sens, on est tous orientés dans le même sens.	Cohésion	
Je pense qu'il y a plusieurs aspects qui ont évolué. Il y a **la prise en compte des autres, beaucoup plus forte qu'ailleurs**. Des autres membres de l'équipe, des autres membres du cercle, en tant qu'individu et en tant qu'être humain, tout simplement.	Altérité - Attention	
on est pas censés démarrer les activités de la production, sans avoir une autorisation préalable de l'ensemble de la hiérarchie, de tous les métiers […]c'est un processus strict. […] on a fait **réfléchir tout le monde** sur ce système-là, et on leur a dit : à partir du moment où on l'a déjà voté dans le MYB, tacitement, c'est une **anticipation de travaux**.	Créativité collective	Développement du pouvoir d'agir
c'est beaucoup **plus réactif** aussi, puisque vu qu'on se comprend mieux, et qu'on comprend mieux les interactions entre tout le monde, moi je nous vois collectivement beaucoup **plus réactifs** que tous nos collègues à l'extérieur.	Réactivité	
En fait, tu deviens **acteur des décisions**. Tu n'es plus du tout dans une démarche passive, mais dans une démarche active.	Pouvoir d'agir	
Et c'est sympa, parce que ça permet vraiment à chacun, voilà, de se retrouver **acteur, jusqu'au bout**, quoi.(à propos des Monthly Review)	Pouvoir d'agir	

ça a permis aux équipes de se **réapproprier** « pourquoi on fait ça ? ». Parce que quand on te dit il faut remplir tel tableau, tu n'as pas forcément conscience de ce qu'il y a derrière et de **pourquoi il faut le faire.** Et de réfléchir à ça, et bah ça change la perspective. […] ça remet aussi les pieds sur terre, sur ce qu'il faut vraiment fournir, et pourquoi il faut le fournir.	Réappropriation du sens du travail Pragmatisme	
pour les managers, c'est beaucoup plus intéressant, où le sujet arrive beaucoup **plus mature aussi, en décision**. Puisque le cheminement a été fait de manière beaucoup plus profonde qu'avant.	Optimisation de la valeur ajoutée des managers	Légitimité nouvelle des managers, dépassement du lien hiérarchique.
Et en fin de compte, on se rend compte, je pense qu'il n'y a personne qui dira le contraire, aujourd'hui, c'est que c'est des rôles nécessaires *[les directeurs]*. […] rôle de représentation et de valorisation des décisions et des recommandations des équipes,[…] en tant que directeur « à barette ». Et ce mode […], doit être forcément maintenu. […]Il n'est pas abandonné il est modifié. […] Mais il reste indispensable.	Place et légitimité du manager hiérarchique	
Quand on commence à prendre des questions non pas dans un **déni de la hiérarchie**, du processus, de je sais pas quoi et de se dire "ils me font tous chier ! Et puis voilà… », mais quand on se dit « bah de toute façon, il faut le faire pour **être conforme** aux normes, **sinon on n'a plus travail**, ou je ne sais pas quoi… » ça change forcément la **volonté de faire et l'énergie que tu mets** sur les documents ou sur les vrais fonds de sujet, quoi.	Place de la hiérarchie et sens des processus Pragmatisme Motivation extrinsèque Efficience	
Et c'est intéressant aussi pour le hiérarchique […] **il a une autre vision** un peu plus business, un peu plus équipe, quotidienne, un peu plus pragmatique. *(lors de l'entretien annuel)*	Place et légitimité du manager hiérarchique	
pour moi c'est vraiment sur la forme que ça a changé, moins sur le fond. Mais en tout cas, la façon d'être, la façon de parler, d'écouter les autres, de prendre en compte les remarques des autres, les problèmes des autres, etc., plutôt que d'être dans un mode guichet. Tu poses une question, tu attends, ou alors tu passes au-dessus, en termes hiérarchiques, et tu redescends, etc.	Légitimité nouvelle du manager	
C'est vraiment **la forme**. Il y a plus d'écoute, vis-à-vis des équipes. Mais sur le fond, de toute façon, **c'est eux qui doivent signer en bas, et ça ne changera pas.**	Changement de posture des managers Statut immuable	
je dirais pas qu'on est libéré aujourd'hui, parce que **c'est pas vrai.** Par rapport à tous les autres métiers, toutes les autres fonctions, toutes les contraintes de la société, **on n'y est pas encore.** […] Et on n'y sera probablement pas, sauf si les autres entités font le **même cheminement que nous**.	Libération inachevée. Elargissement potentiel	Conviction, esprit de conquête
Libéré complètement, pour moi, ce serait que les équipes supports soient **pleinement** […] l'idéal ce serait que tout le monde ait les mêmes objectifs, et travaille dans le même axe. Moi ce que j'aimerais, si on voulait aller **jusqu'au bout du système,** c'est que toutes ces équipes-là, soit partie intégrantes de notre cercle, dans la vie quotidienne. Et je suis sûre que ça changerait les choses.	Désir de ralliement	
(A propos de FLX 2.0) alors c'est une opportunité dans le sens où nos ICT, finalement, ce n'est que **des cercles élargis aux fonctions justement qui nous manquaient** jusqu'à présent,[…] Si on arrive à la même chose que ce qu'on fait aujourd'hui, mais avec les autres populations, pour moi ça ne pourra aller que vers le mieux.	Opportunité à venir - Avenir meilleur	

L'existence d'un **système contraignant** extérieur (le système global Thales), rendant incompatibles certains principes de la nouvelle organisation (ex : autonomie des acteurs vs *accountability* des managers), et générant une forme de « schizophrénie » organisationnelle chez HEA va créer des frustrations et des expériences négatives, et ceci au niveau collectif. Cependant, comme on vient de le voir, ces incohérences se répercutent de façon plus ou moins brutale sur ses membres, qui, en fonction de leur « idéal », les vivront de façon plus ou moins négative. Finalement, trois types de profils de distinguent chez HEA : « idéalistes », « pragmatiques » ou « non concernés », en fonction de leurs attentes, déterminant la nature de leur expérience (Tableau 20).

- **Les pragmatiques** sont comme Nathan : ils ont des attentes, mais qui sont calibrées dès le départ par le système de contrainte, les mettant à l'abri des déceptions. Ils ont forgé ces attentes lors de la conception de la nouvelle organisation, intégrant d'emblée ses limites. Ils relativisent donc les biais de mise en œuvre et en soulignent surtout les bénéfices de la nouvelle organisation. Ces salariés sauront faire face au choc de la réalité.
- **Les idéalistes** sont comme Marc : ils ont été séduits par la proposition de F Laloux, et ont nourri des attentes importantes lors de sa lecture, celle-ci résonnant de façon très puissante avec leur expérience professionnelle. Ces salariés sont les plus à même de subir « le choc de la réalité ».
- **Les « non concernés »** sont les électrons libres. Indépendants de nature, ils ne souhaitent pas s'engager dans la libération, qui selon eux ne change rien à leur travail concret et quotidien, se sentant déjà autonomes et ayant déjà renoncé à leur propre idéal (ex-entrepreneur, syndicaliste…). Ils n'ont donc pas d'attentes vis-à-vis de la libération, et sont à l'abri des frustrations. Ils reconnaissent néanmoins les bienfaits de la nouvelle organisation sur la liberté de parole et le climat général.

Tableau 20 Les profils types chez HEA libérée

	Désir/Attentes	Expérience (+/-)	**Résultats trajectoire**
Pragmatiques	**1**	**+**	**+**
Idéalistes	**1**	**-**	**-**
Non concernés	**0**	**0 ou +**	**0**

1.7. Synthèse et matrice chronologique

Ci-après la matrice chronologique synthétique de HEA libérée, avec ses différentes périodes et événements clés, sur les 6 niveaux qui ont émergé lors de l'analyse : individu, collectif, management intermédiaire, leader, organisation, environnement.

On peut distinguer trois périodes clés constituant le processus de libération lui-même : cristallisation, conception, mise en œuvre.

Le processus est précédé de **ferments**, puisés dans la **culture et le contexte**, nourrissant un terrain favorable : il s'agit de la crise économique, un système bureaucratique subi depuis de nombreuses années, jugé « infantilisant » et « dégradant », et un management tyrannique.

La phase de « cristallisation » : elle précède la genèse du projet de libération. En effet, elle puise dans les ferments, et vient lier les différents éléments suivants, sans qu'un lien de cause à effet ne puisse être décrété entre eux :

- **Des signaux faibles** : qui *a posteriori*, pourront être considérés comme déclencheurs, mais qui à eux seuls ne garantissent pas l'émergence d'un projet de libération. Il s'agit de l'arrivée d'un nouveau top management. Un événement aussi anodin que l'offre par un directeur AVS de l'ouvrage de F. Laloux à Antoine, va également contribuer de façon déterminante au déclenchement du projet.
- **Un leader aux convictions fortes** : Antoine nourrit un idéal quant à l'épanouissement de l'individu au travail, se faisant à travers sa contribution à un projet collectif qui le dépasse, aux finalités vertueuses.
- **Un problème à résoudre** : la crise économique affectant le marché de l'hélicoptère pèse lourdement sur la performance de HEA. La survie d'HEA deviendra l'enjeu principal de la libération
- **Une inspiration** : la libération de HEA s'appuie sur une inspiration majeure, l'ouvrage de F. Laloux, qui guidera la totalité de la phase de conception.
- **Déclencheur et décision** : Antoine, VP HEA, prend sa décision à l'été 2017, après la lecture de l'ouvrage de F Laloux. À partir de ce moment-là, il y a un basculement vers la conception du projet de libération. Le « Et si ? » laisse la place au « Comment ?».

Cependant, Antoine ne se lance pas seul dans la conception de la nouvelle organisation.

La phase de conception réunit dans le cas de HEA libérée :

- **Réflexion « pilote »** : le Codir est informé, et un groupe pilote va s'approprier la réflexion, s'approprier la vision de F Laloux, et les objectifs d'Antoine et esquisser les grandes lignes du projet. Il est le premier groupe à donner une matérialité au projet, en définissant les *work packages* (groupes de travail).
- **Partage collectif (événement)** : cet événement touche tous les groupes d'acteurs et est emblématique de cette libération. Le leader dévoile le projet, partage sa vision, et invite chacun à s'y engager. Le collectif reçoit cette vision et cette invitation. Au niveau individuel, commence à se former une représentation personnelle de la libération.
- **Élaboration collective** : le collectif s'engage dans l'élaboration du projet de libération et va se doter de son propre système de règles, à travers les groupes de travail (*work packages*). De nombreuses personnes vont lire le livre de F. Laloux. Une représentation collective du projet va émerger. Le leader est alors en retrait, les fonctions hiérarchiques se retrouvent assimilées au collectif et voient leur autorité remise en question. C'est également à partir de ce moment que chaque individu va se forger sa propre représentation du projet de libération. Au niveau organisationnel, HEA se voit dotée d'une identité et devient « HEA libérée ».

La phase de mise en œuvre sera courte, moins de deux ans pour HEA, mais nous permet néanmoins de distinguer deux périodes.

- **Expérimentation** : cette phase est cruciale pour la suite puisqu'elle va confronter les imaginaires à la réalité. C'est une phase difficile pour tous les groupes d'acteurs qui met à l'épreuve leur capacité de changement et d'adaptation. Chacun adopte de nouveaux rôles et « s'essaye » dans ces nouveaux costumes. Le lien hiérarchique se voit réinterprété. Certaines pratiques s'avèreront peu compatibles avec les contraintes réelles et d'autres seront adoptées. La friction avec d'une part les activités d'exploitation et d'autre part le carcan du groupe va décourager une bonne part des tentatives. Trois « piliers » résistent : l'organisation en cercles multimétiers, la décision par sollicitation d'avis, et les élections de capitaines. La bourse aux rôles a du mal à se mettre en place. Des écueils, des manques seront constatés, et des solutions seront mises en place (formation à la sociocratie, création de la base…). Une sélection « naturelle » va s'opérer dans les composantes du projet. Parfois un retour à des pratiques antérieures est observé (gestion budgétaire, ou indicateurs), mais le chemin parcouru a modifié durablement la compréhension du sens de leurs activités et des contraintes par les

acteurs. La perspective a donc changé. Les trajectoires individuelles seront néanmoins déterminantes dans la trajectoire collective.

- **Recentrage :** un équilibre va se former entre les fondamentaux acquis par une grande majorité et les pratiques expérimentales les plus audacieuses (simplifications) qui auront été abandonnées. Une routinisation de cette base commune peut se mettre en place, afin de mettre la libération au service des activités « courantes ».

L'expérience d'HEA s'achève sur une **fin prématurée**. Elle est phagocytée à une plus grande échelle par une transformation de son entité d'appartenance. Elle y laissera un héritage (les cercles, l'état d'esprit…), mais qui devra trouver sa place dans un nouveau système hiérarchique et un nouvel équilibre…

Tableau 21 Matrice chronologique synthétique - Libération de HEA

<table>
<tr><td rowspan="3">Niveau</td><td rowspan="3">Désignation</td><td colspan="5">2008-2017</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2008-2016
Ferments</td><td colspan="4">CRISTALLISATION</td></tr>
<tr><td colspan="3">2016-2017 :
SIGNAUX FAIBLES</td><td>Aout 2017
DÉCISION</td></tr>
<tr><td>Individu</td><td>Chacun des membres de l’équipe HEA</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>Collectif</td><td>Ensemble des membres de HEA</td><td colspan="4">Poids de la culture bureaucratique Thales et frustration des équipes HEA déresponsabilisées. Besoin de changement.</td><td></td></tr>
<tr><td>Management intermédiaire</td><td>Dir/ambass</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>Leader</td><td>VP HEA (+ Laura)</td><td colspan="2">Avant 2016 : période de management "hyper-directif", "management par la terreur", "très très top-down" (VP HEA)</td><td>2016 Arrivée de Christian Bardot</td><td>VP FLX offre le livre de Laloux à Christian. Perception d’une "autorisation".</td><td>Lecture de F. Laloux. Intime conviction. Partage au sein du Codir, et essaimage auprès de l’équipe.</td></tr>
<tr><td>Organisation</td><td>Département HEA</td><td colspan="4">Crise des hélicoptères : menace pour la survie de HEA. Baisse de l’activité.</td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Environnement</td><td rowspan="2">Thales AVS + Groupe et environnement</td><td>Avant 2015 : Période de management qualifié de "tyrannique" (VP AVS)</td><td>2015 Arrivée d’un nouveau VP et d’un nouveau Dir. Performance au niveau AVS</td><td>Travail sur les styles de management engagé par le Président et CEO de Thales Group</td><td>Partage de témoignages libération, learning expéeditions</td></tr>
<tr><td colspan="4">2009-2017 : crise économique, détérioration du CA, épuisement du carnet de commande. Nécessité de trouver de nouveaux modèles d’affaire. Introduction de la "politique produit".</td></tr>
</table>

Matrice chronologique synthétique – Libération HEA (suite)

Niveau	Désignation	Fin 2017			2018			2019		
		CONCEPTION			MISE EN ŒUVRE			Fin prématurée		
		Sept 2017 RÉFLEXION PILOTE	Oct 2017 : PARTAGE	Oct-Déc 2017 : ÉLABORATION COLLECTIVE	Janv-Juin 2018 : Expérimentation		Juin-Déc 2018 : Recentrage	Janv-Sept 2019 : Expectative FLX 2.0		Sept 2019 : Phagocytage
Individu	**Chacun des membres de l'équipe HEA**		Réception de la vision. Engagement dans la conception.	**Trajectoires individuelles : confrontation des représentations et attentes de chacun avec la réalité.**						**Mise en place nouvelle transfo FLX 2.0**
Collectif	**Ensemble des membres de HEA**	**Un groupe de travail (10p) s'empare du projet et le structure**	Présentation de la structure et constitution des 8 groupes de travail.	**Co-construction de l'organisation et validation en séminaire.**	Des coachs et capitaines sont élus. Organisation des AIC. Rédaction de la constitution.	Essais et erreurs. Apprentissage collectif. Dégradation du climat.	Retour de Jeanne. Lancement des squads. Restauration du climat	Expectative vs FLX 2.0. Fatigue.		
Management intermédiaire	**Dir/ambass**			Remise en cause de l'autorité hiérarchique, suppression du rôle de directeur.	Les directeurs deviennent ambassadeurs. Le codir devient la RAC. Cas de violations du mode de décision.	Effacement progressif des ambassadeurs. Création de la base. Changement de posture pour ceux qui restent. Construction d'une nouvelle légitimité.		Nomination des Directeurs de Programme FLX		
Leader	**VP HEA (+ Laura)**	Recrutement de Laura, Responsable de la transformation	Antoine partage sa vision. Appel à l'engagement de chacun		VP devient "sponsor".		Essaimage et inspiration hors HEA et hors Thales.			
Organisation	**Département HEA**		**Lancement du projet de libération**	**Naissance de HEA libérée**	**Déploiement de la nouvelle organisation : décision par sollicitation, bourse aux rôles.**		Adoption et maintien des principes de base. Retour partiel de l'ancienne organisation.			
Environnement	**Thales AVS + Groupe et environnement**	Intervention d'Issac Getz au Codir AVS, invité par VP FLX. Arrivée du nouveau VP FLX				Frictions entre fonctionnement HEA et Thales.	Pressions pour réussite et partage hors HEA. Valorisation par la visite du nouveau VP FLX.	**Annonce "transformation FLX 2.0".**	Groupes de travail transverses (9 "Business Challenges")	

2. Analyse des effets du processus de libération de HEA sur les déterminants de la créativité

Nous allons maintenant analyser les effets du processus de libération de HEA, que nous venons décrire, sur les déterminants de la créativité individuelle et collective, en le passant au crible de notre cadre théorique. Comme nous allons le voir, les différentes modalités du processus de libération de HEA vont avoir des effets très différents sur les « grappes » ou niveaux de déterminants de la créativité. Comme annoncé en introduction de cette partie empirique, les analyses intermédiaires, semi-quantitatives (matrices scorées) et narratives sont placées en annexes (pour HEA cf. Annexe 18 et Annexe 19).

2.1. Synthèse des effets par phase et par modalité de processus

Cette première partie d'analyse des effets sur les déterminants concerne la lecture « par phases » et se rapporte à la matrice placée en Annexe 18.

Nous en proposons ci-après la **synthèse** narrative finale, par grande phase. Nous mettrons l'accent sur les **principales dimensions** affectées, les **liens** entre les différents mécanismes, et nous soulignerons les **dimensions manquantes.**

2.1.1. « Cristallisation et conception »

Cette phase est très importante et va conditionner toutes les autres : elle voit se former un **double leadership, moteur et catalyseur**, grâce aux visions combinées de Antoine (**top down et pragmatique**), de Lucas (**collectif et bottom-up**) et du groupe pilote (**participatif**), dans un **cadrage théorique** clair, celui de **F Laloux**. On note dans cette phase un triple mouvement descendant de **transmission d'une partie du leadership** et donc une **distribution progressive** de celui-ci : tout d'abord de Antoine (rôle moteur) à Benoit, puis de Antoine et Benoit (rôle catalyseur) et au groupe pilote (moteur + catalyseur). Enfin, Antoine, Benoit et le groupe de travail vont transmettre la majeure partie de ce leadership au collectif HEA tout entier et à Laura, lors du lancement, les membres du groupe pilote prenant souvent le « lead » des groupes thématiques, et Laura assurant une diffusion permanente et active des valeurs prônées à travers la libération. À chaque mouvement, le leadership initiateur cède donc la quasi-totalité de son leadership au niveau suivant, tout en restant présent (mis à part Benoit, qui se fond finalement dans le groupe). Cette distribution progressive du leadership, combinée aux **réflexions successives** du groupe pilote et du collectif HEA, mobilisant toutes les **dimensions groupales**

de créativité, vont permettre au **processus de sensemaking** de franchir les stades intra, intersubjectif, et collectif, pour former une **vision collective du projet de libération, et renforcer la cohésion.** Le **niveau individuel** est stimulé surtout **indirectement** (climat, stimulation intellectuelle) et via cette **expérience positive** et la **motivation** du salarié à s'engager sur les thématiques qu'il préfère. La culture organisationnelle de Thales pèse dès cette première phase, mais **l'imagination et la créativité dominent encore.**

À la fin de cette première phase, l'organisation se voit dotée d'un **fort leadership catalyseur et moteur** et d'une **culture naissante** valorisant fortement la **créativité collective**.

On peut déjà noter que lors de cette phase de conception, l'individu est peu représenté : sur les 8 groupes de travail, un seul (« Humain ») travaille directement sur la question de la **motivation individuelle** (évaluation, rémunération…), tandis que le groupe « Vie quotidienne » réfléchit à **l'articulation entre le niveau collectif et individuel** (travail sur l'égo, cohésion, engagement…).

2.1.2. « Principes du projet HEA libérée »

Les principes théoriques de HEA libérée s'appuient sur la **structure en cercles** et favorisent la **pluralité et la décentralisation**. La bourse aux rôles vient renforcer l'effet « structurel » au niveau organisationnel, favorisant les interdépendances, et les rôles de coach et de capitaines distribuant le leadership, en faveur d'un **leadership catalyseur**. La **définition des objectifs** et la formalisation de la raison d'être, au niveau de HEA, mais également au niveau du cercle, maintiennent néanmoins un **leadership moteur. D'autant que cette raison d'être fait explicitement de la créativité un pilier central.** Ce rôle moteur reste cependant secondaire et ne se manifeste au quotidien qu'à travers les **normes et les valeurs** instituées par la nouvelle organisation, plaçant la créativité collective au centre.

Le principe de **décision par sollicitation d'avis** est l'élément le plus contributeur au potentiel créatif de l'organisation : il mobilise quasiment toutes les dimensions de groupe, et participe à la création d'une **culture créative**, favorisant la résolution collective des problèmes et la décentralisation.

Toutes ces modalités plaident largement en faveur de la mise en place de conditions favorables à l'émergence d'une créativité collective.

Les déterminants de la **créativité individuelle** sont finalement peu impactés, mais le sont, **indirectement,** à travers les niveaux de groupe (climat, cohésion, sens, implication…), et dans

une moindre mesure, directement, à travers la **liberté** de choisir son cercle d'attache, les **croyances** développées à travers les principes énoncés, et les potentialités de la bourse aux rôles en termes de développement des compétences (**conditions, motivation intrinsèque**). Le **leadership de soutien**, favorable à la créativité individuelle, est également observable dans les nouvelles modalités d'entretien (choix et légitimité des évaluateurs).

La **constitution** a un caractère solennel : elle institutionnalise les principes et valeurs de la nouvelle organisation, et participe ainsi à la **culture** et la **vision** organisationnelles et l'instauration de **normes** durables et communes au sein des cercles.

2.1.3. « Décentralisation radicale/dissolution du lien hiérarchique »

Suite à la distribution du leadership, on observe ici une **compétition entre leadership moteur et leadership catalyseur**. Globalement, la suppression de la hiérarchie, l'apparition des rôles de coach, capitaine, la création des cercles, et les nouvelles règles d'évaluation, permettent l'instauration d'un leadership catalyseur et de soutien, mais affaiblit le leadership moteur au sein des cercles, les rôles de « leaders locaux » étant eux-mêmes négligés ou même redistribué sur 3 têtes. On assiste donc à la formation d'un **double leadership** : **métier et cercle.** Par ailleurs, les nouveaux rôles de soutien étant inégalement tenus par les individus, les salariés expriment parfois un sentiment d'abandon. En revanche, l'effet de cette distribution est très positif au niveau des **croyances individuelles**, des **normes de groupe**, et de la **culture organisationnelle**, leur imposant un changement de posture, valorisant le questionnement, le sens critique, le droit à l'erreur, l'expérimentation et la reformulation collective, aboutissant ainsi à l'**« état d'esprit HEA »** si souvent évoqué. Les salariés se voient désormais comme des acteurs, des créateurs potentiels et non plus comme de simples exécutants. Ce changement de croyances, normes et culture s'accompagne également d'une modification des **conditions de travail** (challenge, liberté, confiance dans les leaders) et est source **d'expériences positives** en termes de débats, de liberté de parole, d'échanges et de pluralité des points de vue (à travers les pratiques de groupe). À noter également, le développement du sens critique des individus est la seule modalité à affecter le facteur des « **facultés cognitives** » au niveau individuel.

Au niveau du groupe se concentrent les effets combinés de ce mode de leadership et de ces changements de croyances individuelles, dans la **multiplication des pratiques de créativité collectives** et l'installation d'un **climat** propice à leur développement.

2.1.4. « Transformation des interactions sociales »

La dissolution du lien hiérarchique va secondairement bouleverser les interactions sociales, sur deux dimensions essentiellement : les **pratiques de groupe** favorables à la créativité, et le **sensemaking**, favorisant l'engagement créatif. On voit en effet exploser les pratiques de groupe : entraide, fréquence et nature des interactions, pluralité, débats… Ce mode d'interactions multiples, privilégiant la résolution des problèmes, l'interdépendance et les échanges constructifs plutôt que la soumission à des process ou à une autorité, renforce également le **rôle catalyseur** du leadership désormais distribué, et contribue à décentraliser la structure organisationnelle. En termes de **sensemaking**, ce foisonnement d'interactions et de reformulation collective favorise une meilleure compréhension des enjeux respectifs et mutuels au sein des cercles, et favorise la formation d'un **cadre de référence commun** propice à la réactivité et la résolution de problème collective. À travers cette dynamique collective de construction de sens, les croyances individuelles vont évoluer positivement (réceptivité du domaine, droit à l'erreur, capacité…).

2.1.5. « Autres effets »

Les effets potentiels de la bourse aux rôles sont très intéressants pour l'individu, en termes de **motivation intrinsèque et de compétences**, et c'est une des rares modalités à s'y intéresser directement, mais les difficultés liées à sa mise en œuvre y sont un frein, les **expériences positives** qui en sont issues sont donc rares. **L'amélioration du bien-être et du climat** est notable et agit directement sur l'individu et le groupe. Le **« chaos »** installé peut être source de confusion, mais ne semble pas entraver le bien-être et la coopération, ce qui présage d'un effet finalement plutôt positif sur les déterminants de la créativité (au niveau du **leadership catalyseur**).

2.1.6. « Choc de la réalité »

Les sources de frustration sont nombreuses et vont toutes affecter le **niveau individuel** : une décision autoritaire, les échecs de la bourse aux rôles, les restrictions liées aux processus Chorus, l'accroissement de la charge de travail couplé à un manque de reconnaissance… pèsent en effet lourdement sur les **croyances**, les **conditions de travail**, et génèrent des **expériences personnelles négatives**.

De plus, les **décisions arbitraires,** venant enfreindre les règles établies et les normes instituées, mais également la **« hiérarchie fantôme »,** entretenue aussi bien par certains salariés que

certains managers, tout comme **l'accroissement de la complexité**, seront deux modalités aux effets délétères sur le processus de **sensemaking**, qu'il soit individuel, intersubjectif ou collectif. D'une part venant perturber l'ordre collectif négocié entre le « groupe des ex-hiérarchiques », censés jouer le jeu, et le reste des salariés, et d'autre part en brouillant la lisibilité de la nouvelle organisation et la noyant dans celles qui lui précèdent et auxquelles elle se juxtapose (**complexité**).

2.1.7. « Recentrage, Diffusion et Phagocytage »

Le recentrage marque l'**institutionnalisation** des modalités clés de la libération et d'un état d'esprit « HEA libérée » durable (**culture organisationnelle**). Le phagocytage par FLX 2.0 vient néanmoins mettre fin à l'expérience collective, bien que chacun reparte doté d'un « nouveau *mindset* », propice à la créativité. La diffusion participe à légitimer en interne la démarche, aux yeux du Groupe et des membres de HEA, avec un renforcement de l'effet moteur en termes de leadership et du sens collectif.

2.1.8. Synthèse globale des effets par phase et modalité de processus

La phase de **cristallisation** fait naitre un **leadership moteur** fort, s'appuyant sur une vision originale des organisations (F. Laloux), visant à bousculer les codes traditionnels du Groupe Thales et invitant à réinventer l'organisation de HEA. Dès la phase **de partage** (par le VP) **et de conception**, ce leadership moteur va progressivement se muer partiellement en **leadership catalyseur**, à commencer par la mise en place du groupe pilote, mais également perdre de sa force. Chez HEA, la libération a pris dès sa conception **une forme très « collective »,** impliquant l'ensemble des membres du département. Le cadre de F Laloux a été à la fois le déclencheur et le cadre théorique de toute la réflexion ayant sous-tendu le dispositif de libération. Les premières étapes de la libération témoignent d'une très grande **effervescence,** potentialisée par le poids de la culture bureaucratique du Groupe Thales : l'investissement massif des membres de HEA dans la conception permet de développer **des pratiques collectives de créativité**, et permet d'instaurer très rapidement, avant même sa mise en œuvre, de nouvelles **croyances individuelles**, de **nouvelles norme**s et participe à élaborer une **culture organisationnelle** favorable à la **créativité collective** (valorisation du travail de groupe, de la diversité des participants, remise en cause du *statu quo*, esprit critique, délibération…). Ces modalités de conception préfigurent le résultat lui-même : **le dispositif** organisationnel renverse les codes hiérarchiques habituels et installe une vision **participative** très forte. En particulier,

la **constitution** est un élément original participant à l'**institutionnalisation** des normes collectives, et contribuant à former d'une **culture favorable à la créativité collective** et une **vision partagée** au niveau organisationnel. À ce titre, **la raison d'être met la créativité** au cœur de sa définition, et répond à un **enjeu de survie** de HEA. Le dispositif favorise également les **pratiques collectives** de créativité et **distribue en partie le leadership moteur** dans les **cercles multifonctions**, à travers la définition de rôles relais, les capitaines et les coachs. Les modalités de décision par sollicitation, de gestion de conflit, les squads, la bourse aux rôles vont jouer un rôle de **leadership catalyseur**. Les nouvelles modalités d'évaluation achèvent de distribuer le leadership, dans son rôle de soutien : en laissant le choix aux salariés de leurs évaluateurs, elles répondent à des besoins individuels, leur offrant les garanties d'un **feed-back étayé, juste et constructif**.

Cette phase de conception s'avère **créativement la plus propice** et la plus riche de tout le processus : la pluralité est maximale, les pratiques de groupes sont toutes représentées, les thématiques sont très ouvertes, le soutien du leader est total, l'objectif est clair et motivant et le projet est cadré par l'ouvrage de référence.

La mise en œuvre du modèle vient à la fois confirmer ces effets préliminaires, agissant sur les croyances, les normes et la culture, par **la pratique**, et à la fois les mitiger, en se heurtant à la réalité. La remise en cause de la hiérarchie et l'instauration des nouveaux rôles dans les cercles fait émerger une nouvelle forme de **leadership catalyseur et de soutien**, propice à la créativité collective et individuelle, bien que dans le même temps, elle **affaiblisse le leadership moteur**, le maintien d'une vision inspirante sur le long terme n'ayant pas survécu à l'éclatement en cercles multifonctions. Mais ce leadership catalyseur et les nouvelles interactions sociales qui émergent de la nouvelle structure décentralisée stimulent des **pratiques créatives collectives inédites** (pluralité, questionnement, reformulation collective, débat…), fortement stimulées par le principe de **prise de décision par sollicitation** et **les *squads***. Ces interactions nombreuses et variées, et la remise en cause systématique de toutes les procédures et de toutes les demandes, vont contribuer à favoriser la **compréhension mutuelle**, au sein des cercles, des enjeux de chacun et vont permettre aux acteurs de se **réapproprier leur sens**, et parfois d'en renégocier l'utilité ou certaines modalités. Ces deux effets combinés contribuent activement au processus de **sensemaking** menant à un engagement créatif.

On note clairement dans tout le processus **une absence de sollicitation directe de la créativité individuelle**. L'individu n'occupe en effet qu'une place limitée dans la conception même du modèle, mais il n'est pas oublié (Groupe « Humain »), et sa place est pensée dans son

articulation avec le collectif. Sa contribution au groupe et l'amélioration de ses conditions de travail dans la nouvelle organisation sont ses principaux leviers de créativité. La créativité des salariés s'exprime donc essentiellement **à travers les pratiques du groupe**, portée par de nouvelles **croyances**, favorisée par les **normes, le climat et la culture** organisationnelle (élection des capitaines, décision par sollicitation, questionnement) et confortée par l'amélioration de la **qualité de vie et du bien-être**. C'est **l'expérience positive** qu'ils retireront de cet engagement créatif qui va alimenter l'engagement des salariés dans la dynamique collective. Leur **motivation intrinsèque** est en revanche peu directement mobilisée, et sera indirectement stimulée à travers le **défi intellectuel** que peut représenter la libération elle-même, ainsi que les nouvelles formes de participation, les nouvelles **conditions de travail**, les nouvelles interactions et **expériences** offertes par la nouvelle organisation.

Cependant, tous les effets positifs de la libération sur HEA se heurtent en pratique aux nombreuses **contraintes d'un groupe « non libéré ».** Le département doit respecter les exigences du système qualité du Groupe, qui se montre parfois incontournable, et vient freiner les velléités transformatrices des membres de HEA. Pourtant, dans les interstices de ce système de contraintes, des marges d'actions sont négociables. Au sein du département lui-même, un certain degré de liberté et d'originalité est préservé, au prix d'une forme de « schizophrénie » organisationnelle. Par ailleurs, **les entorses au modèle**, qu'elles soient nécessaires ou relèvent de l'hypocrisie ou de la maladresse de certains acteurs, et les manifestations d'une **« hiérarchie fantôme »** ne manqueront pas d'entamer la confiance des individus dans le système, leurs croyances, leurs expériences, et leur compréhension des situations. Notamment, les **trajectoires individuelles** pourront être durablement voire définitivement altérées par ces biais de mise en œuvre.

Au final, des **résultats créatifs non négligeables** sont obtenus à court terme, au niveau organisationnel, à moyen terme, en termes d'amélioration du service client et à plus long terme sur de nouveaux marchés stratégiques. Également, un bon nombre d'acteurs témoignent d'un « état d'esprit » partagé, véritable « *mindset* libéré », témoignant d'un **changement de perspective durable** dans la façon d'aborder les problèmes et d'envisager les opportunités potentielles.

L'ancrage de HEA dans le groupe Thales ne sera pas qu'un frein, mais finira également par signer **la fin de l'expérience**, celle-ci se voyant phagocytée par une transformation de plus grande ampleur, FLX2.0, qu'elle aura néanmoins inspirée, laissant présager la survie d'un certain nombre de principes organisationnels.

2.2. Synthèse des effets par dimension analytique

L'analyse des effets par « modalité » nous a conduite à lire les résultats de façon « verticale », en parcourant les dimensions mobilisées lors de chaque modalité ou groupe de modalités. En repartant de la matrice globale « scorée », nous avons ensuite fait l'inverse, et relevé pour chaque dimension, quels étaient les modalités mobilisatrices et le score associé.

Ces phases intermédiaires d'analyse et les matrices scorées associées pourront de la même façon être consultées en annexe (Annexe 19). Ci-après nous restituons les synthèses narratives finales issues de ces analyses.

- **Dimension centrale : le groupe**

Cette lecture « horizontale » des résultats montre clairement les **points d'appui de la dynamique** de libération de la créativité de HEA : les dimensions les plus fortes étant situées au niveau du **groupe (15,1)** : en termes de **normes**, valorisant la créativité collective (19), en termes de **pratiques** (débats 24, reformulation 24), et en termes de **structure** (18).

Ces dimensions de groupe forment véritablement le « cœur du réacteur » (effet global FORT de 15 pts) et se manifestent dès la **phase de conception** (d'abord à travers le groupe pilote uniquement, puis dans les groupes de travail thématiques impliquant tous les salariés) déployant toute la panoplie des facteurs de créativité collective. Elles seront ensuite relayées par **le dispositif lui-même**, à travers sa mise en œuvre, les normes et les pratiques s'autoalimentant positivement. En effet, les piliers centraux du dispositif : réorganisation en cercles multifonctions, décision par sollicitation, raison d'être, et les *squads*, contribuent à accroitre la pluralité des points de vue dans la composition des groupes au quotidien, stimule et valorise la reformulation collective, et intensifient l'interdépendance et les interactions sociales. La dynamique de questionnement qu'impulse la libération elle-même et les normes adoptées par le groupe vont former un « état d'esprit partagé » très favorable. Le seul obstacle à cette dynamique de groupe est le **poids des process et de la culture** Thales, qui génère des frictions et des frustrations quand celle-ci rattrape les velléités transformatrices du département.

- **Dimensions secondaires : l'individu et l'organisation**

Au-delà de son effet propre, le niveau « groupe » va influencer les niveaux supérieur et inférieur. Tout d'abord, c'est à travers le collectif que l'individu s'investit dans des actes créatifs. En effet, le dispositif lui-même ne prévoit pas de stimulation particulière de la motivation intrinsèque, si ce n'est la bourse aux rôles qui s'avèrera être un échec, et le **manque**

de reconnaissance individuelle pénalise au contraire la motivation informationnelle. Il agit donc essentiellement sur les **croyances individuelles** (23), qui se forment au contact du groupe à travers ses pratiques et ses normes, qui restent fortes malgré les nombreux freins liés au « choc de la réalité » (-10). Les **conditions de travail** sont également un levier individuel important, mais les modalités positives, réunissant **19 pts** (modalités d'entretien, légitimité nouvelle des managers, libération de parole et initiative, changement de posture des salariés, mobilité, bien-être et QVT et recentrage), sont pénalisées (-12), sous le « choc de la réalité ». Les **expériences personnelles positives** (17 pts avant la soustraction des effets négatifs), sont le moyen pour les individus de « vivre » la libération à travers le groupe, et les émotions ou résultats qui s'y rattachent vont alimenter en retour les croyances, et les conditions de travail. Ces expériences sont bien sûr très « individu dépendant » (cf. les Trajectoires individuelles) et peuvent également prendre une forme négative, pénalisant alors cette dimension (-7), toujours sous les mêmes pressions négatives de la culture du groupe et du système qualité, des écarts de conduite, et des échecs. Néanmoins, il semblerait que la **culture du département, favorable à l'apprentissage et au droit à l'erreur**, vienne modérer cet effet négatif, finalement vécu de façon globalement « pragmatique » par beaucoup des acteurs. Le **climat** positif généré par le groupe agit également positivement sur le niveau individuel, les salariés étant plus à même de prendre des initiatives dans un climat de confiance et de cohésion.

À un niveau supérieur, le niveau « groupe » va progressivement nourrir le niveau **organisationnel**, puisque les normes développées en groupe, à travers les pratiques, ou à travers la conception du dispositif, et entérinées dans la constitution, vont contribuer à faire émerger une **culture organisationnelle valorisant la créativité collective** (25).

Ce niveau organisationnel est également soutenu par le dispositif lui-même, qui décentralise fortement la **structure organisationnelle (18),** à travers les différentes modalités de mise en œuvre, notamment liées à la suppression de la hiérarchie, la distribution du leadership à travers les nouveaux rôles, et la mise en place des cercles multifonctions. La vision claire et partagée n'est pas très fortement représentée, nous le verrons en lien avec l'affaiblissement du leadership moteur. Enfin, la tension libération-exploitation vient fortement pénaliser les ressources et capacités créatives du département, la charge de travail supplémentaire générée par la mise en œuvre du processus lui-même n'étant pas prise en compte dans le dispositif et non reconnue.

- **<u>Mode de leadership dominant : leadership catalyseur</u>**

Ce **double mouvement** impulsé par le groupe, vers l'individu et vers l'organisation, est à mettre en relation avec les formes de leadership déployées tout au long du processus. En effet, les toutes premières phases de celui-ci ne concernent pas le groupe, mais le leader, Antoine, à travers la cristallisation déclenchée par sa décision. C'est cette cristallisation qui porte en elle les éléments clés du **leadership moteur** et de la **vision** portée par Antoine : l'inspiration apportée par l'ouvrage de F. Laloux, contenant la vision « standard » d'une organisation OPALE, et la contextualisation d'Antoine, incorporant cette vision standard à l'impératif de survie de HEA sur le marché des hélicoptères et aux contraintes du groupe Thales. C'est cette vision globale et contextualisée de la libération, et la décision d'Antoine, qui vont « cadrer » initialement le processus de libération : renverser les *statu quo* et remettre en cause un fondement culturel de Thales, la hiérarchie, s'avère ultra-créatif en soi, et est exemplaire. Mais ce leadership moteur, indispensable au lancement du processus de libération, va, dans le cas de HEA, rapidement faire naitre un **leadership catalyseur**, sous les effets transformants du dispositif lui-même : participation, implication, soutien des idées nouvelles, stimulation intellectuelle, en même temps qu'il se voit **lui-même distribué** : cercles multi-métiers aux objectifs autodéfinis, dispersion des représentants de la vision au sein du rôle « moteur » de capitaine, double leadership métier et cercle, incarnation des valeurs par tous et dans la constitution. Malheureusement, cette distribution semble pénaliser la force mobilisatrice de la « vision », les rôles en question étant instables, et la vision du cercle prenant le pas sur la vision département. Néanmoins, cet affaiblissement du leadership moteur n'est pas en soi un obstacle à la créativité dans la mesure où il est compensé par le **rôle catalyseur**, notamment grâce aux dimensions participatives (19) et de la stimulation du débat d'idée (20), et l'interdépendance (23). Finalement c'est à travers les valeurs, portées par les normes du groupe et les valeurs organisationnelles, que le leadership moteur continue de s'exercer, tout en valorisant les leviers d'un leadership catalyseur, au profit de la **créativité collective**. **L'équilibre entre leadership moteur**, distribué entre le leader libérateur et ses relais, et **catalyseur** semble donc être un élément important du maintien d'une dynamique créative positive dans l'équipe.

Le **leadership de soutien**, lié par définition au niveau individuel, est stimulé, mais faiblement. Les nouvelles modalités d'entretien, et le choix des évaluateurs accroissent les conditions de **confiance et de sécurité**, et offrent un **feed-back constructif et juste**. Tandis que le changement de posture des managers accroit le sentiment de liberté et d'autonomie. Cependant, la nouvelle posture des ambassadeurs aura parfois des effets inverses, avec des cas de **salariés**

« abandonnés », n'étant pas accompagnés vers la posture attendue, et incapables de formuler seuls les problèmes qui se présentent, et *a fortiori* de les résoudre.

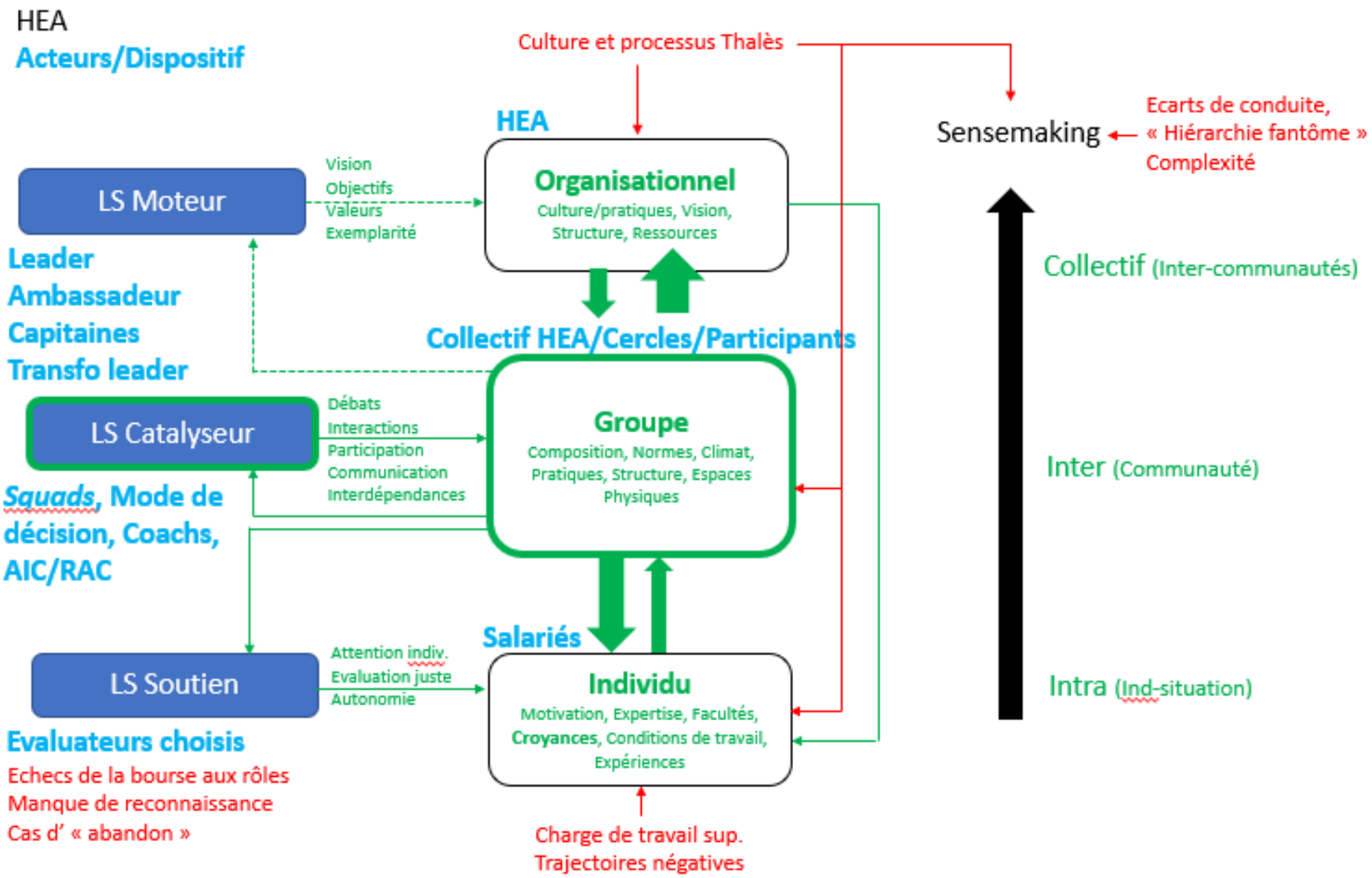
Le **processus de sensemaking** nécessaire à l'engagement créatif est soutenu par de nombreuses modalités au niveau intra (19) et intersubjectif (18), tout au long du processus de libération. En particulier, les groupes de travail ayant permis la **conception du dispositif** a eu un effet déterminant aux **trois niveaux** : il a permis à chacun de formuler sa place et sa contribution à travers les cercles, il permet aux membres d'un cercle de se constituer un cadre commun d'action (client, objectif…) et permet à l'ensemble des cercles de se rallier à un projet commun, grâce à l'établissement de règles communes, la formulation d'une raison d'être, et plus tard, l'instauration de la « base ». Les éléments d'identification tels que « Les Colibris » ou « HEA libérée » ou la constitution participeront à l'émergence de cet **« ordre négocié » collectif,** même si le format de celle-ci divisera. Les écarts de conduite, la « hiérarchie fantôme » et l'accroissement de la complexité viennent perturber la construction d'un sens, qu'il soit individuel, intersubjectif ou collectif. De plus, la culture Thales et sa rigidité viennent alourdir le processus, en obligeant les groupes de travail à réintégrer dans leur propre logique les impératifs d'un système qui n'a pas toujours de sens à leurs yeux, pénalisant le niveau collectif de sensemaking (12).

- **Dimensions oubliées : charge de travail et reconnaissance**

Deux points de vigilance ressortent nettement de cette analyse, et se situent au niveau individuel : la **charge de travail** supplémentaire, liée à la redistribution des missions traditionnellement attachées aux managers et le **manque de reconnaissance** de cette charge, et plus généralement, de l'investissement des personnes dans le processus de libération, s'avère d'être des points morts du dispositif et constituent pourtant en pratique des freins importants du processus.

La Figure 22 propose une synthèse de ces effets et de leur dynamique sur les différents déterminants de la créativité et leurs niveaux d'analyse chez HEA.

Figure 22 Effet de la libération sur les conditions créatives de HEA



Synthèse du Chapitre 5

L'analyse longitudinale du processus de libération de HEA offre un cas de libération original et radical puisque le lien hiérarchique est totalement supprimé au sein du département, en s'appuyant exclusivement sur l'ouvrage de Laloux et le modèle Opale. Après une phase que nous avons qualifiée de « **cristallisation** » (résultat de la rencontre de différents ferments et ingrédients : culture, contexte, crise, inspiration, leader), une **ingénierie collective** (phase « pilote » de structuration, une préparation collective méticuleuse), aboutissant à un **dispositif sophistiqué et co-construit**, incluant une constitution officielle, la création de nouveaux rôles, une « bourse aux rôles », des cercles multifonctions, une prise de décision par sollicitation d'avis. Misant avant tout sur la dimension collective, cette nouvelle organisation a permis le déploiement d'une nouvelle culture, d'un « état d'esprit partagé » au niveau collectif » et de nouvelles croyances, en seulement un an de transformation. Des **effets positifs** (bien être, compréhension, entraide, communication, initiatives…) ont pu être relevés, mais également **des écueils et des risques** aux différents niveaux. La mise en contraste de deux **trajectoires individuelles**, l'une « idéaliste », l'autre « pragmatique », met en évidence l'importance des représentions que peuvent se faire les salariés du projet de libération, de sa finalité et de la liberté offerte, en rapport avec l'expérience vécue. De plus, HEA a la particularité de s'inscrire dans la **culture hiérarchique du groupe** Thales, ce qui ne manque pas de générer des frictions aux interfaces. D'ailleurs, une réorganisation au niveau supérieur met fin prématurément au processus.

L'analyse transversale des déterminants de la créativité montre une mobilisation très évolutive des différents déterminants de la créativité, en fonction des modalités du processus, mais également en fonction des grandes phases, avec au lancement une très forte émulation sur les dimensions collectives, puis une diffusion « up and down » vers les niveaux organisationnels et individuels, des boucles d'apprentissage et d'adaptation, et enfin un rencentrage avant la fin prématurée.

L'étude des **mécanismes clés** a montré :

- L'importance des **croyances du leader** dans la conception du dispositif et dans le dynamique de libération qui va suivre le lancement. Ici une vision très « systémique » de la libération a permis une redéfinition exhaustive des processus de l'organisation, touchant l'ensemble des niveaux d'analyse, mais privilégiant néanmoins le niveau collectif, et favorisant une libération « socialisante ».

- La **distribution effective des différents rôles de leadership**, à travers la création de nouveaux rôles-relais vis-à-vis du rôle supprimé de manager hiérarchique, avec cependant une perte au niveau du rôle moteur.
- Les **effets interniveaux** sont également très présents permettant au niveau du groupe de diffuser les nouvelles normes et pratiques vers les niveaux organisationnel et individuel, jouant sur les déterminants de ces deux niveaux, dans une relation réciproque et vertueuse. Par exemple, les croyances individuelles se nourrissent de l'expérience du groupe, et les normes collectives participent à l'émergence de la nouvelle culture organisationnelle.
- Le ***sensemaking*** prend une place très importante : on observe une construction de sens multiniveaux, tout au long du processus, permise par de nombreuses modalités collectives (co-construction du dispositif lui-même lors de la phase de conception, puis constitution des cercles, sollicitation d'avis, *squads*, évaluation partagée…), constituant autant d'opportunités pour les individus et les groupes de donner un sens à la libération, et de se projeter dans un projet organisationnel commun. Cette construction de sens est notamment cruciale au niveau individuel, conditionnant dès les premières étapes et expériences associées, les **trajectoires individuelles**, pouvant peser sur ou contribuer à la dynamique organisationnelle, toujours dans une logique d'effets interniveaux.

Enfin, les **modalités les plus porteuses** mettent en évidence des **configurations** propices et des **critères** favorables à la mise en place de conditions « créatogènes » : les *squads*, la décision par sollicitation, les nouveaux entretiens sont des espaces plus ou moins **ouverts**, basés sur le volontariat, l'élection, ou le recrutement motivé par le sens, au fonctionnement **démocratique**, portant sur des **périmètres** différents : questions d'ordre « collectif » pour les premières et d'ordre « individuel » pour le dernier, et des **temps** différents (au besoin pour les premiers, deux fois par an pour les seconds), participant à la mise en place de déterminants de la créativité à des niveaux complémentaires (collectif et individuel). Ainsi il apparait que le périmètre, les règles de fonctionnement, la nature des participants, et la temporalité des modalités sont des paramètres importants, influençant la capacité d'une modalité à mobiliser des « grappes » de dimensions différentes, sur un ou plusieurs niveaux d'analyse.

En résumé, lors de la libération de HEA, son leader et les équipes relais ont su distribuer radicalement les différentes formes de leadership, au service de la créativité, au sein d'un dispositif relativement équilibré (modalités complémentaires), et pensé sur la base des besoins de l'organisation, valorisant fortement le collectif, et capitalisant sur les effets interniveaux pour diffuser l'impact à tous les niveaux : individu, groupe, organisation.

SYNTHESE DE LA PARTIE II

Cette partie, consacrée aux résultats empiriques, offre deux types d'analyse, pour chacun des cas :

- **Une analyse processuelle et longitudinale de la libération**, reconstituant **l'histoire** de la libération, à travers ses thèmes principaux et ses mécanismes clés, dans une forme narrative. Cette première analyse a permis d'identifier des phases clés, les points de bascule et les différentes modalités du processus, les bénéfices et les écueils, pour chaque cas.
- **Une analyse « transversale » du processus de libération au crible de notre cadre d'analyse**. Nous avons croisé les différentes modalités identifiées plus haut, avec les déterminants de la créativité, dans une « méga-matrice ». Deux types de croisement ont permis des lectures complémentaires de la « méga-matrice » de croisement :
    - **Une lecture « par phase »** de l'impact des modalités sur les différents niveaux d'analyse de la créativité, au cours du temps
    - **Une lecture « par modalité »** permettant une vision plus « compacte » des effets du dispositif et des choix adoptés en termes de libération, par le(s) leader(s) ou le collectif.

  Cette deuxième analyse a permis d'évaluer la façon dont les différents déterminants étaient impactés et notamment l'orientation privilégiée du niveau individuel ou collectif, les principaux rôles de leadership distribués, les mécanismes de sensemaking déployés et les dimensions ou rôles oubliés. Nous avons également pu identifier, pour chacun des cas, **les modalités les plus propices à la créativité**.

  La partie suivante sera consacrée à la comparaison entre les deux cas, en respectant ces mêmes sens de lecture successifs, longitudinal, puis transversal.

PARTIE III – MODÉLISATION, SOCIOLOGIE ET INGÉNIERIE MANAGÉRIALE DE LA « LIBÉRATION CRÉATIVE » : DISCUSSION ET PROPOSITIONS THÉORIQUES

CHAPITRE 6 – MISE EN CONTRASTE ET MODELISATION DU PROCESSUS DE « LIBERATION CREATIVE »

Nous avons vu dans les deux chapitres précédents la description du processus de libération de chacun des cas et leurs effets respectifs sur la créativité, aussi bien individuelle que collective. Nous allons dans ce chapitre opérer la comparaison des deux cas, sur deux plans :

- Leur processus de libération
- Leurs effets respectifs sur les déterminants de la créativité

Nous proposerons à chaque étape une modélisation et les réunirons dans un modèle global.

1. Le processus de libération : des trajectoires singulières, mais des « nœuds » et des effets communs

1.1. Analyse processuelle intercas : HEA vs AE1 vs AE2

Grâce à une analyse inductive, nous avons pu identifier, pour chacun des deux processus de libération, plusieurs phases et modalités. Nous allons maintenant rapprocher ces deux processus et mettre en évidence leurs similarités et leurs différences, et tenter d'en dégager une modélisation.

La **matrice processuelle intercas**, consultable en Annexe 20 offre ce parallèle, et a permis de mettre en évidence des modalités :

- Similaires
- Similaires présentant des variations. Ces variations pouvant être de 4 types (non exclusifs) : de temporalité, d'acteurs, de modalité ou de périmètre.
- Différentes
- Spécifiques (n'apparaissent que dans un des cas)

Le premier constat est le grand nombre de modalités communes. **Les spécificités** sont rares. Ces dernières sont liées d'une part au profil, à la **culture** et au **contexte** de l'entreprise, qui sont très différents :

- HEA s'inscrit dans le groupe Thales et doit répondre à de nombreuses exigences et respecter de nombreuses **contraintes.** La libération représente une véritable rupture avec la culture bureaucratique : **le choc des cultures** est inévitable.
- Aepsilon est une PME indépendante de moins de 30 personnes. Ses seules contraintes sont celles de ses **clients** et de sa **survie économique**. La culture avant la libération est déjà différenciante, et il s'agit d'aller plus loin.
- Par ailleurs, au moment de prendre leur décision, les leaders n'ont pas les mêmes **enjeux** ni le même **problème** : alors qu'il s'agit de la survie de HEA et l'évitement d'un plan social, il s'agit pour Aepsilon de répondre à un certain nombre de frustrations liées à l'engagement des personnes et à la structuration croissante de l'entreprise.
- Par ailleurs, même si Antoine et Franck partagent la caractéristique d'être des **leaders aux convictions fortes,** qui ne manquent pas d'audace ni de créativité, et qui s'appuient tous les deux sur la mouvance des entreprises libérées, leur inspiration dominante n'est pas la même : la libération d'HEA s'appuie intégralement et fidèlement sur l'ouvrage de F. Laloux, alors que les leaders d'Aepsilon empruntent aux idées de I Getz, Zobrist, et des concepts proches de l'intrapreneuriat (*Corporate Hacking*).
- Enfin, les **valeurs relatives à la créativité** ne sont pas les mêmes et semblent influencées par les inspirations théoriques et les croyances des leaders : la créativité individuelle est le point de départ pour Aepsilon, alors que c'est le la créativité collective pour HEA.

Par ailleurs, quand les modalités sont similaires, elles peuvent néanmoins se distinguer par leur **périmètre** d'application, ou les **acteurs** impliqués :

- La conception est prise en charge par les leaders uniquement chez Aepsilon alors qu'elle est confiée au collectif pour HEA (différence de temporalité entre la conception et le lancement au niveau organisationnel)
- La cellule de base, le trinôme, chez AE1 est en charge des questions individuelles et RH, puis les ateliers vont compléter le dispositif en confiant au collectif le soin de reformuler les processus organisationnels clés. Chez HEA, la reformulation de la totalité des questions organisationnelles est d'emblée confiée au collectif.

Ou encore, les différences ne tiennent qu'à la **temporalité** :

- La diffusion externe est très précoce chez Aepsilon (dès le lancement), alors qu'elle est tardive, voire rétrospective pour HEA, à travers le manuscrit « Nous, libérés ».

Au final, on observe bien une première phase de **cristallisation et prise de décision**, réunissant des modalités génériques, mais recouvrant des réalités différentes : **contexte, culture, croyances, inspiration, problème à résoudre, déclencheur,**

Les **dispositifs** partagent également de nombreuses modalités génériques : **décentralisation radicale** (suppression du maillon hiérarchique), création de **nouveaux rôles**, dispositif de **résolution collective** des problèmes, modalités de **prise de décision**, définition participative des **objectifs**, modalité **d'évaluation**, mais prennent des formes très différentes : la structure est basée sur le **trinôme** et tournée vers le **salarié** chez Aepsilon, et basée sur le **cercle**, et tournée vers le **client**, chez HEA. Les nouveaux rôles sont bien plus nombreux chez HEA (ambassadeurs, coachs, capitaines, référents métiers…) que chez Aepsilon (influenceurs et poissons-pilotes). Ils finissent tous les deux par intégrer une **raison d'être**, et même si elles sont différentes, car liées à l'activité de l'entreprise, elles donnent toutes les deux une place centrale à **l'innovation ou créativité.**

Au final, le dispositif de AE1 est « minimaliste » alors que celui de HEA est « sophistiqué ». Également, **le dispositif de AE1 valorise l'individu en tant qu'entité motrice de la libération, alors que dès sa conception, HEA désigne et valorise le groupe comme étant le plus à même de porter la libération.** Le dispositif AE2 vient compléter AE1 en lui apportant cette dimension collective.

La **phase de lancement et partage collectif** est une phase qui **précède la conception** chez HEA : Antoine a partagé très rapidement sa décision au sein du collectif (codir, puis groupe pilote, puis collectif, en l'espace d'un mois) et c'est ce collectif qui a pris en charge la réflexion concernant la nouvelle organisation, alors que la conception s'est faite en **« huis clos »** chez AE1, entre les trois leaders, avant le « lancement radical » auprès des salariés.

Cette phase de conception collective a été clé dans **l'appropriation** du concept par les salariés de HEA et la formation d'un **cadre commun de référence**, et on a pu voir à quel point il a manqué chez Aepsilon. Même lors de sa mutation vers AE2, le processus de libération d'Aepsilon reste le produit exclusif de la **réflexion de Franck**. Même si cette réflexion a intégré

les feedbacks de nombreux points de vue, la nouvelle version du projet et notamment son fort ancrage « environnemental » aura pu passer pour une « lubie ».

La **première expérience** du projet est une étape importante dans la **formation des représentations** des salariés à propos de la libération. Elle vient confirmer ou modifier les croyances qui ont pu être générées lors du partage/lancement. Chez AE1, les premiers entretiens individuels sont LA manifestation première de la libération et entérinent la vision **« individualisante/individualiste »** du projet, alors que chez HEA, le premier engagement dans le projet est **collectif et ouvert** chez HEA puisqu'il s'agit de poser les questions et d'y répondre au sein des groupes de travail (ou du groupe pilote pour les salariés concernés). Dans le cas de AE2, les premières expériences ont marqué la rupture avec AE1, à travers le premier « Big feedback » et les premiers Ateliers.

La mise en œuvre démarre dans les deux entreprises par une décentralisation radicale **liée à la suppression du lien hiérarchique** et contribue ainsi à modifier les croyances, et la posture des ex-managers. En revanche, chez AE1, ceux-ci se fondent dans la « masse » des salariés alors qu'ils adoptent le statut d'« ambassadeurs » chez HEA, gardant une « trace » de leur ancien statut, qu'ils gardent dans le « monde parallèle » non libéré que constitue le Groupe Thales. Les salariés peuvent s'investir dans les nouveaux rôles, distribuant ainsi le leadership : influenceur chez AE1, coach, capitaine ou référent métier chez HEA, bien que la distribution des rôles managériaux soit incomplète dans le cas de AE1, puisque seules les questions RH individuelles sont prises en charge par les influenceurs. Dans le meilleur des cas (AE1/« Oasis » et HEA) cette nouvelle répartition des responsabilités va opérer un changement de posture des salariés et favoriser leur **responsabilisation**, et **un esprit critique (dynamique de questionnement continu)** va s'installer.

Dans des conditions favorables (trinôme et oasis chez AE1, AE2 et HEA), la **parole et l'initiative se libèrent,** sur un périmètre plus ou moins circonscrit (respectivement du plus au moins circonscrit).

Dans les deux cas, cette dissolution du lien hiérarchique et cette distribution du leadership s'accompagnent d'une **transformation notable des interactions sociales** avec, toujours dans les cas où les conditions sont réunies : transversalisation des échanges, intensification de la communication et de la reformulation collective, une amélioration de la compréhension mutuelle, du sens commun, et de la cohésion.

Ces interactions sociales participent à la construction d'un sens commun de la libération, et forment un « **état d'esprit partagé** ». Toujours dans ces conditions favorables, les salariés témoignent d'une amélioration du **climat, du bien-être et de la qualité de vie.**

La polarisation du collectif d'Aepsilon prive malheureusement une partie de ses salariés de ces effets, puisque ni capital social ni système de règles ou normes collectives ne vient former le tissu social nécessaire à leur déploiement (anomie et atomisation). On ne retrouve pas ce phénomène chez HEA.

L'accompagnement et de développement des compétences restent les points faibles de ces dispositifs, puisque qu'il s'agisse du trinôme, de la bourse aux rôles et des nouvelles modalités d'entretien, nous avons vu que ces modalités rencontrent en pratique des obstacles qui les rendent inopérants. Certains salariés cependant tirent leur épingle du jeu, ou rencontrent des opportunités et dans ce cas, leur expérience positive renforcera leur engagement.

La **formalisation** de la nouvelle organisation et des règles qui l'accompagnent participe à l'institutionnalisation des pratiques et à la construction d'une identité pour le groupe. Le rejet des formes bureaucratiques d'organisation conduira Aepsilon à éviter les règles et la formalisation en phase 1, alors qu'elle tirera tous les bénéfices d'une formalisation raisonnée et pertinente en Phase 2. Chez HEA, cette formalisation est très présente dès le départ, induite par l'approche structurée et « ingénierique » du projet de libération, par groupe de travail, et dans la constitution. Cette formalisation prendra également chez HEA la forme d'un manuscrit, relatant le récit de leur libération, rédigé par Antoine et Laura.

Dans les deux cas également, le processus de libération s'avère **complexe et jonché d'obstacles**. La maturation est progressive et le niveau d'adoption un instant t est nécessairement hétérogène. En effet, la suppression de la hiérarchie a beau être décidée formellement, sa suppression dans les représentations individuelles et collectives ne va pas de soi. On voit apparaître une forme de rémanence, une sorte de persistance rétinienne de cette hiérarchie, que nous avons appelée **« hiérarchie fantôme ».** Elle se manifeste aux yeux des salariés qui ont du mal à intégrer la nouvelle nature de la relation à leur ex-manager, et elle est entretenue par des ambiguïtés de comportement de la part de ceux-ci. Chez Aepsilon, elle est liée à un manque de clarification des nouveaux rôles de Franck, ou à la confusion des rôles en tant qu'« influenceur ». Elle est d'autant plus manifeste chez HEA, puisque les managers conservent un statut officiel aux yeux du groupe Thales. Cette hiérarchie fantôme peut être un frein à l'adoption de la nouvelle organisation par les salariés qui s'accrochent à l'ancien

système, ou générer des attentes des frustrations, mais à l'inverse, quand il s'agit d'« écarts de conduite » de la part des managers, elle peut être vécue comme une véritable trahison des nouvelles valeurs, et être responsable de trajectoires négatives pour les salariés qui les observent et subissent.

Les échecs et l'apprentissage font partie intégrante du processus de libération, quand ils sont vécus collectivement. Cependant, un échec non accompagné au niveau individuel entraînera une trajectoire négative pour le salarié qui le vit.

La reconnaissance est dans les deux cas « l'angle mort » du dispositif. Elle fait défaut dans les deux cas et vient pénaliser l'engagement ultérieur des salariés dans le dispositif.

L'absence de vision collective, et le phénomène d'anomie observée chez Aepsilon généreront des effets négatifs spécifiques, tels que **l'atomisation** et les **expériences négatives** de nombreux salariés, exprimant un **manque de reconnaissance**, un **manque d'accompagnement**, ou le manque **d'opportunités et de moyens**, voire des **initiatives contrariées**. La polarisation du collectif, qui va résulter de l'exclusion d'une partie des salariés du processus de libération, va générer un **problème de compréhension** majeur et systémique entre les deux populations.

La **diffusion externe** de l'expérience de libération est également une modalité commune entre les deux entreprises. Cependant leurs temporalités sont différentes. Aepsilon communique dès le premier jour et tout au long du processus, générant des décalages entre les vécus et des discours, alors qu'HEA a choisi d'opérer en « sous-marin », avant de prodiguer des conférences en interne ou à l'extérieur, et ce n'est qu'en fin de processus, que Antoine et Laura décideront d'en faire un livre. La diffusion, pour HEA, est une façon de légitimer leur démarche, *a posteriori*, aux yeux du groupe, et de maintenir une bienveillante neutralité de la part de la direction générale. C'est également une forme de reconnaissance aux yeux des salariés. Chez Aepsilon, ces témoignages prendront la forme d'une offre d'accompagnement, venant compléter le business modèle de l'entreprise. Dans tous les cas, les échanges avec d'autres entreprises libérées, que ce soit au travers d'associations de dirigeants de *learning expeditions*, ou d'échanges avec des institutions ou des équipes de recherches, seront sources d'inspiration et de réflexion pour les leaders.

Le **recentrage et la routinisation** sont difficilement observables, chez AE1, car les crises qui sont traversées trois ans après le lancement vont donner lieu à la mutation du processus. Chez HEA, bien qu'un recentrage sur les activités de base semble apporter une réponse à la tension

entre la libération et l'activité « normale », le processus est interrompu précocement par son phagocytage un niveau supérieur, au sein de FLX2.0. Chez AE2, l'effervescence collective autour de la refonte des processus clés de l'entreprise semble également se dissiper au bout de quelques mois, pour laisser place à une période de stabilisation.

Dans tous les cas, les processus de libération AE1, AE2 et HEA auront donné lieu à des créations **d'activités nouvelles** et à l'investissement de **marchés nouveaux** (plateau de développement, accompagnement à la transformation, nouveaux développements « verts » pour Aepsilon, hélicoptères très légers et améliorations du service client pour HEA), et auront ainsi fait évoluer la **stratégie** de l'entreprise ou du département. Cette évolution de la stratégie et du business model reste impulsée par le leader chez Aepsilon, alors qu'elle est *« bottom-up »* chez HEA, les nouveaux clients stratégiques ayant été approchés par les salariés en toute autonomie.

Aussi bien chez Aepsilon que chez HEA, il semblerait que l'esprit critique, la dynamique de remise en cause du *statu quo* et de questionnement du sens des processus, règles et activités se soient installées durablement, dans ce qui est devenu une culture organisationnelle, assurant à l'organisation une **capacité pérenne de se remettre en question, que ce soit à travers ces leaders, ou ses salariés.**

Les crises font muter le processus, de AE1 vers AE2. Chez HEA, seule la poursuite de l'étude longitudinale du processus de FLX2.0 permettrait de savoir si la crise que représente le phagocytage de la libération d'HEA constitue **sa fin ou sa mutation**.

Dans les deux organisations, nous avons pu observer des **trajectoires individuelles** reposant sur un mécanisme similaire : le lancement de la libération auprès des salariés, en fonction de leurs représentations individuelles, de leur contexte, de leurs enjeux personnels et de leurs valeurs, va générer des **attentes** plus ou moins fortes. L'expérimentation d'un écart à ces attentes sera source de frustration, voire de désengagement, alors qu'à l'inverse la rencontre entre ces attentes et leur expérience sera source de satisfaction et d'engagement. La **sensibilité** de ces trajectoires à la mise en œuvre du dispositif de libération est telle que des expériences négatives individuelles pourront avoir des répercussions très importantes, par un effet de boule de neige au niveau interindividuel (crise de leadership chez AE1) ou se propager par contagion à un niveau plus collectif, quand un groupe d'individus se reconnaît dans la même frustration (ex. : la colère des consultants face au silence de Franck lors des gels de salaires).

1.2. Modélisation du processus de libération

La Figure 23 suivante propose une modélisation du processus de libération, résultat de l'analyse comparative intercas qui précède, et de la conceptualisation des modalités les plus « génériques ». Les étapes clés du processus y sont représentées :

- Cristallisation et décision,
- Conception du dispositif que nous appellerons plus loin « dispositif distributif »
- Mise en œuvre
- Routinisation/recentrage.

Une boucle itérative permet de représenter les évolutions du dispositif, qu'il s'agisse de simples adaptations, ou de mutations remettant en cause plus profondément les croyances et les cadres théoriques qui le sous-tendent. Ces évolutions sont déclenchées par effet d'apprentissage ou lors de crises, issues de la mise en œuvre et de ses écueils, ou en phase de routinisation, suite à des critiques internes ou des pressions externes. Nous avons souhaité préciser l'idée de « suppression du lien hiérarchique » au sein de la conception, car cet élément de radicalité dans l'idéal type de l'entreprise libéré et son explicitation dans le dispositif apparaît important dans la suite du processus, puisque toute ambiguïté sur ce point, nous l'avons vu, va se traduire par le phénomène de « hiérarchie fantôme ». Nous reviendrons sur cette idée dans la discussion.

La phase de mise en œuvre est détaillée, et y sont représentées les principales transformations observées aux différents niveaux d'analyse :

- **Transformations organisationnelles :** Décentralisation radicale, Changements de posture, Définition d'une raison d'être, Institutionnalisation des nouveaux rôles et pratiques, Développement d'une nouvelle culture,
- **Transformations au niveau du groupe** : Transformation des interactions sociales, Reconfiguration des processus collectifs, Elaboration d'un sens partagé. *Dans les cas étudiés, les processus reconfigurés étaient les suivants : Résolution des problèmes, Prise de décision, Gestion des conflits, Communication, Définition des objectifs, Nomination des leaders, Évaluations, Feedback, Allocation des rôles, Développement professionnel, Rémunération, Dynamique de questionnement, Pilotage budgétaire.*
- **Trajectoires individuelles :** Interprétation du concept et du projet, Expériences, Changement de posture des ex-managers et des salariés, Développement de l'esprit critique.

Enfin, les risques liés à la mise en œuvre sont listés. Nous avons donc choisi de positionner chaque risque en face du niveau où il se loge et non au niveau de ses répercussions. Ex. : la « hiérarchie fantôme » est liée à des ambiguïtés de rôles et se joue au niveau interindividuel, mais se répercute dans l'interprétation des individus de ces rôles et dans les comportements des anciens managers. De même l'excès de complexité se loge dans les nouvelles interactions sociales, mais va affecter le niveau individuel, dans la compréhension de la nouvelle organisation par le salarié et dans la capacité de s'y engager.

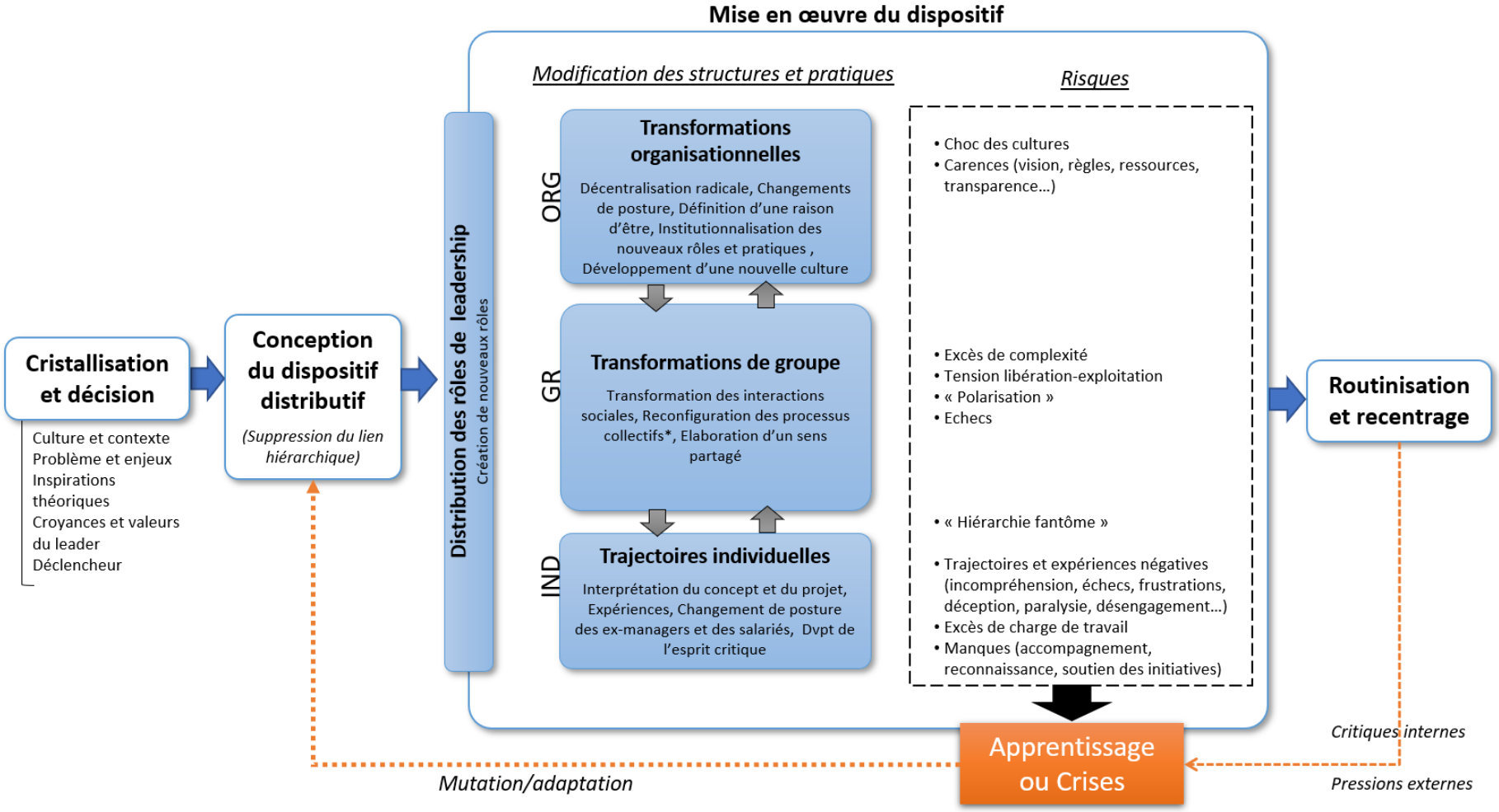
Au niveau organisationnel, un risque non négligeable est le **choc des cultures**, entre l'ancienne et la nouvelle culture, ou entre la culture de l'organisation et la culture de l'environnement d'accueil (comme chez HEA au sein de Thales, mais aussi comme celle de toute entreprise au sein d'un secteur, ou de la société tout entière). Mais les effets délétères des **carences organisationnelles** (en termes de vision, règles, ressources, transparence…) ont pu également être relevés dans les cas étudiés.

Au niveau du groupe, la transformation des interactions sociales et les nouveaux processus peuvent générer une **complexité**. Également, une **tension entre libération et exploitation** pourra être à l'origine de cas de surcharge, soit à cause de la répartition inégale des rôles, soit au projet de transformation lui-même, entrant en compétition avec l'activité « normale ». Un dispositif insuffisant ou inégal pourra être à l'origine d'une **polarisation des individus** au sein de groupes opposés, retentissant sur les trajectoires individuelles et la dynamique de groupe. Les **échecs** de certaines modalités ou de certaines initiatives collectives seront souvent à l'origine d'apprentissages, mais peuvent au passage représenter un risque au niveau individuel, si cet échec n'est pas accompagné.

Au niveau interindividuel, la **« hiérarchie fantôme »** est un risque lié à des comportements « non conformes » des anciens managers parasitant l'adoption des nouvelles normes, au niveau du groupe et entravant le développement de la nouvelle culture, au niveau organisationnel, mais également lié à des attentes « managériales » résiduelles, non comblées, du côté des salariés.

Enfin, **au niveau individuel**, les risques sont nombreux et liés à la **trajectoire des salariés** : incompréhension, frustrations, déception, paralysie, désengagement, départ… Ils sont également liés à **une charge de travail excessive** et enfin, comme le pendant des carences organisationnelles, ils peuvent être liés à de nombreux **manques** potentiels : accompagnement, reconnaissance, soutien des initiatives, parmi ceux les plus exprimés par les salariés interrogés.

Figure 23 Modélisation du processus de libération



*Dans les cas étudiés : Résolution des problèmes, Prise de décision, Gestion des conflits, Communication, Définition des objectifs, Nomination des leaders, Évaluations, Feedback, Allocation des rôles, Dvpt professionnel, Rémunération, Dynamique de questionnement, Pilotage budgétaire

2. Les effets contrastés du processus de libération sur les conditions de la créativité

2.1. Analyse comparative des effets intercas : HEA, AE1 et AE2

Pour rappel, dans les parties précédentes, pour chacun des cas, nous avons opéré une double lecture des effets du processus de libération sur les déterminants de la créativité.

- La lecture « par modalité » de notre mégamatrice croisée nous a permis de comprendre la dynamique longitudinale et processuelle de la libération de modéliser le processus de libération.
- La lecture « par dimension » de notre mégamatrice nous a permis de comprendre les dynamiques interniveaux opérées par la libération sur les déterminants de la créativité, mettant en évidence, des **dimensions centrales, le leadership dominant, et les dimensions oubliées**, pour chacun des cas.

Nous allons nous appuyer sur cette dernière lecture pour mettre en parallèle et comparer les effets des deux processus, afin de mieux comprendre leurs spécificités et leurs similarités, en termes d'effets sur les conditions de la créativité. De fait, cette approche « par dimension » aura le défaut de « compresser » le processus de libération, mais mettra l'accent sur le **dispositif de libération,** dans une vision plus statique des choix opérés par le leader et/ou par les équipes. Nous garderons néanmoins à l'esprit et « en vue » la première lecture, processuelle, nous permettant de mettre en relief ces résultats. Pour nous y aider, nous avons choisi de garder la séparation de AE1 et AE2, leurs dispositifs étant en partie très différents.

Cette **« Matrice comparative intercas par dimension – HEA vs AE1 vs AE1 + AE2 »** est consultable en Annexe 21. Nous en proposons ci-dessous une synthèse narrative, par niveau.

Au niveau individuel, la dynamique au sein des deux cas est similaire : ce sont **les croyances** qui sont l'élément moteur principal. C'est en effet la seule dimension atteignant le niveau FORT, que ce soit chez HEA, chez AE1 ou AE2. En effet, dans les analyses précédentes, on a pu voir **évoluer les croyances individuelles** liées à la réceptivité des idées nouvelles, à la possibilité d'échec (droit à l'erreur, valorisation de l'initiative), à la possibilité de critiquer et de questionner…au contact de la vision des leaders, dans **l'expérience** même de la libération, et au contact des **pratiques de groupes** se développant autour de l'individu.

Au second plan, les expériences personnelles sont la deuxième dimension impactée, à un niveau MOYEN. Cependant, chez Aepsilon, les effets paradoxaux de la libération « anomique » génèrent des expériences négatives et pénalisent cette dimension. Les modalités complémentaires implémentées en Phase 2 lui permettent d'atteindre un niveau équivalent à HEA. **Les conditions de travail** sont également modérément impactées, quel que soit le cas, bénéficiant de certaines largesses du dispositif mis en place (liberté d'horaires, autonomie de moyens (outils/ méthodes), sensation de contrôle sur son travail, confiance dans le groupe le cas échéant…).

Dans un cas comme dans l'autre, **la motivation intrinsèque** est finalement peu mobilisée (niveau FAIBLE), les possibilités de modifier la teneur même de la mission, et donc l'appétence « naturelle » pour la tâche, s'avérant en pratique très difficile (cf. l'échec de la bourse aux rôles chez HEA, et difficultés de changer les consultants de mission chez Aepsilon).

Au niveau du groupe, les deux cas offrent des résultats contrastés. HEA affiche un score moyen FORT (15,1), alors qu'il est particulièrement FAIBLE (5,3) pour AE1. Il remonte cependant à un niveau MOYEN proche de FORT suite à AE2 (12,1). Chez HEA, 4 dimensions majeures contribuent à ce résultat : la **valorisation de la créativité collective** (19), du côté des normes, et du côté des pratiques, **les débats constructifs** et la **reformulation collective**, s'avèrent fortement mobilisés. Enfin, la 4e dimension est la **structure de groupe**, les modalités du dispositif contribuant à renforcer les interdépendances, les interactions en réseaux (sollicitation d'avis…) et la complexité. On peut également noter que **l'esprit critique** (normes), la **confiance psychologique et la cohésion sociale** (climat), et les **interactions sociales** (pratiques) frôlent le seuil du niveau « FORT ». Ce sont donc au total **7 dimensions sur 12 qui sont fortement mobilisées chez HEA au niveau du groupe (score global 15,1).**

Chez AE1, cette dimension est quasiment absente (5,3), du fait de la **centration du dispositif sur le trinôme**, et même si celui-ci mobilise des pratiques de groupe, son périmètre d'application est si restreint qu'il pèse au final peu dans la dynamique collective.

Le dispositif complémentaire de AE2 change totalement la donne et permet de remonter les scores de MOYEN à FORT (17) pour ce qui concerne les **interactions sociales** et le **climat de confiance et cohésion sociale** et à un niveau MOYEN sur les 5 dimensions suivantes : **ouverture aux idées, débats constructifs, reformulation collective, reconnaissance/feedbacks**, et **espaces physiques**, grâce à l'ouverture des ateliers+1, la tenue des Big Feedbacks, les défis collectifs, la nouvelle trame d'entretien, etc… Ces dimensions

permettent à Aepsilon d'atteindre, au niveau « groupe », le niveau MOYEN avec 12,1 (au lieu de FAIBLE / 5,3).

Au niveau organisationnel, on a au global le même schéma comparatif que pour le niveau groupe : HEA affiche un score de 25/FORT pour la culture quand Aepsilon est à 0, et de 18/FORT pour la structure vs 11/MOYEN pour Aepsilon, avec cependant une moyenne globale de niveau **MOYEN pour HEA**, pénalisée par la culture bureaucratique du groupe Thales et la difficulté à gérer la tension « libération/exploitation » et la charge de travail additionnelle. Le niveau est **FAIBLE pour AE1** et remonte à un niveau **MOYEN pour AE2**, grâce à la nouvelle **vision, raison d'être et stratégie**.

Un contraste de nature s'opère au niveau de la **culture**, valorisant uniquement la **créativité collective pour HEA (25)**, alors qu'**Aepsilon valorise depuis le début la créativité individuelle (15)**. AE2 ne permet à Aepsilon de remonter que faiblement en termes de valorisation de la créativité collective (0=>6).

En termes de leadership, il est MOYEN pour les 3 processus. C'est la **répartition** entre les trois rôles qui va être différente.

Le rôle moteur repose pour les 3 processus sur les **valeurs (18/17/23)**. En revanche, ce leadership moteur est **plus équilibré chez HEA**, et repose sur toutes ses dimensions (objectifs, vision, valeurs, planification, leadership teams, exemplarité) alors qu'il repose presque exclusivement chez Aepsilon sur les **valeurs** en Phase 1, à laquelle s'ajoute la **vision** (raison d'être, et stratégie RSE), en Phase 2 **(17 => 23)**, et sur **l'exemplarité (18)** (remise en question de la Phase 1 et nouveau dispositif). Par ailleurs, ce rôle est **exclusivement focal chez Aepsilon, porté par Franck** alors qu'il est **largement distribué** chez HEA, porté à la fois par Antoine, les ambassadeurs, les capitaines et Laura (responsable de la transformation).

Autre différence : le leadership global de HEA est distribué entre **moteur (9)** et **catalyseur (11,7)**. Ce dernier, bien que globalement MOYEN**,** est **FORT sur 3 dimensions** (stimulation **intellectuelle/débats (20), participation/implication (19)** et **interdépendances (23)**), alors qu'il n'est FORT sur aucune dimension pour Aepsilon, celles-ci plafonnant à 12, même en Phase 2 (7,1).

On observe donc une **double distribution du leadership chez HEA** : au sein du rôle moteur et entre les rôles moteur et catalyseur. Alors que chez Aepsilon, le rôle moteur reste focal et incarné par Franck et que le dispositif ne permet pas à un rôle catalyseur fort d'émerger.

C'est sur le **leadership de soutien** que HEA s'avère FAIBLE (3,8), seules les modalités **d'entretien individuel** évoluant positivement. Du côté d'Aepsilon, la présence du **trinôme** est pleinement favorable à ce rôle de soutien (AE1 = AE2 = 11), jouant sur l'ensemble de ses modalités, mais son impact est limité par son **périmètre**.

En termes de sensemaking, l'interprétation « par dimension » est assez délicate. Disons simplement que l'atteinte d'un « ordre négocié » au **niveau collectif est difficile à atteindre chez HEA (12)**, notamment à cause des pressions contradictoires exercées par la culture bureaucratique de Thales, générant des situations d'incompréhension pour les individus et les groupes aux interfaces de HEA/Thales, et venant brouiller la lisibilité et la crédibilité de la libération aux yeux des membres du département. Mais **au niveau des cercles et des individus, le processus de libération « fait sens » (19 et 18).**

En revanche, le contraste est maximal entre AE1 (5,7) et AE2 (18,7), puisque le processus de construction de sens en **AE1 rencontre énormément d'obstacles,** à tous les niveaux, à cause des effets négatifs du dispositif : atomisation/polarisation/exclusion/incompréhension, alors que le nouveau dispositif de AE2 permet de rassembler les individus et les groupes autour d'une vision claire et partagée, même si **l'effet collectif reste FAIBLE (6)**.

Au final les deux processus, que ce soit chez **Aepsilon ou HEA, arrivent à un niveau FORT** (16,3 et 18,7) de sensemaking, malgré un niveau collectif pénalisant.

2.2. Émergence du concept de « dispositif distributif »

Globalement, la mise en contraste des deux cas, l'un d'abord centré sur l'individu, l'autre sur le groupe, et leurs effets contrastés sur les déterminants de la créativité, montre l'importance de l'orientation de départ du **dispositif** adopté et de ses modalités. En l'occurrence, nous avons vu lors de cette analyse par dimension, l'importance de **critères clés** dans la définition de ces modalités : périmètre, temporalité, acteurs, moyens alloués, sur la **mobilisation des différents déterminants de la créativité**.

Nous avons pu noter la **sophistication** du dispositif HEA, liée à une phase de préparation intense et de recensement des besoins de l'organisation pour y répondre au mieux dans l'organisation alternative.

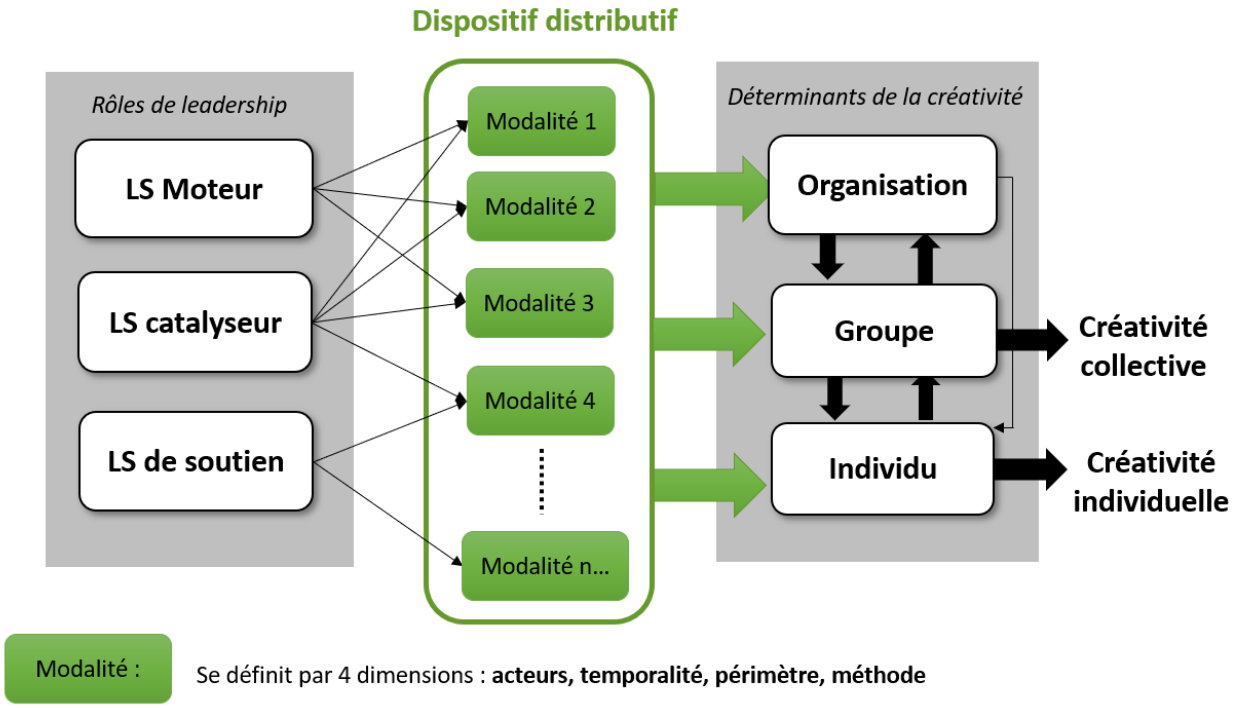
À l'inverse, nous avons constaté le caractère **minimaliste** du dispositif adopté par les leaders d'Aepsilon, et les **effets limitants du « trinôme »,** circonscrit à des questions individuelles, et sans relais systémique, bien que mobilisateur de nombreuses dimensions collectives.

Nous avons également vu à quel point les effets des différents niveaux, individu, groupe et organisation étaient entremêlés, participant chacun à la construction de croyances, de normes, et *in fine* d'une nouvelle **culture organisationnelle**, valorisant la **créativité individuelle, collective ou les deux.**

Plus précisément, nous avons vu comment les différentes **modalités du dispositif de libération, à travers la distribution du leadership,** pouvaient impacter de façon contrastée les différentes dimensions de la créativité et installer des dynamiques très différentes entre les deux cas étudiés. Par exemple, nous avons vu la puissance distributive d'une modalité aussi « anodine » que les **« Ateliers+1 »** en Phase 2 chez Aepsilon, permettant à un groupe d'individus volontaires de co-construire les nouvelles règles et les nouveaux processus de l'organisation : il s'agit d'une forme puissante de **leadership catalyseur**, impactant directement les pratiques de groupes, et se répercutant sur les croyances individuelles et sur la construction d'une culture organisationnelle.

En reliant ces différentes observations entre elles, émerge la notion de **« dispositif distributif »** : en distribuant les rôles de leadership autrefois assumés par les managers hiérarchiques, ce dispositif va mobiliser les différents déterminants de la créativité, sur les trois niveaux d'analyse. Plus précisément, chacune de ses « **modalités distributives** » va prendre en charge un ou plusieurs rôles de leadership, et à travers ces rôles, mobiliser des « grappes de déterminants ». **Le dispositif distributif se définit donc comme la somme de ses différentes modalités, et vient plus ou moins couvrir l'ensemble des rôles de leadership autrefois occupés par les managers hiérarchiques.**

Figure 24 Le « dispositif distributif » et son impact sur les déterminants de la créativité individuelle et collective



Quatre **critères clés** de définition de ces « modalités distributives » semblent déterminants :

- **le périmètre** : il définit la nature des questions qui seront abordées dans la modalité en question (le sujet, le domaine d'application, le type de questions…). Il peut concerner un domaine spécifique :
    - *Organisationnel et stratégique* : périmètre traditionnellement réservé au management intermédiaire et à la direction, il peut être remis en jeu et faire l'objet de modalités plus collaboratives. Par exemple, la stratégie reste dans les mains de Franck chez Aepsilon et est partagée via les Big Feedbacks, mais les Atliers permettent de discuter collectivement le fonctionnement des trinômes, le processus d'évaluation et d'augmentation, ou la définition même d'autres modalités, comme les Reviews. Chez HEA, la RAC ouvre l'organe de direction (le Codir) à l'ensemble des capitaines, représentants des cercles. Par ailleus, la constitution, élaborée collectivement, est un outil qui résume l'ensemble des processus adoptés, et les *squads* permettent de redéfinir au besoin l'organisation si des problèmes étaient relevés. Ces modalités vont participer à faire émerger des innovations organisationnelles, de stratégie ou de business model.
    - *Opérationnel* : le périmètre porte sur des questions opérationnelles, **sur le « travail », l'activité au sens propre de l'équipe, lié à la mission première de**

l'entreprise. Chez HEA, les cercles sont les unités de structure qui prennent en charge ce périmètre et ce sont les AIC qui représentent des espaces de discussion sur l'activité. Chez Aepsilon, l'activité de développement logiciel se fait au sein du plateau et les échanges sont formalisés à travers les *daily meetings*. Le périmètre opérationnel des consultants extérieurs est intouchable, puisqu'il est aux mains du client. **Ces modalités sont essentielles notamment, car ce sont les seules à pouvoir générer des innovations produit ou service.**

  - *Fonctionnel* : périmètre des activités support (RH, finance, marketing…). Le dispositif doit prévoir la façon dont ces sujets seront traités : le recrutement, l'expertise métier, les outils, les méthodes.... Ce périmètre est pris en charge par les réunions métiers, et le rôle de référent métier chez HEA. Chez Aepsilon, ce périmètre est souvent informel, il se fait au sein de l'ajustement mutuel des équipes : les fonctions RH et commerciales, avec des réunions ad hoc, se matérialisant au besoin (réunions RSE) et s'institutionnalisant quand le besoin s'avère stable (post-it time ou réunions Com-RH). En termes de créativité et d'innovation, ces modalités peuvent mener à des innovations de processus (ex. : l'implication des ingénieurs plateau dans le processus de recrutement chez Aepsilon)
  - *Individuel* : ce périmètre inclut les questions relatives au salaire, à l'évaluation, à l'évolution professionnelle, à la satisfaction individuelle. D'un point de vue créatif, ces modalités peuvent contribuer à favoriser la motivation intrinsèque, les conditions de travail, les expériences individuelles. Par exemple, on trouvera le trinôme chez Aepsilon, et les nouvelles modalités d'entretien, la bourse aux rôles chez HEA.
  - *Multiple* : certaines modalités ne portent a priori sur aucun périmètre en particulier et peuvent donc porter sur n'importe lequel des objets précédents. C'est le cas des *squads* ou de la prise de décision par sollicitation d'avis. Les *squads* permettent au système de conserver une « soupape » en cas de problème qui ne serait couvert par aucune modalité spécifique.

- **les acteurs :** ce critère désigne les personnes qui sont impliquées et détiennent une responsabilité particulière vis-à-vis de la modalité, ou qui y participent. Les premières ne peuvent plus être désignées de façon hiérarchique. Par exemple, il peut s'agir d'une élection, d'un engagement volontaire, ou même un processus (mandat tournant par exemple). Les participants doivent être sélectionnés en fonction de leur contribution

potentielle à la finalité de la modalité. S'agissant des *squads* et de la sollicitation d'avis chez HEA, les personnes les plus concernées ou expertes sont désignées comme pertinentes, alors que dans les Ateliers+1 d'Aepsilon, toute personne volontaire sera la bienvenue pour participer. Sur le plan créatif, la diversification des points de vue, le volontariat, la compétence et la légitimité sont des critères importants, favorables à l'émergence de solutions créatives.

- **la temporalité :** une modalité peut être éphémère, routinière, mais temporaire, routinière sans durée déterminée, ou définitive. L'évolutivité est un critère temporel important (ne pas figer arbitrairement un dispositif dans le temps, sauf s'il est vital), et l'ambidextrie (ouverture des sujets vs recentrage provisoire) sera importante dans le maintien d'une dynamique porteuse, non sclérosante et respectueuse du temps de maturation nécessaire aux individus pour assimiler les changements. Par exemple, la sollicitation d'avis est un dispositif permanent, alors que 5 ateliers +1 ont été ouverts en 6 mois, pour ensuite disparaitre, sans être institutionalisés, au risque de ne jamais revoir le jour.
- **la méthode** : désigne les lieux, outils, indicateurs, techniques d'animation, ressources… qui seront mobilisés pour mettre en œuvre la modalité. Elle est à adapter en fonction des autres critères. L'allocation de ressources suffisantes est importante : temps, budget, espace physique… Des méthodes d'animation démocratiques favoriseront la créativité collective. Par exemple, les ateliers chez Aepsilon prévoient des méthodes d'animation participatives, des temps de réflexion individuelle, des temps de délibération, un vote, un CR diffusé à l'ensemble des salariés… Chez HEA, l'adoption de l'outil collaboratif Klaxoon a accompagné la démocratisation des réunions et la participation.

Ces quatre critères correspondent à quatre questions qui se posent théoriquement lors de la conception, au moment de définir une modalité : qui ? quoi ? quand ? comment ? Dans la façon de répondre à ces questions, les concepteurs vont influencer la dynamique de la transformation. Les modalités de réponse aux quatre questions sus-citées sont détaillées dans le Tableau 22 ci-après. La somme des différentes modalités va couvrir de façon plus ou moins exhaustive l'ensemble des rôles de leadership.

Tableau 22 Critères de définitions des modalités du dispositif distributif

Q°	Caractéristiques de la modalité			Exemple de modalité	Lien avec la créativité/ points de vigilance
QUOI ?	**Périmètre**	Organisationnel. et stratégique	L'organisation et ses processus (y compris le dispositif lui-même)	Les Ateliers et les Big feedback, les Reviews chez Aepsilon, les RAC et les *squads* la constitution chez HEA	Peut mener à des innovations organisationnelles, de stratégie ou de business model
		Opérationnel	L'activité opérationnelle	Les cercles, les AIC, chez HEA, les *daily meetings* chez Aepsilon	Peut mener à des innovations de produit ou service
		Fonctionnel	L'activité des fonctions support	Les réunions métier et le référent métier chez HEA, les « post-it time » chez Aepsilon	Peut mener à des innovations de processus (ex. : l'implication des ingénieurs plateau dans le processus de recrutement chez Aepsilon)
		Individuel	Salaire, poste, carrière, envies, idées…	Le trinôme chez Aepsilon, les nouvelles modalités d'entretien, la bourse aux rôles chez HEA	Peut favoriser la motivation intrinsèque, les conditions de travail, les expériences individuelles.
		Multiple	Problématiques diverses	La sollicitation d'avis, les Reviews, les squads	Maintien d'un espace "libre" et salutaire dans le dispositif.
QUI ?	**Acteurs**	Les acteurs responsables de la modalité et les participants		La sollicitation d'avis : les acteurs sont ceux qui sont directement impactés, pas les hiérarchiques.	La diversification des points de vue, le volontariat, la compétence et la légitimité sont des critères importants, favorables à l'émergence de solutions créatives.
QUAND ?	**Temporalit**	La fréquence, la durée, ou la durée de vie de la modalité		Les ateliers : 5 sujets clés, et fermeture de la "série", puis à la demande… La sollicitation d'avis chez HEA : dispositif permanent	Évolutivité et ambidextrie éviteront de scléroser le dispositif.
COMMENT ?	**Méthode**	Technique d'animation de réunion, outils de communication, informations et autres ressources nécessaires		Les ateliers chez Aepsilon : méthodes participatives, temps de réflexion individuelle, temps de délibération, vote, CR...	À adapter en fonction des autres critères. L'allocation de ressources suffisantes est importante : temps, budget, espace physique… Des méthodes d'animation démocratiques favorisent la créativité collective.

2.3. Résultats créatifs observables et types d'innovations

Avant de réconcilier les deux analyses qui précèdent, l'une longitudinale, l'autre transversale, afin d'en tirer un modèle global, nous allons procéder à une dernière comparaison entre nos deux cas, en termes de **résultats créatifs**.

Même si notre méthodologie a pris le parti de s'intéresser aux déterminants de la créativité, nous avons néanmoins pu relever un certain nombre d'initiatives et d'idées nous permettant de « trianguler » nos résultats : si la libération est un processus créatif en soi, elle doit bien, à un moment ou à un autre, produire un résultat créatif. C'est cette question que nous abordons ici, tout en restant prudents : ce relevé ne se veut pas exhaustif et ne prétend pas démontrer la capacité créative de l'organisation suite à la libération, mais simplement ouvrir et prolonger le regard sur sa possible production créative, et la nature des innovations produites.

Pour ce faire, nous avons recensé les initiatives et idées ayant pu germer à l'occasion du processus de libération, identifiées comme liées à ce processus (par l'acteur ou le chercheur) et nous nous sommes appuyée sur les typologies d'innovation telles que discutées par Damanpour dans son dernier ouvrage de synthèse (2020), pour les qualifier. En effet, ces idées, menées à terme ou non, peuvent être rattachées à un type d'innovation, potentielle ou réalisée.

Selon Damanpour, les innovations sont globalement de type **produit/services** ou **organisationnelles**. Au sein de la deuxième catégorie, on retrouve indifféremment dans la littérature les termes d'innovation administrative, managériale, organisationnelle, ou de processus, désignant des changements en termes de structure, de processus ou de système. Ces innovations « non technologiques » ou dites « Organisationnelles » sont de 4 types : **RH, Structure/processus, Stratégie, *Business model***. Pouvant se combiner à l'une ou l'autre de ces 4 dimensions, la catégorie **« Sociale »** est récemment apparue. Nous utiliserons donc ces 5 sous-catégories organisationnelles, ainsi que les catégories Produits et Services (technologiques ou non). Ces catégories n'étant pas exclusives les unes des autres, certaines idées pourront être « hybrides ».

Cette analyse rétrospective des innovations produites, « poolée » sur les deux cas, permet de remarquer que le processus de libération génère un grand nombre **d'innovations organisationnelles**, s'autoalimentant à la même occasion, mais que des innovations produit ou service ont également vu le jour. S'il est parfois difficile de juger si une innovation organisationnelle a émergé **« grâce à » la libération** ou **« en tant que modalité » du processus**, l'exercice s'avère plus simple quand il s'agit d'innovations **produit ou service**, ces innovations de distinguant plus facilement du processus lui-même, et pouvant donc être qualifiées de **« résultat créatif ».** Pour distinguer les innovations organisationnelles clairement liées au processus de libération (modalités du dispositif) et les autres, nous avons ménagé une catégorie intermédiaire, appelée **« prolongements du dispositif de libération ».**

Le Tableau 23 présente la synthèse de cette analyse, pour chacun des cas étudiés.

Tableau 23 Exemples et types d'innovations liées à la libération

***Classification :**

- Innovations Organisationnelles : RH, Structure/processus, Stratégie, Business model => **en blanc**
- Innovations Produit ou Service => **en gris et en gras**

Statut de l'idée vs le processus de libération	Idée ou Innovation	Type d'innovation*
AEPSILON		
Modalités du dispositif de libération	Le rôle d'influenceur	RH
	Corporate Hacking	RH
	Le système de trinôme	Structure/processus
	Projet "MyAepsilon"	Structure/processus
	Formulation d'une raison d'être tournée vers l'innovation	Structure/processus
	« Big Feedbacks » : séminaires rétrospectifs sur la stratégie et la transformation.	Structure/processus
	"Ateliers+1" : redéfinition collective de règles et de processus clés	Structure/processus
Prolongements du dispositif de libération	Série de vidéo You Tube "J'ai hacké ma boite"	RH
	Poissons-pilotes/système de parrainage	RH
	Adoption d'outils collaboratifs : Slack, Google Drive	Structure/processus
	Learning expeditions et partages d'expérience	Structure/processus
	Vidéos et conférences sur la libération	Structure/processus et Sociale
	Guide de l'influenceur	Structure/processus
	Baromètre de l'engagement	Structure/processus
	Ouverture vers la recherche, le conseil et l'enseignement : chercheurs, experts RSE, fresques du climat dans les écoles, consultants…	Stratégie et Sociale
	Nouvelle Stratégie d'Innovation digitale, managériale et sociale	Stratégie et Sociale
	Politique RSE : diagnostic Bcorp et ISO, baromètre de l'engagement, Fresques du Climat, Bilan Carbone, atelier 2 tonnes, défis "Ma petite Planete"	Stratégie et Sociale
Résultats créatifs de la libération	Création du plateau de développement	**Service** et Business model
	Outils de pilotage de la transformation environnementale	**Service**, Business model et Sociale
	Nouvelle offre d'accompagnement à la transition numérique, managériale et environnementale : outils de pilotage, conférences "libération", Fresques du Climat…	**Service**, Business model et Sociale
HEA		
Modalités du dispositif de libération	Groupe pilote multifonctionnel, ouvert et démocratique et co-construction de la nouvelle organisation en "work packages"	Structure/processus
	Cercles multimétiers et notion de "port d'attache"	Structure/processus
	Nouvelle identité, image et raison d'être	Structure/processus

	Constitution	Structure/processus
	Squads	Structure/processus
	La "Base"	Structure/processus
	Prise de décision par sollicitation	Structure/processus
	Nouveaux organes de coordination : RAC, AIC	Structure/processus
	Forum des objectifs	Structure/processus
	Reconfiguration des espaces physiques	Structure/processus
	Bourse aux rôles	RH
	Nouveaux rôles : coachs, capitaines, ambassadeurs	RH
	Évaluation par les pairs, librement choisis	RH
	Processus de résolution des conflits	RH
Prolongements du dispositif de libération	Thank book	RH
	CV ludique	RH
	Adoption d'outils d'animation type "Klaxoon"	Structure/processus
	Vidéo d'information : "La voix du Colibri"	Structure/processus
	Learning expeditions et réunions de leaders libérateurs	Structure/processus
	Rédaction du livre "Nous, libérés" par Antoine et Laura	Structure/processus et Sociale
Résultats créatifs de la libération	Négociation inédite d'un contrat avec la Russie	Stratégie/Business model
	Création d'une nouvelle offre pour le marché du "rétrofit"	**Produit** et Business model
	Flocage des équipements d'intervention client	**Service**
	Mise en place d'une journée d'immersion pour une intervention directe de l'équipe maintenance auprès du client	**Service**
	Nouvel outil d'évaluation de la satisfaction client, co-construit avec le client	**Service**

Dans les deux cas étudiés, nous pouvons déjà constater que la conception du dispositif de départ apporte un certain nombre **d'innovations organisationnelles de type RH ou de Structure/processus**, à commencer par le trinôme chez Aepsilon et les cercles multifonctions, les squads ou la prise de décision par sollicitation d'avis. Comme nous l'avons vu dans la narration, la décision de libérer est un acte créatif en soi, tout comme la conception du dispositif, et donne naissance à ces premières innovations organisationnelles.

Puis, le dispositif se déployant dans le temps, on voit se développer des innovations organisationnelles qui résultent de cette nouvelle organisation, en restant dans son prolongement. Elles en sont le résultat, mais également, **elles l'alimentent** : *learning expeditions*, outils collaboratifs dans les deux cas étudiés, poissons pilotes, série de vidéo You Tube pour Aepsilon, CV ludiques, *thank book*, vidéo « La voix du Colibri » pour HEA… et prennent parfois un **tour stratégique** : stratégie d'innovation digitale, managériale et sociale,

politique RSE, premières fresques du climat pour Aepsilon, rédaction d'un ouvrage pour disséminer le concept et légitimer la démarche pour HEA.

Enfin, le processus finit par donner naissance à des innovations de *Business model*, Produit ou Service, qui cette fois ne servent pas directement le processus de libération, mais la **performance** elle-même. En effet, **le business model** est à son tour affecté par ces différentes initiatives puisque de nouvelles opportunités d'affaires émergent, notamment chez Aepsilon, par la voie de la RSE, comme l'accompagnement à la transition environnementale ou managériale, mais également chez HEA, en identifiant un nouveau segment stratégique, le rétrofit, et un nouveau segment potentiel en Russie. De nouvelles offres de **produits** et **services** seront développées soit pour répondre à des problèmes identifiés par les équipes (flocage et journée d'immersion client des équipes de maintenance chez HEA), soit pour servir les nouvelles ambitions et répondre à ces nouvelles opportunités (outils de pilotage environnemental, offre d'accompagnement pour Aepsilon, offre rétrofit pour HEA). Ces innovations peuvent émaner des équipes terrain (HEA) ou du leader inspiré par de multiples sources extérieures apparues en chemin (Aepsilon).

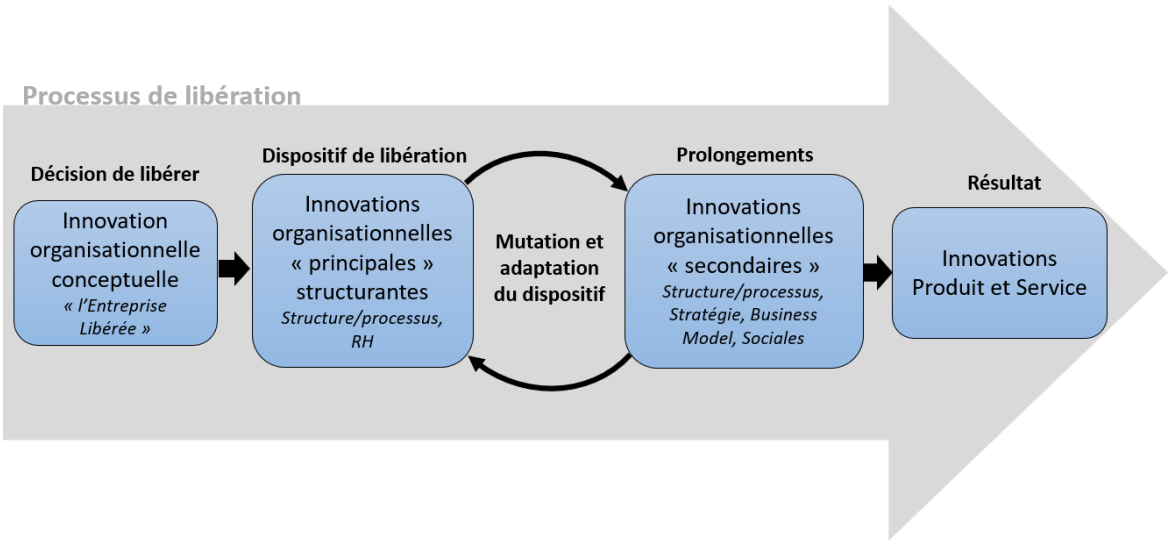
La dimension **« sociale »** de l'innovation est très présente, en lien avec la philosophie et les valeurs portées par le projet de libération, que ce soit dans les **prolongements** de la transformation (conférences et rédaction d'un ouvrage de témoignage pour HEA ou fresques du climat/démarche RSE pour Aepsilon), ou en tant que **résultat créatif** (nouvelle offre « accompagnement à la transition » pour Aepsilon).

En résumé, la libération est un acte créatif, et une **innovation organisationnelle** en soi, porteuse de nouvelles ambitions **stratégiques et sociales**, mais également un processus :

- déployant dès son lancement de nombreuses **innovations organisationnelles structurantes**, que nous qualifierons de **« principales »,** lui permettant :
    - de se renouveler et de se corriger lui-même (renforçant davantage les déterminants de la créativité ou corrigeant des défaillances) dans une dynamique réflexive et critique, s'appuyant sur la nouvelle culture,
    - de produire de nouvelles **innovations organisationnelles**, que nous appellerons **« secondaires »**
- et ouvrant la voie, à plus ou moins long terme, à de nouvelles opportunités d'affaires et/ou menant à des **innovations Produit et Service**.

Nous pouvons schématiser ce processus innovant comme ci-après dans la Figure 25.

Figure 25 Processus de libération et types d'innovations



3. Modélisation globale et dynamique d'une « libération créative »

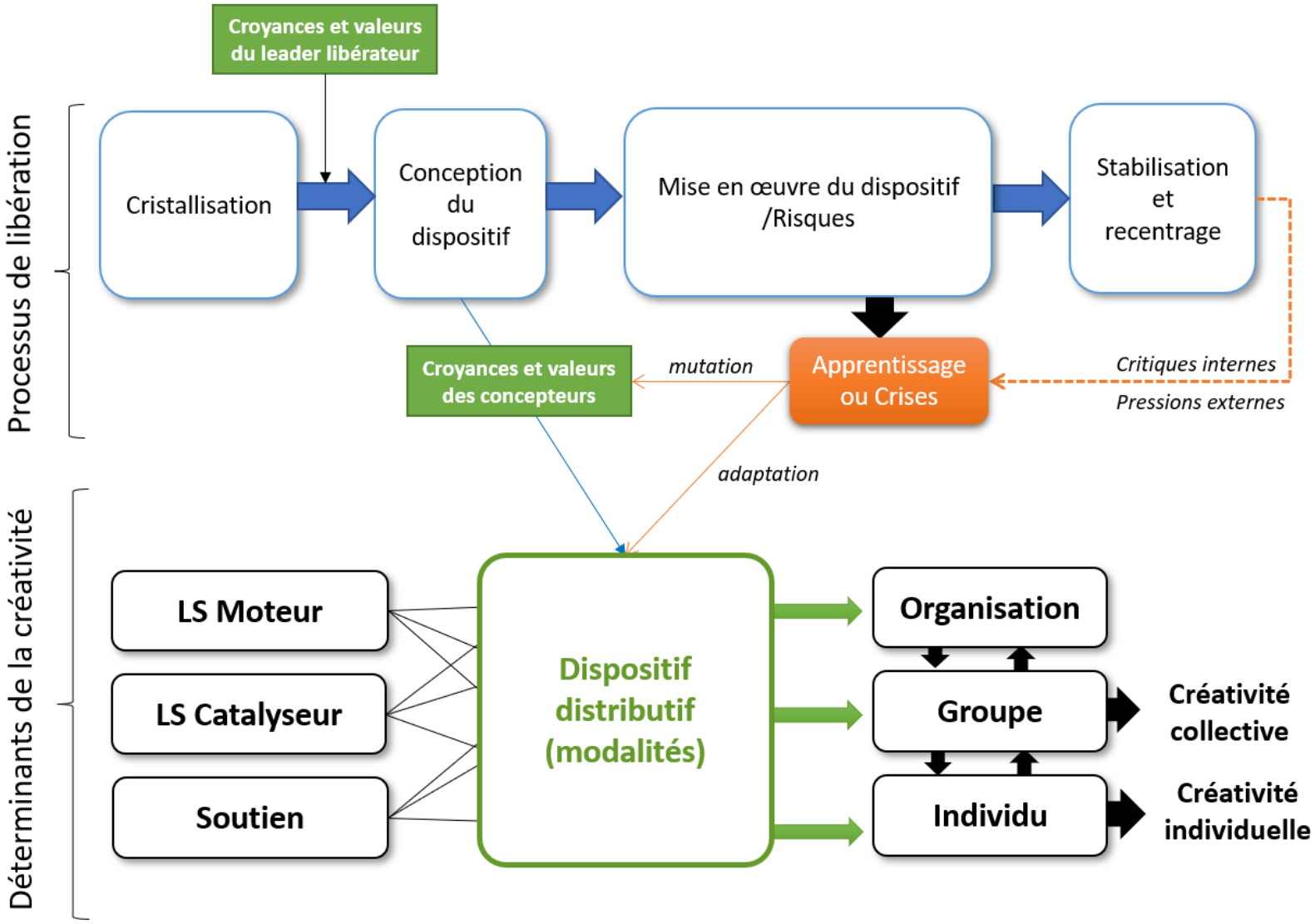
3.1. Présentation générale du modèle global

Quand nous relions la dimension longitudinale, correspondant au processus de libération et la dimension transversale de notre conceptualisation, représentant le leadership créatif et les déterminants multiniveaux, un **modèle conceptuel global** se dessine, articulé en son centre par les **croyances et valeurs** des concepteurs du dispositif (leaders ou collectif), et leur évolution dans le temps. En effet, à travers nos différentes analyses, nous avons mis en évidence d'une part l'importance du « dispositif distributif », mais également le rôle des **croyances** et des **valeurs** qui le fondent. Celles-ci se retrouvent intégrées dans le dispositif, à l'issue de la phase de cristallisation et de conception, et les modalités de ce dispositif jouent un rôle majeur dans la **distribution du leadership**.

La Figure 26 représente ce modèle global que nous appellerons **« Modèle de libération créative »**, articulant les dimensions transversales et longitudinales autour des **croyances et des valeurs des concepteurs** du dispositif distributif.

Nous détaillons ci-après ses principales caractéristiques.

Figure 26 Modèle global de la « libération créative »



3.2. L' « empreinte idéologique » du dispositif distributif : rôle pivot des croyances

Les valeurs et croyances jouent un rôle pivot entre l'évolution longitudinale du processus et la mobilisation transversale des déterminants de la créativité. Pour qualifier ces valeurs et leur influence sur le dispositif, nous parlerons d'**« empreinte idéologique ».** Nous précisons ici que nous adoptons le terme « idéologique » non pas dans son acception la plus critique, y voyant d'abord une source d'aveuglement, mais dans sa version « socio-technique », comme « moteur de l'action ». Cette conception est celle que décrivent Gilbert et Raulet-Croset dans leur récent ouvrage, prônant une « réhabilitation de l'idéologie » (2021, p. 105) et assumant l'idée que « toute action s'enracine dans une vision du monde, avec laquelle elle est en interaction », plus ou moins explicitement formulée.

Deux dimensions quant à ces croyances sont importantes et vont jouer un rôle « pivot » dans l'orientation créative du dispositif : l'importance de la créativité, notamment sur le rôle moteur, et la conception du lien entre individu et collectif.

3.2.1. L'importance de la créativité

Le lancement du projet de libération, basé sur l'idée de remettre en cause radicalement le fondement de la culture hiérarchique, est le point de départ fulgurant d'une nouvelle culture « alternative ». Ce mouvement est en soi exemplaire et impulse la transformation progressive des **croyances, des normes et des pratiques**, dans un cercle vertueux d'expériences créatives (pratiques de groupe, expériences individuelles…), pour former progressivement **une nouvelle culture, favorable à la créativité.**

Mais la libération en soi ne suffit pas : si les **croyances originelles, la vision motrice et le dispositif** « négligent » l'idée même de créativité, que ce soit dans sa forme collective ou individuelle, aucune culture créative ne pourra germer, et cet « élan initial » de créativité organisationnelle va s'éteindre aussi vite qu'il est arrivé. Chez HEA, la créativité est au cœur de la raison d'être et l'innovation est dans l'ADN de sa culture ingénierique. Chez Aepsilon, les valeurs prônées par le leader depuis sa création, et par ses ambassadeurs, sont des valeurs clés de la créativité (remise en question, esprit critique, rejet des cadres contraignants et des modèles dominants…), et l'innovation est placée au centre de la stratégie. **Cet ancrage de la créativité dans les valeurs de l'entreprise permet l'inscription dans la durée de l'élan transformateur initial.**

3.2.2. La conception du lien entre individu et collectif

Chez HEA, Antoine a une conception très **intégrative** du rôle de l'individu, du lien social et du collectif dans la dynamique organisationnelle, profitant à la fois à la performance du collectif et à l'épanouissement de l'individu. Chez Aepsilon, en Phase 1, malgré que l'intention initiale fût de faire de l'individu le point de départ d'une dynamique collective, l'individu, sa responsabilité, ses compétences et sa liberté ont pris une telle place dans les valeurs fondatrices d'Aepsilon, et *a fortiori* dans les croyances de Franck, que le dispositif a finalement totalement orienté la libération sur l'individu, omettant le lien social et le collectif, dans une vision **intrapreneuriale** de la créativité. Ce n'est qu'*a posteriori* que le dispositif a pu être complété, dans l'espoir de voir enfin surgir cette créativité et cette initiative individuelles, et de les voir s'agréger au niveau collectif (sans que les données ne nous permettent de vérifier la réalisation effective de cet espoir).

En synthèse, lors de la mise en œuvre du dispositif, la première dimension (l'importance de la créativité) va déterminer **la force motrice de la vision en termes de créativité**, au niveau du leadership moteur, tandis que la deuxième dimension (le lien individu-collectif) va modeler la **redistribution des différentes formes de leadership**, et ainsi influencer le processus créatif en faveur de l'un ou l'autre des formes de créativité ou des deux.

Ces deux types de croyances, agrégés au sein du dispositif distributif vont donc jouer un rôle pivot et orienter la dynamique de la libération en faveur d'une créativité plutôt individuelle/intrapreneuriale ou collective/émergente, ou vont articuler les deux de façon complémentaire (effets interniveaux).

3.2.3. Les trois moments clés de l'« empreinte idéologique »

Les croyances et valeurs décrites à l'instant orientent à trois moments clés la définition du « dispositif distributif » :

- Elles prennent racine lors de la **cristallisation**, dont elles sont une composante (cf. Figure 23) ; ce sont alors les croyances du ou des leader(s) qui s'expriment, dans la **façon de lancer le processus,** de formuler une première **vision** et le **choix des influences théoriques** de départ. L'« empreinte idéologique » est à ce moment-là très forte.
- **Lors de la conception**, ce sont les croyances des concepteurs qui s'expriment. Dans le cas d'Aepsilon, les leaders sont aussi les concepteurs, et l'« empreinte idéologique » est

donc maximale, alors que dans le cas de HEA, les croyances du leader sont ensuite relayées et assimilées par le groupe pilote, puis par le collectif, dans la réflexion collective.

- **Lors des mutations :** ici, les croyances ancrées dans le dispositif se verront réactualisées, à l'occasion d'inspirations idéologiques nouvelles, ou de prises de conscience, parfois déclenchées par des crises. Autrement dit, ces événements clés peuvent infléchir les influences idéologiques qui sous-tendent le dispositif et faire évoluer ses modalités pour l'accorder aux nouvelles valeurs et croyances adoptées (ex. : le virage « démocratique et environnemental » d'Aepsilon). Ces mutations se distinguent des simples « adaptations », ces dernières ne remettant pas en cause des fondements idéologiques du système. Ces mutations sont une des composantes de la dynamique évolutive du dispositif.

3.3. Un modèle dynamique

Cette représentation bidimensionnelle du processus de libération nous permet de mettre en évidence l'aspect dynamique du modèle et en l'occurrence, le caractère évolutif du dispositif distributif, et des croyances qui le fondent.

Tout d'abord, la représentation schématique transversale du « dispositif distributif », et de son lien avec les déterminants de la créativité, n'est qu'une **photographie à un instant t** de la mobilisation des dimensions créatives. En réalité deux dynamiques temporelles se superposent :

- D'une part, le dispositif mobilise ces déterminants de façon hétérogène, en fonction de ses modalités, ces dernières comportant une **dimension temporelle**.
- Par ailleurs, il évolue lui-même au cours du processus de libération, et se voit régulièrement modifié, lors des crises et des phases d'apprentissage (**mutation/adaptation**), dans un cycle itératif. Cette itération reste valable, *a priori*, même après une phase de stabilisation/routinisation, le processus n'étant jamais figé, et toujours soumis à la critique interne, à des pressions extérieures (ex. : HEA phagocyté par FLX2.0 et « réincarné » dans « New FLX »), et au mécanisme de *sensemaking* des membres de l'organisation.

Synthèse du Chapitre 6

Ce chapitre correspond au temps de la comparaison et de la modélisation.

Une première mise en contraste, longitudinale, des deux processus de libération, dans une matrice processuelle intercas (Annexe 20), a permis de dégager des modalités similaires, ou présentant des variations ou différentes et de faire émerger une première modélisation : **le processus de libération** (Figure 23), composé de quatre grandes phases : Cristallisation, Conception du dispositif, Mise en œuvre et Routinisation/Recentrage, réunies dans une boucle itérative d'apprentissage, déclenché par des crises ou des remises en causes externes ou internes, ramenant à la phase de conception. La phase de mise en œuvre est marquée par la distribution plus des rôles de leadership, et des transformations aux trois niveaux d'analyse, touchant à la structure et aux pratiques, accompagnées d'une liste de risques.

Une deuxième mise en contraste, cette fois-ci transversale, a permis de faire émerger le concept de « **dispositif distributif »** (Figure 24) **:** en distribuant les rôles de leadership autrefois assumés par les managers hiérarchiques, le dispositif de libération va mobiliser les différents déterminants de la créativité, sur les trois niveaux d'analyse. Selon ses différentes « **modalités distributives** », il va prendre en charge de façon plus ou moins complète ces rôles. Chaque modalité distributive peut être définie à travers 4 critères : son **périmètre**, ses **acteurs**, sa **temporalité**, sa **méthode (**Tableau 22**)**. Une analyse « poolée » des résultats créatifs au sein des cas selon le type d'innovation correspondant montre que le processus de libération produit en premier lieu des **innovations organisationnelles** (certaines alimentant elles-mêmes le processus), mais également des innovations de **produits et services** (Tableau 23).

La mise en lien de ces deux analyses nous permet de dresser un **modèle conceptuel global de la « libération créative »,** articulé en son centre par les croyances et valeurs qui orientent le dispositif distributif, que nous avons qualifiées d'« **empreinte idéologique** », caractérisée par 3 moments clés (cristallisation, conception, mutation), et deux types de croyances (importance de la créativité et le lien individu-collectif). On y retrouve la **dynamique en boucle** du processus de libération.

CHAPITRE 7 – DISCUSSION DES RESULTATS

1. Le modèle de la libération créative : un outil pour « penser l'impensé » et favoriser la libération de la créativité

1.1. « Penser l'impensé » : pour une libération consciente et organisée

Notre modèle de « libération créative » et plus particulièrement le concept de dispositif distributif renvoient à la définition plus large d'un « **dispositif de gestion** ». Un dispositif de gestion est une composition hétérogène, mêlant idéel et matériel (Gilbert & Raulet-Croset, 2021), un substrat technique et une philosophie de gestion (Frémeaux & Taskin, 2019), un substrat matériel et culturel (Detchessahar, 2019). Le dispositif distributif, prenant part au processus de libération, mêle donc ces deux composantes : **une « empreinte idéologique » et un support matériel (les modalités)**, et les relie de façon dynamique, l'une interagissant sur l'autre en permanence. Et ce que nous observons également à travers les deux cas étudiés, c'est combien les choix opérés lors de l'élaboration de ce dispositif distributif ne sont pas toujours conscients. Bien que le concept de dispositif distributif, tel que théorisé, *a posteriori,* offre une vision rationnelle et structurée de la libération, il a pourtant « émergé » de l'observation empirique de dispositifs très imparfaits et contrastés. En effet, à travers l'expérience réelle des membres d'Aepsilon et de HEA, et l'évolution dans le temps de leurs modalités distributives, on peut constater que cette démarche de distribution des rôles de leadership n'est **pas consciemment menée** et subit l'influence de nombreux facteurs non maitrisés. À commencer par la phase de cristallisation, qui la précède, et qui est elle-même porteuse d'éléments déterminants et pourtant réunis de façon parfois très circonstancielle :

- le choix des inspirations théoriques (Getz/Zobrist/Corporate Hacking vs Laloux/sociocratie), parfois le fruit de rencontres opportunes, mêlées aux préférences du leader, parfois non explicitées, vont influencer les cadres théoriques et mentaux qui vont guider les concepteurs,
- le problème à résoudre (ici l'engagement ou la survie) va appeler des propositions différentes

- la culture de départ va conditionner aussi la perception des enjeux par les membres et l'adoption du projet.

La phase de conception et les choix qui en sont issus héritent « naturellement » de ces nombreuses influences et le dispositif distributif porte leur marque.

En l'occurrence, la conception individualiste de la liberté prônée par les leaders d'Aepsilon se matérialise dans l'idée du trinôme, l'adoption du concept de Corporate Hacking, et se prolonge dans les vidéos (« J'ai hacké ma boite »), modalités centrées sur l'individu, alors que la culture « communautariste » et la valorisation de l'intelligence collective chez HEA a permis l'émergence d'un dispositif centré sur le groupe, mais multidimensionnel.

Les deux dispositifs ont montré également à quel point le niveau de sophistication et de complétude pouvait varier en fonction du degré de préparation et du degré de participation à sa conception. En effet, la phase de conception d'Aepsilon a pourtant duré 6 mois, mais a donné naissance à un dispositif minimaliste, misant sur la proactivité naturelle des individus, alors que l'ingénierie de la libération mise en œuvre par HEA a produit un système sophistiqué et couvrant de façon relativement complète les besoins de l'organisation.

Étant donné ce caractère non conscient et non maitrisé du dispositif dans les expériences étudiées, à la fois sur le plan idéologique et sur le plan matériel, le concept de « dispositif distributif » invite précisément **à porter une attention particulière** d'une part aux **croyances** qui sont véhiculées sur la créativité et le rapport de l'individu au groupe, et à **l'équilibre** entre les différents niveaux et à la **complémentarité des modalités** dans leur capacité à relayer les différents rôles de leadership.

Sur le plan « matériel », nous formulons, à travers notre proposition de « dispositif distributif », une réponse aux « impensés » de Gilbert (2017), ou aux « angles morts » de Weil (2020), ou l'appel de Holtz (2019) à penser à un dispositif *a priori*. Nous espérons à travers cette contribution, apporter des éléments de réponse à la recherche de Picard (2015) invitant à se méfier de la « suppression du management », à s'interroger sur son remplacement, en termes d'autorité symbolique, et à organiser « les conditions d'un cadre stabilisé propice à la symbolisation », ainsi qu'à l'invitation de Detchessahar à « refonder l'autorité » (2019), quand nous recommandons un relais attentif des différents rôles de leadership.

Ces « impensés » se traduisent dans la littérature à travers les nombreux écueils listés : le sentiment **d'isolement ou d'abandon** (Chêne, 2020; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch &

Loufrani-Fedida, 2019; Holtz, 2019), les **pertes de repères**, plus ou moins durables (Chêne, 2020; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020), le **manque d'accompagnement** (Holtz, 2019; Weil & Dubey, 2020), notamment de la volonté des personnes de s'investir sur de nouveaux domaines de compétence (Chêne, 2020, p. 187; Holtz, 2019), la **surcharge de travail** (Chabanet et al., 2017; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Weil & Dubey, 2020), les **ex-managers malmenés** (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Weil & Dubey, 2020) sont autant de « carences » de dispositifs reposant sur « l'évidence qu'il suffirait de libérer l'entreprise pour qu'elle devienne une source de bien-être au travail et mieux, une source de performance par le bonheur » (d'Iribarne, 2017). Nous en listons autant au niveau collectif : baisse de la **communication** (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020), une **coordination et une régulation** insuffisante, générant des **conflits** (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Holtz, 2019; Richard & Christin, 2019; Weil & Dubey, 2020), et laissant la place au subjectif (Holtz, 2019) le retour progressif d'une **hiérarchie** ou l'intervention des dirigeants (Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Holtz, 2019; Picard & Islam, 2020), des **pressions à la conformité** aux valeurs (Gilbert, Teglborg, et al., 2017). La **reconnaissance** semble également faire partie des grands oubliés de la substitution du système (Gilbert et al., 2019; Gilbert, Teglborg, et al., 2017).

Également, Picard (2015) avait identifié, au sujet des deux ELs étudiées, que le réel était « mis sous le tapis » au sein des « groupes d'innovation », dans des « distorsions systématiques », conduisant les ouvriers à désinvestir ces espaces. On voit que le dispositif est « carencé » : la parole des ouvriers ne trouve pas d'espace pour aborder les sujets que eux estiment importants, au service de leur activité. Une conception plus rigoureuse et plus ouverte du dispositif aurait certainement permis de mieux répondre aux attentes des uns et des autres, en les reconnaissant, et en les traitant dans des « espace-temps » appropriés, dotés de rôles légitimes à leur animation.

Le concept de dispositif distributif rejoint le « système » formel mis en avant par Lee et Edmondson (2017) dans leur concept de *self managing organizations* (SMOs), et participe à **compenser la force institutionnelle du principe hiérarchique et de pérenniser le système**, ce que la culture ou un simple arrangement entre manager et subordonné ne suffisent pas à mettre en place.

Nous espérons donc, grâce à ce dispositif distributif, doter l'organisation d'un guide permettant de reconnaitre les besoins de l'organisation, en termes de leadership, de rôles, de processus, d'espaces, de règles, pour que **des espaces dédiés à la résolution de problème et à**

l'émergence d'idées nouvelles, que ce soit au service de l'innovation ou du travail quotidien, trouvent leur place. **« Penser les impensés » et prévenir les « carences » est donc l'objectif principal du « dispositif distributif ».**

Sur le plan idéologique, notre proposition offre un début de réponse aux observations de Weil et Dubey (2020), Getz (2009) appelant les dirigeants « aspirants libérateurs » à un **travail sur eux-mêmes, afin d'expliciter leurs croyances associées à la libération d'entreprise**. Nous avons formulé, dans notre proposition de « modèle global », l'idée que les croyances personnelles du leader ou les inspirations théoriques impactaient fortement la dynamique de créativité. Ici, le « prisme » du dispositif peut exercer une fonction « compensatrice ». Cependant, c'est grâce à un travail réflexif que le leader d'Aepsilon a pu « rectifier le tir » et rééquilibrer le dispositif sur la dimension collective. La modélisation proposée, mettant en évidence le lien entre les croyances et les modalités du dispositif, offre donc un **support de réflexivité pour le leader libérateur, dans l'identification des croyances** qui pourraient être à l'origine de distorsions dans la façon de relayer les différents rôles de leadership.

Sur ce thème des croyances, une remarque nous semble importante à formuler. Même si la créativité semble être une des conséquences désirables « évidentes » de la libération, le passage de l'intention à la réalité ne va pas de soi, et ne pas expliciter cette valeur constitue en soi un « impensé » (« cela va mieux en le disant », pourrait-on dire). En effet, la **valorisation de la créativité** est une dimension essentielle des théories de la créativité (T. M. Amabile & Pratt, 2016; A. B. Hargadon & Bechky, 2006; M. D. Mumford et al., 2002), qu'elle passe par l'« encouragement organisationnel », par l'exemplarité des leaders, par les normes de groupe ou la culture organisationnelle… Si la plupart des leaders de Getz sont eux-mêmes des personnalités créatives exemplaires de ce point de vue (Getz, 2009) et ont à cœur de réveiller cette capacité chez leurs salariés, cette visée n'est pas toujours explicite dans la raison d'être de leur entreprise. Nous avons constaté au travers des deux cas étudiés qu'ils avaient **intégré la créativité dans leurs valeurs et dans leur raison d'être**, mais ce n'est visiblement pas toujours le cas (et parfois ce n'est tout simplement pas, et à raison, la priorité de l'entreprise). En tous cas, la volonté de « penser hors-cadre » peut s'encourager. Le point de départ de cette « culture créative » étant la vision partagée, la créativité devrait être intégrée dans la formulation collective de cette vision, et notre grille synthétique a le mérite de rappeler cette « évidence ».

1.1. Le dispositif distributif comme outil d'aide à la conception

Après cet appel à une prise conscience quant à l'importance de préparer la libération, c'est-à-dire expliciter les valeurs et les croyances qui la motivent, et anticiper le remplacement des rôles de leadership pris en charge par les managers hiérarchiques, nous proposons d'aller plus loin en utilisant le concept de « dispositif distributif » comme un outil d'aide à la conception. Comme nous l'avons formulé lors de l'émergence du concept : **la somme de ses différentes « modalités distributives » vient plus ou moins couvrir l'ensemble des rôles de leadership** autrefois occupés par les managers hiérarchiques.

À partir de là, une grille d'analyse à destination du leader libérateur ou des managers et salariés en charge de concevoir le dispositif distributif peut aisément être imaginée. Le Tableau 24 représente cet outil, avec en lignes les différents rôles de leadership et en colonne les modalités distributives du dispositif. Les cases sont colorées quand la modalité contribue à relayer le rôle de leadership considéré. La **somme** des modalités couvrant un même rôle, et la **consolidation** des modalités par rôles reflètent **la capacité du dispositif à relayer l'ensemble des rôles.**

Tableau 24 Le dispositif distributif comme outil d'aide à la conception

Rôles et sous-rôles de leadership		Dispositif AE1 (n)					Nb des modalités relais AE1	Total modalités par rôle
		Modalité 1	Modalité 2	...	...	Modalité n		
Rôle moteur	Objectifs clairs et motivant						Somme (n)	Total
	Vision inspirante et long te						Somme (n)	
	Valeurs (place de la créati						Somme (n)	
	Planification : structuratior						Somme (n)	
	Leadership teams : équipe						Somme (n)	
	Exemplarité (expertise, cré						Somme (n)	
Rôle catalyseur	Stimulation intellectuelle/c						Somme (n)	Total
	Participation-implication						Somme (n)	
	Confiance dans la capacité						Somme (n)	
	Compétences sociales : co						Somme (n)	
	Soutien des idées nouvelle						Somme (n)	
	Allocation des tâches, recc						Somme (n)	
	Habileté politique (réseau						Somme (n)	
	Garant de la liberté/autonc						Somme (n)	
	Garant de l'accès aux ress						Somme (n)	
	Distribué ou non, favorise						Somme (n)	
Rôle de soutien	Attention individualisée (re						Somme (n)	Total
	Evaluation juste et non me						Somme (n)	
	Absence de pression inutil						Somme (n)	
	Liberté-Autonomie-empow						Somme (n)	

Cette conceptualisation du « dispositif distributif » en tant qu'outil de conception peut être illustrée *a posteriori* par les deux cas étudiés, dans une version abrégée et simplifiée de notre propre analyse. Cet exercice d'application nous permet de valider l'intérêt du concept, dans sa

capacité à identifier les lacunes d'un dispositif. Nous avons donc appliqué cet outil « a posteriori », comme le ferait un leader libérateur ou autre salarié(s) engagé dans la conception du dispositif : il reprendrait l'ensemble des **modalités principales** du dispositif de libération, et les croiserait avec **les différents rôles de leadership créatif**, afin d'identifier si certains rôles ou niveaux sont négligés.

Les deux tableaux résultant de cette analyse se trouvent en Annexe 22 et Annexe 23. Les tableaux ci-dessous en présentent une synthèse.

Tableau 25 Dispositif distributif appliqué à HEA

Rôles de leadership créatif		**Dispositif HEA**	
		Nb de modalités relais (avec lancement)	Nb de modalités relais (hors lancement)
Rôles moteurs	Objectifs clairs et motivants, formulés de façon participativ	7	5
	Vision inspirante et long terme, porteuse de sens (*sensegivi*	7	6
	Valeurs (place de la créativité, droit à l'erreur…) - Partage de	5	3
	Planification : structuration claire mais souple du projet et c	10	8
	Leadership teams : équipes multifonctionnelles ou fonctior	3	2
	Exemplarité (expertise, créativité…)	3	1
Total rôle moteur		**35**	**25**
Rôles catalyseurs	Stimulation intellectuelle/débat d'idées, échange d'informat	6	4
	Participation-implication	7	5
	Confiance dans la capacité des membres de l'équipe à atteir	4	2
	Compétences sociales : communication- intelligence sociale	7	6
	Soutien des idées nouvelles (manifestations tangibles), prot	5	3
	Allocation des tâches, reconnaissance des contributions	3	2
	Habileté politique (réseau d'ambassadeurs, ressources, sout	1	1
	Garant de la liberté/autonomie nécessaire (sans obscurcir le	6	5
	Garant de l'accès aux ressources et implémentation effectiv	2	2
	Distribué ou non, favorise l'interdépendance, les interaction	5	4
Total rôle catalyseur		**46**	**34**
Rôles de soutien	Attention individualisée (reconnaissance)/Dvpt des compéte	5	5
	Evaluation juste et non menaçante	3	3
	Absence de pression inutile	1	1
	Liberté-Autonomie-empowerment	4	4
Total rôle soutien		**13**	**13**

Le dispositif distributif de HEA est constitué de 17 modalités principales, ce qui est considérable (Annexe 22). Cela lui permet de couvrir efficacement l'ensemble des rôles. Le nombre de modalités par rôle montre les différents rôles « moteurs », « catalyseurs » et « de soutien » sont tous bien relayés, allant jusqu'à 10 modalités pour le rôle de planification, permettant de donner un cadre clair, mais souple à l'activité. On note cependant que ces différentes catégories de rôles ne sont pas couvertes avec le même effort, et on identifie la faiblesse relative du rôle de soutien, impactant le niveau individuel. L'analyse des trajectoires individuelles a montré les effets délétères de cette faiblesse. Nous avons distingué deux

modalités « de lancement » : le groupe pilote et le séminaire de co-construction (d'où les deux colonnes de fin dans le Tableau 25). En effet, ces deux modalités, particulièrement contributrices, sont éphémères, mais ont montré, dans les analyses qui ont précédé, l'importance de l'implication d'un maximum de salariés dans la conception, et d'une distribution du leadership moteur. Par ailleurs, en dehors de ces modalités de lancement, la vision complète de l'analyse (Annexe 22), et une lecture verticale, met en évidence les modalités particulièrement « créatogènes », mobilisant un maximum de rôles : la création de nouveaux rôles, les cercles, la décision par sollicitation, les squads…

Tableau 26 Dispositif distributif appliqué à Aepsilon

Rôles de leadership créatif		**Dispositif Aepsilon**	
		Nb de modalités relais AE1	Nb de modalités relais AE1 + AE2
Rôles moteurs	Objectifs clairs et motivants, formulés de façon	0	1
	Vision inspirante et long terme, porteuse de sens	0	2
	Valeurs (place de la créativité, droit à l'erreur…) - Partage	0	2
	Planification : structuration claire mais souple du projet et	1	3
	Leadership teams : équipes multifonctionnelles ou	0	0
	Exemplarité (expertise, créativité…)	0	1
Total rôle moteur		**1**	**9**
Rôles catalyseurs	Stimulation intellectuelle/débat d'idées, échange d'informat	0	1
	Participation-implication	0	3
	Confiance dans la capacité des membres de l'équipe à attein	0	2
	Compétences sociales : communication- intelligence sociale	1	4
	Soutien des idées nouvelles (manifestations tangibles), prot	0	2
	Allocation des tâches, reconnaissance des contributions	0	2
	Habileté politique (réseau d'ambassadeurs, ressources, sout	0	1
	Garant de la liberté/autonomie nécessaire (sans obscurcir le	0	1
	Garant de l'accès aux ressources et implémentation effectiv	0	2
	Distribué ou non, favorise l'interdépendance, les interaction	0	1
Total rôle catalyseur		**1**	**19**
Rôles de soutien	Attention individualisée (reconnaissance)/Dvpt des compétences	1	1
	Evaluation juste et non menaçante	1	1
	Absence de pression inutile	0	0
	Liberté-Autonomie-empowerment	1	1
Total rôle soutien		**3**	**3**

Dans ce tableau, les phases 1 et 2 ont été distinguées (dernières colonnes). On peut facilement constater l'aspect rudimentaire du dispositif d'Aepsilon dans sa Phase 1 : le nombre de modalités-relais se concentre sur le rôle de soutien (c'est le trinôme) et les rôles moteurs et catalyseurs sont quasi-absents, et nous avons vu dans les différentes analyses menées plus haut les effets d'anomie et de polarisation que ces carences avaient pu entrainer. On observe également toute l'importance des mesures complémentaires adoptées en Phase 2 pour renforcer la capacité du dispositif à relayer les différents rôles de leadership, notamment le rôle

« catalyseur », impactant le niveau « groupe ». Comme pour HEA, le tableau détaillé (Annexe 23) montre la contribution de **« modalités clés »** telles que les Ateliers+1 et les Big feedbacks pour ce renforcement du rôle catalyseur, et telles que la formulation d'une raison d'être et d'une vision stratégique pour renforcer **le rôle moteur**.

Cette première analyse montre déjà tout le **potentiel révélateur du dispositif distributif** en tant qu'outil d'aide à la conception : d'une part il met en évidence les **zones de carences** et d'autre part, il identifie les **modalités clés**, particulièrement « créatogènes ». Cependant, elle ne met pas en évidence les différentes composantes d'une même modalité, que nous avions identifiées lors de la conceptualisation du dispositif distributif : le périmètre, les acteurs, la temporalité et la méthode. C'est l'objet du point suivant.

1.2. À la recherche d'« espaces-temps créatifs » : la définition des modalités

Nous avons identifié, tout au long de notre analyse de cas, des modalités du dispositif particulièrement « créatogènes » : des **« espace-temps » de créativité « quasi idéals »**. En particulier, les modalités adoptant une vision « démocratique » (prise de décision, résolution de problème, co-construction de règle…) Les « Work Groups » de conception du dispositif, les *squads*, la décision par sollicitation d'avis, chez HEA, les « ateliers+1 » chez Aepsilon en font partie. Ils mobilisent un nombre maximal de dimensions à la fois favorables à la créativité collective (diversité des perspectives, reformulation collective, confiance, débat, communication efficace…), et à la créativité individuelle (croyances, expériences, conditions de travail…) grâce à des effets réciproques interniveaux.

Ces « espace-temps » créatifs représentent des **configurations désirables** dans une perspective créative et sont à rechercher dans la conception du dispositif, qui forme leur « éco-système », en jouant sur les 4 critères clés : **l'objet** (périmètre), **les acteurs**, **la temporalité** et **la méthode**.

Nos deux études de cas montrent l'importance de ces quatre **critères de définition** des modalités. L'exemple le plus flagrant se trouve chez Aepsilon, dans la définition du trinôme, modalité pourtant centrale (pour ainsi dire unique) du dispositif de libération. Sur le critère « quoi », cette modalité ne couvre que le périmètre « individuel ». Chez HEA, le critère « temporalité » mériterait d'être explicité et discuté concernant la modalité « groupe pilote » et « co-construction du dispositif » : ces deux modalités, qui ont eu un rôle très important dans la distribution effective du leadership créatif et l'émergence de la nouvelle culture, n'ont servi qu'à lancer le processus et leur réitération n'a jamais été envisagée. En l'occurrence, un

nouveau séminaire de révision du dispositif permettrait d'actualiser sa légitimité aux yeux des salariés et de réaligner si besoin la culture organisationnelle sur les interprétations individuelles et collectives. Notons ici que les « espaces-temps créatifs » n'impliquent pas nécessairement la réunion physique des participants. Bien que les Ateliers +1, les Work groups et le forum des objectifs soient à ce titre exemplaires, **la décision par sollicitation d'avis** est un processus permettant la confrontation de perspectives potentiellement contradictoires et légitimes au sujet d'un problème potentiellement complexe à résoudre, mais pourra aussi bien se dérouler à travers un échange d'emails collectifs ou sur un forum en ligne, que dans une grand-messe participative.

Dans le champ de la créativité, ces « espace-temps », combinant les 4 critères de façon harmonieuse, se rapprochent fortement du concept de « ba », développé par Nonaka en 1998 (Lièvre et al., 2016; Nonaka & Konno, 1998; Peillon et al., 2006). Il se définit comme un « contexte » partagé : *« Ba (which roughly means "place") is defined as a shared context in which knowledge is shared, created and utilized. "Ba" is a place where information is given meaning through interpretation to become knowledge, and new knowledge is created out of existing knowledge through the change of the meanings and the contexts. In other words, "ba" is a shared context in cognition and action. »* (Nonaka et al. 2000, p. 8). C'est un lieu existentiel où les participants partagent des contextes et créent de nouvelles significations à travers leurs interactions. Les contextes sont des « visions du monde » incarnées par les individus, des cadres subjectifs incarnés. Il ne s'agit pas d'un lieu permanent, ou d'une substance, mais d'un processus temporaire, un « ici et maintenant ». Les interactions transforment à la fois le ba et les cadres subjectifs (« co-transcendance »). C'est un processus de dépassement de soi individuel qui suppose une forme d'engagement des participants à l'égard de l'intention du ba et se manifeste dans l'énergie déployée pour le réaliser (Lièvre et al., 2016). Les 5 caractéristiques du ba sont (Nonaka et al., 2008) : 1/auto-organisation, 2/sens partagé, 3/diversité d'expérience, 4/frontière ouverte, 5/engagement des participants.

Ce concept d'**« espace-temps » de créativité** nous amène à reprendre et développer les réflexions de Frémeaux et Taskin à propos de l'entreprise libérée et des « espaces de discussion » conceptualisés par Detchessahar (2011, 2013; Frémeaux & Taskin, 2019). Ils s'appuyaient sur trois cas représentatifs de trois « types de libération », correspondant à trois « stades d'avancement » :

- Une libération « projetée » (Kiabi) : invitant les salariés à construire collectivement le « pourquoi », la vision, sans toucher à l'organisation formelle, le management

intermédiaire, ou la conception du lien hiérarchique. Le manager avait alors un rôle central pour « instituer le dialogue ».

- Une libération « partielle » (Michelin) : visant à mettre en dialogue le « quoi » (répartition des tâches, objectifs économiques, fiches de postes, congés). Cependant, l'organigramme reste intact. Le manager intermédiaire « soutient », « anime », « coache », « facilite », et « oriente » le dialogue. Son rôle est transformé.
- Une libération « totale » (FAVI) : le dialogue est horizontal et élargi (projets, tensions, travail…). L'objet de la discussion est libre. Le management intermédiaire est supprimé. La relation hiérarchique n'est plus incarnée que par JF Zobrist, alors DG, et ce dernier n'intervient qu'en cas de conflit.

Ces trois « types » de libération se rapprochent très fortement de nos 4 critères de modalité : quoi ? qui ? quand ? comment ?, qui en offrent une nouvelle interprétation. Il s'agirait davantage de conceptions de la libération ayant privilégié respectivement : 1. la distribution du rôle moteur exclusivement 2. la question du « quoi ? » et du « comment » ? mais pas celle de « qui ? », et enfin 3. La libération « totale », correspondant à la distribution de l'ensemble des rôles et l'utilisation de l'ensemble des critères de définition des modalités. Leurs auteurs pointent par ailleurs du doigt l'absence du « travail réel » dans ces discussions, ou quand elles ont lieu, l'absence d'une autorité légitime, ou un manque de temps ou de ressources, et concluent que « le dialogue apparaît comme un impensé des entreprises dites "libérées" ». Selon eux, il s'agit bien d'un « risque », mais plus loin ils le renomment « zone d'ombre ». Nous rejoignons ces constats en termes d'« impensés », même si nous n'y voyons pas un « trait » du concept des EL, mais un « défaut de conception », **négligeant certains critères de définition des modalités, et notamment la modalité « opérationnelle », portant sur le travail lui-même, au sens de l'activité, individuelle ou collective**. Chez Aepsilon par exemple, pour les consultants missionnés à l'extérieur, ce critère n'est présent que de façon quasi-traditionnelle au sein des trinômes, lors des entretiens, et de façon descendante dans les *reviews*, quand un consultant est appelé à témoigner sur son activité chez le client. La particularité de l'activité de consulting d'Aepsilon fait de ce critère « opérationnel » un « angle mort », puisque l'activité des consultants est totalement préemptée par le client. Envisager une modalité « sur » le travail chez cette catégorie d'acteur dans l'organisation d'Aepsilon supposerait donc d'y impliquer le client.

En tant qu'espaces de « production de solutions ou de construits d'action collective » (Detchessahar, 2013), les conditions des espaces de discussion sont en effet intéressantes car

elles rejoignent les conditions d'émergence de la créativité collective : relation dialogique, autorité subsidiaire, et collégialité (Detchessahar, 2019). À la différence que l'autorité (lui conférant sa dimension politique) y est exprimée d'un point de vue « hiérarchique » alors que le champ de la créativité lui préfère le terme de « leadership » (M. D. Mumford et al., 2002). Dans l'entreprise libérée, il s'agira donc d'une personne rendant possible la créativité/la discussion, dont l'autorité est conférée non pas par les « strates » supérieures, mais par des personnes considérées comme « intrinsèquement égales », dotées de compétences, expériences, qualités distinctives. En l'occurrence, le recours à l'acception « arendtienne » de l'autorité non coercitive par Detchessahar (2019) nous parait ici tout à fait éclairant, et celle-ci pourrait également être rapprochée de celle de MP Follett explicitant les notions de « pouvoir sur » « et « pouvoir avec » (Follett et al., 2003). Cette nécessaire autorité, qu'elle soit hiérarchique ou de « leadership », souligne l'importance d'une « modalité clé » définissant de nouveaux rôles (comme chez HEA), distribuant formellement le leadership, et accompagnant d'autres formes de distribution. La dimension **« acteurs »,** proposée dans la conception d'une « modalité distributive », permet d'expliciter la création de ces rôles-relais. Par ailleurs, notre proposition de dispositif distributif pourrait répondre à ces impensés de la discussion, tout comme elle répond aux impensés de la créativité, car elle explicite la nécessité d'un espace *sur* le travail, à travers le **critère « Périmètre »**, et sa composante **« activité opérationnelle ».** Par ailleurs cette composante opérationnelle est essentielle dans le processus d'innovation, car elle est la seule à avoir la capacité de transformer des idées créatives en **innovation produit ou processus**, contrairement aux périmètres « organisationnel et stratégique », « fonctionnel », ou « individuel ».

2. La « libération créative » comme capacité dynamique

Nous pouvons prolonger l'analogie initiée plus haut, entre nos « espaces-temps créatifs » et le concept de « ba » de Nonaka. Notre modèle de « libération créative », englobant ces « espaces-temps créatifs », se rapproche en effet fortement de la théorie des *meso-foundations* développée par Nonaka et al. (2016) et englobant le concept de « ba ». Cette théorie inscrit en effet le « ba » dans un modèle plus large que ses auteurs ont appelé « *middle-up-down* ». Élaborant à partir des théories des capacités dynamiques et de la connaissance créatrice, les auteurs décrivent à travers ce modèle, les ***meso-foundations*** de la **capacité dynamique créative** d'une organisation. Les auteurs distinguent deux formes de capacités dynamiques : l'une « adaptative » (capacité à réorganiser des connaissances existantes pour s'adapter à

l'environnement), l'autre « créative » (capacité à créer de nouvelles connaissances). La forme créative puise dans les ***meso-foundations*** : les interactions au niveau de l'équipe, et non dans les capacités cognitives des individus. Cette appellation « meso » souligne **le rôle des middle managers** dans la capacité de l'équipe à synthétiser les directives « top-down » provenant du top management et les besoins « bottom-up » provenant du terrain et de l'environnement, facilitant ainsi le processus de *sensing-seizing-transforming*, à la base de la création de connaissance. Le middle-manager idéal du modèle *middle-up-down* requiert des qualités particulières, la première étant un « pragmatisme idéaliste », associant l'idéalisme du top management et les considérations pratiques des salariés. Cette qualité revient à faire preuve de « sagesse pratique » ou *phronesis* d'Aristote, « connaissance pratique qui permet aux personnes d'exercer un jugement éthique », caractérisant le « *wise leadership* » décrit par Nonaka et Takeuchi (2011). Au-delà de ces qualités personnelles, les auteurs soulignent une autre implication du modèle, c'est celle d'un **leadership distribué**. Un pouvoir centralisé irait en effet à l'encontre de la capacité des middle managers à jouer leur rôle.

Ce modèle, ancré dans une perspective pragmatique et dynamique de l'organisation, se rapproche fortement de notre **conceptualisation de la « libération créative », et de son modèle global**. En effet nous avons mis en évidence les mécanismes de *sensemaking* interniveaux, permettant à la fois au leader libérateur de partager une vision, des valeurs et le projet de libération, et aux salariés d'exprimer leur subjectivité en réinterprétant cette liberté, d'abord individuellement sous forme de croyances, puis à travers l'équipe à travers le partage de nouvelles normes, acquises dans l'expérience, permettant au final à la nouvelle culture d'émerger. Cette nouvelle culture va en retour orienter les pratiques dans une dialectique permanente. Comme dans le modèle « middle-up-down » de Nonaka, ce mécanisme souligne l'importance du niveau « groupe », et le rôle de courroie de transmission que jouent l'équipe et le leadership « catalyseur » entre le niveau individuel et le niveau organisationnel. Ce leadership catalyseur, tout comme le leadership de soutien, regroupe en l'occurrence les rôles qu'assument traditionnellement les middle-managers, tandis que le « leadership moteur », lié au niveau organisationnel représente davantage le top management (vision, valeurs). Le modèle global prône la mise en place d'« espaces-temps créatifs », tout comme le modèle middle-up-down encourage la création de « ba ». Cette comparaison est cohérente avec l'idée que le **« processus de libération créative » puisse conduire l'organisation à développer une « capacité dynamique créative »**, lui conférant un avantage distinctif durable.

En revanche, le modèle des *meso-foundations*, bien que recommandant un leadership distribué, reste situé dans un **contexte hiérarchique**, identifiant de façon non équivoque le *top-management*, le *middle-management* et les « salariés de première ligne » (*frontline workers*), et s'appuie sur des cas d'organisations hiérarchiques, même si certaines de leurs caractéristiques leur confèrent un air de famille évident avec les EL (culture et/ou structure). Ils décrivent d'ailleurs précisément les qualités d'un *top-* et *middle-management* « sage » (capable de faciliter les processus de *sensing-seizing-transforming* et de créer de multiples « ba »), dans **une vision incarnée du leader**. Notre modèle s'écarte de cette vision dans la mesure ou la libération implique une suppression radicale du concept de hiérarchie dans l'organisation. Au contraire, dans notre modèle, le **leadership distribué** facilite cette capacité créative non pas à travers un « middle management » et un « top management » qui seraient devenus « sages », ce qui correspondrait à **une interprétation « molle » de la libération**, au sens d'autonomisation ou *d'empowerment*, comme le décrit Nonaka et al., mais **à travers le dispositif distributif**, relayant les rôles dévolus à ces deux catégories :

- Les modalités relayant le rôle « moteur » viennent remplacer le top management
- Les modalités relayant les rôles « catalyseurs » et « de soutien » viennent remplacer le middle management

Certains verront sûrement dans cette différence fondamentale un contre-argument de l'analogie entre les *meso-foundations* et le dispositif distributif. Au contraire, nous sommes tentée de croire que la « libération créative » d'une organisation pourrait bien représenter une **forme radicale de « wise leadership distribué** », au sens de Nonaka, favorisant encore la création de connaissances nouvelles et **le développement d'une capacité dynamique créative.**

3. Un pivot idéologique : « individu » vs « collectif »

3.1. Une dialectique universelle

Comme le soulignait très justement d'Iribarne (2017), « ce ne sont pas les technologies qui sont déterminantes, mais les représentations du monde : "l'idéel" gouverne le matériel ». Nous avons pu constater, au sein de nos deux cas, le rôle des valeurs des leaders dans la conception du dispositif, et nous savons vu la distorsion qu'elles pouvaient induire, via le « dispositif distributif », sur la dynamique de la libération et le type de créativité favorisée.

Les croyances du leader d'Aepsilon valorisent très fortement la responsabilité, la liberté et la créativité individuelles, point de départ supposé de la performance, rappelant le prisme interprétatif de Getz (2016) mis en évidence dans la première partie.

Le leader de HEA a une vision qui associe de façon holistique l'individu, la relation interindividuelle, et le collectif, dans un triptyque où le collectif, le « tout », a une existence propre, à laquelle contribue l'individu et la relation : ici se lit le prisme interprétatif de Laloux (2015), sur la base duquel la libération de HEA a été totalement pensée.

Nous l'avons vu dans la construction de notre « modèle global », cette **orientation personnelle du leader** retentit directement sur la dynamique de libération et la créativité aux différents niveaux. Dès la phase de cristallisation, le leader va intégrer dans son projet ses propres croyances et celles issues des théories qu'il aura retenues. Si nous reprenons les propos de d'Iribarne (2017), et si nous forçons le trait, chez HEA, le **« Je » est dissous dans le « Nous »**, et à l'inverse, **« Nous » n'est pas reconnu** chez Aepsilon. La « reconnaissance mutuelle des complémentarités » (d'Iribarne, 2017) semble bien être un élément fondateur d'un dispositif « équilibré ». Pour le dirigeant réflexif, **penser cette articulation entre l'individu et le groupe** semble donc représenter une démarche utile dans la conception du dispositif distributif. Ces résultats répondent aux prémisses formulées dans les travaux arguant la nécessité de penser la dimension collective et ses exigences en lien avec les besoins et les attentes des individus (d'Iribarne, 2017; Gilbert et al., 2019; Gilbert, Teglborg, et al., 2017).

La façon de concevoir l'articulation entre les niveaux « individuel » et « collectif » nous renvoie à une **tension idéologique qui traverse les disciplines**, donnant naissance à des couples plus ou moins antithétiques :

- En philosophie : les conceptions de la liberté sont formées autour de cette tension, de Locke à Kant.
- En sciences humaines : la psychologie et la sociologie se consacrent à des niveaux d'analyse différents privilégiant respectivement l'individu et la société.
- En philosophie politique : les différents courants (libéralisme, socialisme, démocratie, communisme…) défendent tous une idéologie sur la meilleure façon de « faire société » sur la base d'un ensemble de valeurs plus ou moins éloignées.
- En théorie de la gouvernance d'entreprise, les conflits de philosophie politique permettent d'expliquer les différentes approches de la gouvernance d'entreprise : vision actionnariale vs « de l'intendance » vs « partenariale » (Trébucq, 2005).

- En sciences sociales : le débat méthodologique opposant **« individualisme méthodologique »** (sans connotation politique ou morale) ou **« holisme »** (Boudon, 1991), renvoie à des **interprétations différentes de la réalité sociale** (Weber & Eldridge, 1975) qui ont également été transposées à la sociologie des organisations (Lévy-Tadjine, 2008).
- En anthropologie, les **approches culturalistes** permettent d'identifier une tension similaire :
    - Le « collectivisme » vs « individualisme » : dans le modèle dimensionnel de Hofstede (2010), ces deux traits permettent de caractériser la relation entre l'individu et le groupe et s'opposent dans une même dimension.
    - Les conceptions culturelles de la liberté (d'Iribarne, 2003) : « un bien, « une propriété » à protéger pour l'Angleterre et les US, en Allemagne, l'individu n'est libre qu'à travers son appartenance à un « tout » souverain (la volonté générale, la communauté) et sa liberté ne prend sens que par rapport aux buts du groupe/de la nation. En France, le sens de la liberté est plus ambivalent, et lié à son histoire. Issu d'une tradition libérale pré-révolutionnaire, combinée à une vision « indigène » post-révolutionnaire, « supportant des formes de dépendances », il est davantage associé à l'idée de « noblesse » (en tant que « qualité d'être » et non de groupe social). Dans les entreprises perdure cette « logique de l'honneur » bien française (d'Iribarne, 1989).

Pourtant ces « couples » ne sont pas si antithétiques qu'il y parait, laissant la possibilité de les envisager conjointement. Par exemple, dans le champ de la culture, d'autres travaux (Gelfand et al., 1996) ont montré qu'en réalité **les deux construits ne s'opposent pas** : en introduisant un troisième construit, l'autoritarisme, ils montrent que l'individualisme s'oppose à l'autoritarisme sur une première dimension et que le collectivisme est indépendant de l'autoritarisme, confirmant que l'individualisme et le collectivisme sont indépendants.

Convictions politiques ? philosophiques ? schèmes culturels inconscients ? ou « épistémologie sociologique de la libération » ? Une investigation plus en profondeur serait nécessaire afin d'identifier, **dans les croyances de nos leaders, la nature profonde de la tension guidant leurs choix en matière de « dispositif de libération ».** Même si l'acception méthodologique de cette tension (individualisme/holisme) nous semble une analogie fertile, nous nous garderons de conclure. En effet, même dans ce cas, il semblerait que ces postures épistémiques sont révélatrices d'une certaine idéologie, l'individualisme méthodologique renvoyant à la pensée

libérale tandis que les penseurs marxiens ou socialistes opteraient plus systématiquement pour le holisme (Lévy-Tadjine, 2008). Dans cette même idée, nous récusons l'association caricaturale et systématique du concept d'EL avec toute forme d'individualisme libertarien (d'Iribarne, 1989), de libéralisme politique (Brière, 2017), ou d'individualisme psychologisant et instrumental (Linhart, 2021). À titre d'illustration, alors même que nous soupçonnions notre dirigeant d'Aepsilon de prôner une forme « d'individualisme polarisant et atomisant », valorisant à outrance la figure de l'« intrapreneur proactif et bricoleur » (via le *corporate hacking*), c'est à l'issue d'un échange nourri avec lui que nous avons finalement mis à jour sa conception du lien individu/collectif. Échange qui a d'ailleurs contribué à faire évoluer sa réflexion vers des formes plus collectives de libération.

Néanmoins, d'un point de vue plus général, la notion d' « empreinte idéologique » associée au dispositif distributif, et la dialectique individu-collectif qu'elle y imprime, soulignent à quel point l'orientation « culturelle », voire « politique » d'un projet de libération est loin d'être neutre. Redéfinissant l'organisation du travail sur la base de croyances non traditionnelles, et sur la base d'une vision du monde portée par le « leader libérateur », la libération va modifier localement cette conception du « travailler ensemble », de façon plus ou moins homogène. Notre recherche montre notamment comment une lecture « individualiste » du projet, voire « libérale » peut, malgré son leader, entrainer des effets paradoxaux, ici sur la créativité, en l'absence de modes de régulation efficaces, et comment un système « social » voire « démocratique » peut générer une dynamique de créativité collective et motivante pour tous.

Les implications sont importantes à deux titres : non seulement car la créativité est porteuse d'enjeux à la fois stratégiques et humains, mais de surcroit, elle se prolonge ici d'enjeux sociétaux. Car en redéfinissant radicalement les modes de collaboration et en réconciliant la vision « politique » et « économique » du leader avec le projet d'entreprise, la libération d'entreprise offre un cas intéressant d'application pour le concept de « centralité politique du travail » et de ses effets transformatifs (Dejours & Deranty, 2010). À travers ce concept, les auteurs désignent en effet la porosité entre les valeurs promues dans les organisations (compétition, individualisation…) et celles qui sont portées par ces mêmes salariés et managers dans la vie publique et sociale. Dans le cas de l'EL, la **clarification des idéologies sous-jacentes** semble donc bien être un prérequis non seulement profitable à la « libération créative », mais au-delà, un prérequis éthique.

3.2. Créativité individuelle vs collective : un choix à faire ou une combinaison gagnante ?

3.2.1. La piste de l'émergence collaborative

Cette tension entre « individu » et « groupe » est très peu représentée dans le champ de la créativité. On voit pourtant dans les résultats de ce travail de recherche tout l'intérêt d'articuler les deux niveaux dans une vision multi et interniveaux**.** Les revues de la littérature abordant la question des niveaux d'analyse de la créativité (Reiter-Palmon et al., 2019) évoquent régulièrement la question des conflits à l'interface de l'individu et du groupe, soulignant l'importance de recruter des individus non seulement créatifs (pouvant également être introvertis, critiques, compétiteurs, indépendants), mais affichant des capacités favorables à la cohésion du groupe (communication, partage, confiance, collaboration, entraide…). Nous évoquions également le travail de Taggar (2002) dans la partie théorique, un des rares à s'intéresser au lien entre créativité individuelle et créativité du groupe, montrant comment certaines pratiques individuelles (citoyenneté, communication efficace…), peuvent favoriser les interactions dans le groupe et générer des résultats créatifs supérieurs à la moyenne des créativités individuelles, et suggérant ainsi que la créativité du groupe n'est pas totalement déterminée par la créativité de ses membres, mais émerge au contraire d'une forme de synergie de groupe. Pirola-Merlo et Mann (2004) prolongent ces résultats, mais proposent une explication alternative à l'interprétation « synergique » de Taggar. En distinguant l'impact des facteurs contextuels (climat) sur les deux niveaux d'analyse et dans une approche processuelle, ils montrent que ces facteurs agissent non pas directement sur l'équipe, mais à travers les individus, et que le résultat créatif de l'équipe n'est que l'agrégation de leurs créativités individuelles, et que les modalités de cette combinaison diffèrent au cours du temps. Ils affirment ainsi pouvoir expliquer des résultats apparemment « anormaux » tels que ceux de Taggar simplement parce que ces recherches comparent des sommes de résultats individuels et des résultats d'équipe, à des « moments créatifs » qui ne les rendent pas comparables, car dépendant du type de la tâche accomplie et du type d'agrégation ou de combinaison opérée à ce moment-là (ex. : la créativité d'équipe pourra alternativement être égale à celle de l'individu le plus créatif ou égale à la moyenne des créativités individuelles, ou à une pondération dépendant du poids des contributions individuelles). Le climat créatif ne pourrait alors jouer que sur les créativités individuelles. Leur modèle, sans réfuter l'idée qu'un climat de créativité (ex. : sécurité psychologique) puisse directement agir sur le groupe, suggère simplement que cette explication n'est pas nécessaire pour expliquer les résultats obtenus. Autrement dit, ils

mettent en cause l'idée selon laquelle « une équipe championne vaut mieux qu'une équipe de champions ». Ils répondraient donc probablement à notre question en **choisissant de miser sur le niveau individuel**. Nos propres résultats, en un sens, confortent cette idée, en mettant en évidence des effets interniveaux en faveur de l'individu, par exemple l'impact du climat, ou « normes de groupe », favorisant le droit à l'erreur et l'apprentissage, sur les croyances individuelles dans sa propre liberté et sa capacité d'initiative. Cependant, il nous semble légitime de vouloir aller plus loin dans l'idée d'une créativité de **nature collective, voire « synergique »,** à la fois issue de et se combinant à la créativité individuelle dans les moments collectifs. C'est l'idée d'« hybridation » que défend largement Sawyer (2000, 2005, 2019; 2009) dans sa théorie de l'émergence appliquée à la créativité, développée en particulier grâce à l'observation de situations d'improvisation collective. Il propose une vision hybride de l'étude de la créativité (2019), après avoir posé la question du meilleur niveau d'analyse quand il s'agit d'*expliquer* le processus de créativité. Il proposer de dépasser les limites de **« l'individualisme méthodologique » et l'approche psychologique,** qui fonde son explication sur une description détaillée de la psychologie, des comportements des individus, et des processus d'interaction au sein du groupe. En effet, les systèmes complexes font émerger u**n niveau d'ordre supérieur**, difficilement accessible de cette façon. Autrement dit, l**es collectifs possèdent des propriétés ne pouvant être réduites aux propriétés individuelles.** L'observation de troupes d'improvisation théâtrale et des équipes de travail créatives, où le processus n'est guidé ni par un leader ni un script, ni un plan, l'amènent à formuler **un processus d'*émergence collaborative***, résultant d'un dialogue dont l'issue dépasse les simples intentions individuelles de départ et où le sens est rétroactivement co-construit. De là, l'auteur développe un cadre combinant **l'explication collective et l'explication individuelle**. Il met en évidence 5 propriétés de l'émergence collaborative justifiant une approche « hybride » : imprévisibilité, interdépendance des acteurs, intersubjectivité processuelle (les cadres mentaux pouvant évoluer à chaque intervention, mais s'appuyant toujours sur le précédent), engagement individuel et potentiel créatif des individus, et pour laquelle la description la plus simple et la moins coûteuse se fera au niveau du groupe, via une simulation, plutôt qu'une explication de l'ensemble de ses mécanismes sous-jacents. Sawyer reprend ici le combat d'Emile Durkheim défendant une analyse au niveau « social », contre les critiques défendant l'individualisme méthodologique, sans pour autant réifier les propriétés du groupe. Une émergence collaborative n'est pas en soi un produit créatif, mais une propriété éphémère issue des interactions du groupe, qui va influencer en retour le processus émergent qui la produit. Cette vision dialogique et interactive de la production créative a également été développée par Harvey (2014), dans son concept de

« synthèse créative », spécifique au groupe, vue comme un processus dialectique intégrant au cours du temps les perspectives conflictuelles. Cette synthèse créative agit ensuite comme un guide de développement pour de nouvelles idées.

C'est également cet argument d'émergence d'une créativité collective que défendent plus généralement, mais peut-être plus implicitement, les théories processuelles de la créativité, et notamment le courant « practice » que nous avons adopté dans notre méthodologie (Fortwengel et al., 2017; Giddens, 1984). Par définition, ces dernières abordent la créativité dans sa dimension multi et interniveaux de la créativité. Hargadon et Bechky (2006) proposent dans leur modèle d'expliquer le passage d'une créativité individuelle à une créativité collective. Ils envisagent la créativité collective comme un ensemble de pratiques et des comportements précipitant « des moments fugaces de créativité collective ». L'approche méthodologique des auteurs consistait à rechercher ces **moments singuliers** qui précipitent la **mise en commun** des expériences passées des membres, de sorte à générer des perspectives nouvelles et utiles, et d'identifier les pratiques clés les faisant émerger. Nous avions réparti les 4 types d'interactions sociales proposés par le modèle, et leurs composantes sur les 3 niveaux de notre grille d'analyse : expériences personnelles (individu), valorisation de la créativité collective, ouverture aux idées nouvelles, entraide, reformulation collective (groupe), et système de reconnaissances favorables à la résolution collective des problèmes (organisation). Nos résultats confortent cette idée que **la créativité se niche dans ces « moments fugaces », équivalents à nos « espaces-temps créatifs »,** et que l'on peut en favoriser la survenue grâce au « dispositif distributif » et à ses modalités les plus « créatogènes », sur le plan collectif.

De son côté, Drazin (1999), et sa conception multiniveaux de la créativité basée sur le *sensemaking* s'est révélée particulièrement utile dans la compréhension des **mécanismes interprétatifs**, aussi bien sur le plan individuel (trajectoires) que collectif (construction des nouvelles normes et de la nouvelle culture, ahiérarchique et valorisant la créativité), et pour mettre en évidence le rôle des **crises** dans la refonte des croyances incorporées au dispositif.

3.2.2. Une complémentarité multi et interniveaux

Les résultats de notre propre recherche contribuent à renforcer **cette idée d'émergence collaborative de la créativité**. L'hybridation de ces différents courants dans notre cadre théorique, répondant à la vision émergente de Sawyer décrite plus haut, nous a permis d'aborder les différents niveaux d'analyse et de proposer une **modélisation multi et interniveaux,** mettant en évidence l'importance de prendre en charge l'ensemble des niveaux dans la

conception et la mise en œuvre d'une libération créative. De fait, nous avons pu constater **l'importance de modalités collectives et démocratiques, propices à ce type d'improvisation et d'émergence collaborative, chacun des participants élaborant à partir des idées reçues des autres, sans pouvoir en prédire l'issue** (Work groups, squads chez HEA, ou Ateliers+1 chez Aepsilon). En effet, dans notre analyse et notre modélisation, créativité individuelle et créativité collective ne s'opposent pas, au contraire **elles se nourrissent l'une l'autre** : l'individu puisant dans les facteurs de groupes et les temps d'échanges collectifs pour confronter, débattre, et exposer ses idées, tout en contribuant à l'élaboration de la réflexion collective. Lorsqu'il se retrouve seul, il est soutenu par ses croyances, sa motivation, et sa confiance dans le groupe et l'organisation, encouragé à exercer son sens critique et à prendre des initiatives créatives sur son périmètre individuel. On a pu voir à travers nos deux cas, à quel point les modalités favorables à la créativité collective (leadership catalyseur en particulier) ne s'opposent en rien aux modalités favorisant la créativité individuelle.

Au contraire on a vu chez Aepsilon à quel point la créativité avait besoin du niveau groupal et organisationnel pour s'exprimer. Valorisée seule, sans soutien social ou organisationnel, elle reste lettre morte. À l'inverse on a vu chez HEA que la stimulation privilégiée des facteurs de créativité collective, à travers le groupe, avait une incidence indirecte favorable sur la créativité individuelle, à travers ses croyances et ses conditions de travail.

Autrement dit, **quel que soit le type de créativité recherché, la stimulation des facteurs à différents niveaux sera essentielle, dans une vision « complémentaire », voire « synergique » du lien entre la créativité individuelle et collective.**

Le dispositif distributif, dans la définition de ses modalités, dans son caractère complet ou minimaliste ou dans sa façon de se concentrer sur certains objets ou périmètres, va favoriser ou pénaliser ces facteurs de différents niveaux et **doit donc être pensé en ce sens**.

Pour répondre à la question posée dans le titre de ce point de discussion « Créativité individuelle et collective : dilemme ou combinaison gagnante ? », ces différentes perspectives basées sur la notion d'émergence, et nos propres résultats, alimentent donc la thèse qu'une action managériale visant à accroitre le potentiel créatif d'une organisation, grâce à la mise en œuvre d'un processus de libération « créative », aura tout intérêt à s'intéresser **à la fois aux déterminants individuels, collectifs, et à tenir compte des effets multi et interniveaux pour capitaliser sur les propriétés émergentes de la créativité collective.**

3.3. Motivation intrinsèque ou conditions et sens au travail ?

La motivation intrinsèque est un concept mobilisé **au niveau individuel**, à la fois par Getz (2009) pour expliciter les croyances fondatrices de leaders libérateurs et le moteur de la libération, et par Amabile (1988; 2016) comme moteur central de son modèle componentiel de créativité. Ce concept est issu de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000), qui s'appuie sur une conception duale de la motivation opposant motivation « intrinsèque » et « extrinsèque ». Cependant, la motivation intrinsèque occupe en réalité une très faible portion du modèle présenté par ces auteurs, étant restreinte à une motivation purement motivée par la tâche elle-même, c'est-à-dire liée à une passion ou une vocation. De son côté, la motivation extrinsèque correspond à une variété de « régulations » plus ou moins « internalisées », jusqu'à sa forme « interne » *(integrated regulation*), à la limite de la motivation intrinsèque, correspondant à un alignement avec les valeurs de la personne.

Étonnamment, notre analyse a montré que le processus de libération, pour nos deux cas étudiés, ne mobilisait que rarement cette dimension individuelle dans notre grille de créativité. Et il nous semble que dans les différents cas empiriques, rassemblés par la littérature académique, et dans les récits pionniers, la motivation des personnes est de nature variable. Par exemple, le DG d'USAA, entreprise d'assurances, affirme avoir « totalement repensé la mission des téléopérateurs » (Carney & Getz, 2016, p. 246). Ils sont désormais capables de réellement résoudre les problèmes des clients, car autorisés à prendre tout le temps et toutes les initiatives nécessaires, et non plus objectivés par un nombre d'appel. « Répondre au téléphone » devient « servir le client ». Cette « nouvelle mission » mobilise-t-elle réellement la motivation intrinsèque des salariés ? Ou a-t-elle redonné un sens à leur travail, offert des conditions de travail motivantes, et ainsi favorisé leur engagement ?

Une distinction plus claire entre motivation intrinsèque et « régulation intégrée » de la motivation extrinsèque, (ou « sens au travail ») pourrait aider à combattre des **attentes irréalistes et anticiper des frustrations**, quant au fait de devoir (pour le modèle) ou pouvoir (pour les salariés) s'investir dans des missions passionnantes ou vocationnelles.

4. Du leader libérateur au leadership créatif distribué : un équilibre fragile

4.1. Le rôle moteur du leader libérateur

L'écosystème de l'EL dépeint un leader omniprésent et crucial non seulement pour le lancement du processus, mais également pour le maintien de la culture « libérée » (Getz, 2009; Laloux, 2015). Par ailleurs, le courant critique dénonce largement l'emprise du leader imposant sa vision à des collaborateurs qui n'ont finalement que le choix d'adhérer ou de partir (Linhart, 2021; Prades, 2020). Nous avons donc accordé une grande place au leader dans notre analyse. Une première remarque tient au fait que les leaders que nous avons rencontrés nous ont semblé sincères, comme le soulignaient d'autres chercheurs avant nous (Frémeaux & Taskin, 2019; Gilbert et al., 2019; Weil & Dubey, 2020). Leur créativité et leur audace les rend un peu fantasques, leur confère un certain charisme, mais ils nous semblent animés d'une profonde volonté d'avoir un impact positif sur le monde, et d'être prêts pour cela à négocier leur vision. Nous avons relevé dans les processus de libération qu'ils ont lancés, une grande part de réflexivité, et la prise en compte de nombreux avis parfois contradictoires, rejoignant la description que fait Getz du *liberating leadership* dans sa publication de 2009. En cela, nous en sommes ressortie confortée dans notre posture « ni critique ni prosélyte » (Gilbert et al., 2018).

La deuxième remarque concerne le contraste observé dans notre recherche, entre deux modes de « leadership libérateur », l'un extrêmement présent notamment en termes de rôle moteur, et l'autre favorisant la distribution de ses rôles, y compris « moteurs ». Par ailleurs, nous avons souligné l'importance, au sein du dispositif distributif de la reconnaissance des compétences, expertises, appétences de chacun et de ses possibles contributions au projet collectif. À ce titre, le leader libérateur a un rôle particulier à jouer en termes de leadership « moteur » : il définit, inspire, synthétise, ou catalyse la vision (quand elle est cocréée), en fonction du niveau de distribution. On voit bien le rôle qu'a joué Franck dans la création, le développement d'Aepsilon, et dans le soutien de valeurs créatives. Il est passé d'une phase de création, où la vision était exclusivement la sienne, à une phase de partage étroit, avec Sarah et Pierre, qui ont eu une grande influence sur l'initiation et l'évolution du projet MyAepsilon, avec des impacts majeurs, tout en gardant un rôle de « leader des leaders ». Puis il s'est adjoint une « équipe » rapprochée, partageant sa vision et l'aidant à la mettre en œuvre. Enfin, il est aujourd'hui dans une phase de partage accru, où il synthétise ce qu'il comprend des attentes externes et internes. Ce rôle moteur et de synthèse, lié à l'histoire de l'entreprise, ne peut clairement pas être endossé

par le premier venu, et évoluera peut-être finalement vers une forme de plus en plus distribuée. Du côté de HEA, Antoine a d'emblée distribué le rôle « moteur », pour une co-construction de la vision par le groupe à travers Lucas, qui lui-même s'est rapidement effacé, et a adopté un rôle plus « catalyseur ». Ce mouvement de distribution précoce a permis à la culture de se développer relativement vite, puisqu'au bout d'un an, un « état d'esprit » était partagé dans l'ensemble de la communauté, mais au prix d'un affaiblissement de la vision « motrice » au sein des cercles. Cependant, il faut noter que HEA s'inscrit dans un Groupe, Thales, qui impose en partie une « vision » plus macro, et par définition « top down », contribuant à distance (hiérarchique) au rôle « moteur ». Ce contraste laisse penser que la relation du leader libérateur à l'organisation, son ancienneté, et son rôle potentiellement fondateur donnent un poids à son rôle moteur originel qui n'est pas forcément aussi facile à distribuer que celui d'un leader fraichement nommé, héritant d'une intention et d'une vision déjà en place, en l'occurrence pour HEA, dictée en grande partie par le Groupe.

Cette observation nous rappelle qu'un projet collectif est d'abord un projet « entrepreneurial » et que sa définition correspond, dans ses fondations, au désir d'un entrepreneur de changer le monde. Cette vision peut certes évoluer, et sa définition peut être partagée, mais la transmission de ce « souffle créateur », aux fondements du rôle « moteur » du leadership, partagé ou non, ne va pas nécessairement de soi.

4.2. L'équilibre fragile du leadership distribué

La **dissolution du lien hiérarchique** est au cœur des valeurs et du dispositif et n'est pas sans conséquence : il fait disparaitre un maillon essentiel de l'organisation, en même temps qu'il supprime ses effets délétères. Nous avons pu voir à travers les expériences de HEA et d'Aepsilon qu'il ne s'agit pas réellement d'une disparition, mais d'une redistribution des rôles et des missions du manager traditionnel. Ce sont les impensés de cette redistribution qui sont à l'origine de dysfonctionnements. **Les différents rôles de leadership sont en cela révélateurs de la charge qu'assumaient les anciens managers et l'importance de leur rôle dans le processus créatif.** Les lacunes dans la redistribution de ces rôles ne manquent pas de se faire sentir.

Nous avons vu que le **leadership moteur** pouvait être distribué auprès de plusieurs acteurs, ou instances. Cependant, il peut au passage être affaibli, comme on a pu le voir chez HEA, les rôles relais n'étant pas assez solides, ou manquant de moyen ou eux-mêmes de soutien. Chez Aepsilon, ce rôle n'a pas été distribué, au contraire, il s'est renforcé, portant à lui seul la

dynamique de libération et la nouvelle vision. Cependant, l'absence de participation sur ce périmètre est une faiblesse, qui pénalise l'adoption de la nouvelle vision et l'engagement des individus. Par ailleurs, le dispositif ne prévoit pas de rôles relais de ce rôle moteur, alors que la responsabilisation d'acteurs tels que les influenceurs et leur implication dans la transmission des valeurs et de la vision pourrait permettre de véhiculer la nouvelle culture organisationnelle, valorisant la créativité, qu'elle soit individuelle ou collective.

La distribution des rôles **catalyseur et de soutien** est tout aussi délicate. Par exemple, le trinôme chez Aepsilon joue le double rôle de cellule mobilisatrice de créativité collective (au niveau groupe) et de leadership de soutien (au niveau individuel), mais réduit sa portée aux questions individuelles (son critère « périmètre »). Chez HEA, à l'inverse, on retrouve des modalités mobilisatrices de créativité collective (jouant un rôle de leadership catalyseur) : **le cercle**, ou les *squads*, alors que le rôle de leadership de soutien est assuré lors des entretiens individuels, grâce aux nouvelles modalités d'évaluation, notamment la liberté de **choisir ses évaluateurs.** Ce dernier est également assuré au sein des cercles chez HEA, à travers le niveau du groupe et son climat favorable, et à travers le rôle du coach.

Une **mobilisation idéale des dimensions créatives** voudrait que le dispositif distingue les deux formes de leadership dans des appareillages spécifiques et/ou complémentaires :

- **Leadership catalyseur au niveau du groupe et de l'activité** : une cellule « opérationnelle » (tournée vers l'activité) permettant l'expression de la créativité collective, au niveau du groupe, et un climat favorable à la créativité individuelle, celle-ci pouvant s'exprimer pendant les temps collectifs et en dehors.
- **Leadership de soutien, au niveau de l'individu** : une « cellule de soutien » permettant à l'individu de se sentir écouté, soutenu dans ses démarches, dans le développement de ses propres idées, ses difficultés et sa progression professionnelle, par exemple à travers la figure d'un ou deux « mentors », au sein du cercle, ou au sein du département, dépassant le cadre des entretiens individuels, et mobilisée à une fréquence minimum et au besoin, quel que soit le sujet.

Cette vision distribuée des rôles de leadership rejoint la littérature portant sur le « leadership collectiviste » (Yammarino et al., 2012). Morgeson (2010) notamment, est à l'origine de la théorie du « leadership fonctionnel », postulant l'existence de rôles ou fonctions de leadership. Cette littérature, déjà abordée lors de la construction de notre cadre théorique, remet en cause la figure traditionnelle du « leader » tout puissant, et son « *leader-centric paradigm* » (Zhu et

al., 2019). Nous avions alors vu que cette littérature incluait d'une part la théorie du « leadership distribué » (Gronn, 2002; Spillane, 2005), proche du leadership partagé ou « shared leadership » (Pearce et al., 2008; Zhu et al., 2019), observant le niveau de répartition des différents rôles et comportements parmi les membres de l'équipe, dans une vision émergente du leadership, et d'autre part le *collective leadership* (Friedrich et al., 2016) soulignant l'importance de la présence d'un « leader focal », distribuant de façon formelle (*délégation*) ou informelle (*empowerment*) les rôles habituellement attribués au leader. L'approche relationnelle formulait enfin un lien avec la créativité, à partir de la théorie de la complexité, et proposait le concept d'*enabling leadership* (Marion, 2012; Uhl-Bien, 2011).

Ce qui distingue ces théories de notre contexte d'application, c'est la **toile de fond hiérarchique** caractérisant les organisations qui hébergent ces modes de leadership alternatif. L'*enabling leadership* par exemple, qu'il soit formel ou informel, est positionné en tant que modérateur de la relation entre le leadership traditionnel (*administrative*) et la capacité d'adaptation des équipes, modifiant certains modes de contrôle top-down (Uhl-Bien, 2011). L'ensemble de ces concepts se placent d'ailleurs au niveau de **l'équipe**, **entre pairs** et sont décrits alternativement comme une « parade » aux effets délétères et paralysants d'une direction excessivement centralisée et hiérarchique, ou comme un complément « latéral » et fertile de l'influence « verticale » hiérarchique (Zhu et al., 2019), les deux dimensions devant être étudiées « en tandem ». Ce courant, par définition, ne s'intéresse donc qu'à la distribution des rôles catalyseurs ou de soutien. Au contraire, la libération, telle que nous l'avons décrite, est un phénomène organisationnel multiniveaux.

Or, nos résultats et notamment la reconfiguration des interactions sociales suite à la suppression du maillon hiérarchique, montre la complexité de cette reconstruction, la place de la réinterprétation, individuelle, collective et organisationnelle, et les possibles effets de « hiérarchie fantôme ». Nous avons vu le rôle du dispositif distributif dans ces reconfigurations, et que celui-ci pouvait inclure des modalités « humaines » et « non-humaines », des leaders focaux ou locaux, formels ou informels, aux périmètres variables. La redistribution du rôle « moteur » notamment a montré ses limites, que ce soit le fait du leader chez Aepsilon ou de la faiblesse des rôles-relais (capitaines, ambassadeurs…) chez HEA.

La radicalité et la généralisation de la suppression du lien hiérarchique sont des critères de différenciation importants de l'EL par rapport à ces modèles de leadership distribué et leurs théories respectives ne permettent donc pas d'appréhender les problèmes soulevés par la libération. Malgré cette différence fondamentale, empêchant une simple transposition, notre

modèle global de libération créative et les questions qu'il soulève pourraient être un élément de réflexion intéressant pour **explorer des formes plus radicales de *« shared leadership »* ou « *collectivistic leadership* »,** s'affranchissant des « barrières » du niveau d'analyse de l'équipe, notamment pour venir expliquer les mécanismes d'émergence du leadership distribué aux niveaux organisationnel et individuel et décrire les conditions limitant ses effets. Notamment, la question de la distribution ou du partage du **rôle moteur** serait une question clé de cette réflexion, tant ce rôle s'avère complexe à distribuer. Réciproquement, le courant du leadership collectiviste pourrait venir alimenter les réflexions sur les problèmes posés par la libération d'entreprise, notamment sur les questions du partage des responsabilités, des modes d'allocation des rôles, de l'émergence et des conditions d'autorité et de légitimité.

Notons qu'à ce jour, peu de chercheurs ont tenté de transposer directement cette notion de « distribution » à la créativité, sans passer par le prisme du leadership, ce qui montre au passage la centralité de la question du pouvoir dans celle de la créativité. En l'occurrence, Sawyer (2009) est un des rares à avoir exploré la possibilité de transposer l'approche de la cognition distribuée à la créativité (ce même mouvement qui a été opéré dans le champ du leadership). En même temps qu'il s'appuie sur son concept d'émergence collaborative décrit plus haut, il utilise ici le terme de « créativité distribuée » et montre l'intérêt de cette transposition pour sortir la recherche sur la créativité des impasses que rencontrent les perspectives psychologiques et élargir la définition du concept de créativité. Glăveanu (2014) va plus loin et développe cette notion de « créativité distribuée », et l'ancre dans une perspective « de psychologie culturelle de la créativité ». Il rejette l'approche purement « individualiste » (ou psychologisante, la localisant entièrement dans l'esprit de l'individu), mais pas le rôle de l'individu, et définit la créativité comme un phénomène distribué, dynamique, socioculturel et développemental. Il développe une vision processuelle de la créativité mettant l'accent sur le réseau de collaboration et son aspect relationnel, donnant à l'individu un autre statut. Reprenant à son compte la logique de la cognition distribuée, elle postule que l'esprit de l'individu n'est pas LE, mais UN « locus » de créativité et n'est jamais isolé, mais distribué au sein d'un réseau d'interactions entre objets sociaux, symboliques et matériels, au cours du temps. Cette dernière assertion résonne fortement avec les caractéristiques du dispositif distributif, distribuant parfois le leadership créatif vers des modalités « non-humaines » (processus, ou objet « totems » comme la constitution)

Cette approche « distribuée » nous semble représenter une piste intéressante pour la recherche portant sur les modes de management contemporains tels que l'entreprise libérée, accordant

une place privilégiée au collectif et aux interdépendances. Sur le plan méthodologique, cette perspective « distribuée » permet d'éviter de recourir à la simple transposition méthodologique de propriétés « individuelles » au niveau du groupe. Sur le plan managérial, elle permet d'éviter les écueils d'une vision où on « supprime » le management au lieu de le réorganiser. Abordée ici à travers le champ du leadership et de la créativité, elle pourrait s'appliquer à d'autres objets « distribués », tels que l'autorité, l'innovation, la gouvernance, l'engagement ou la responsabilité sociétale.

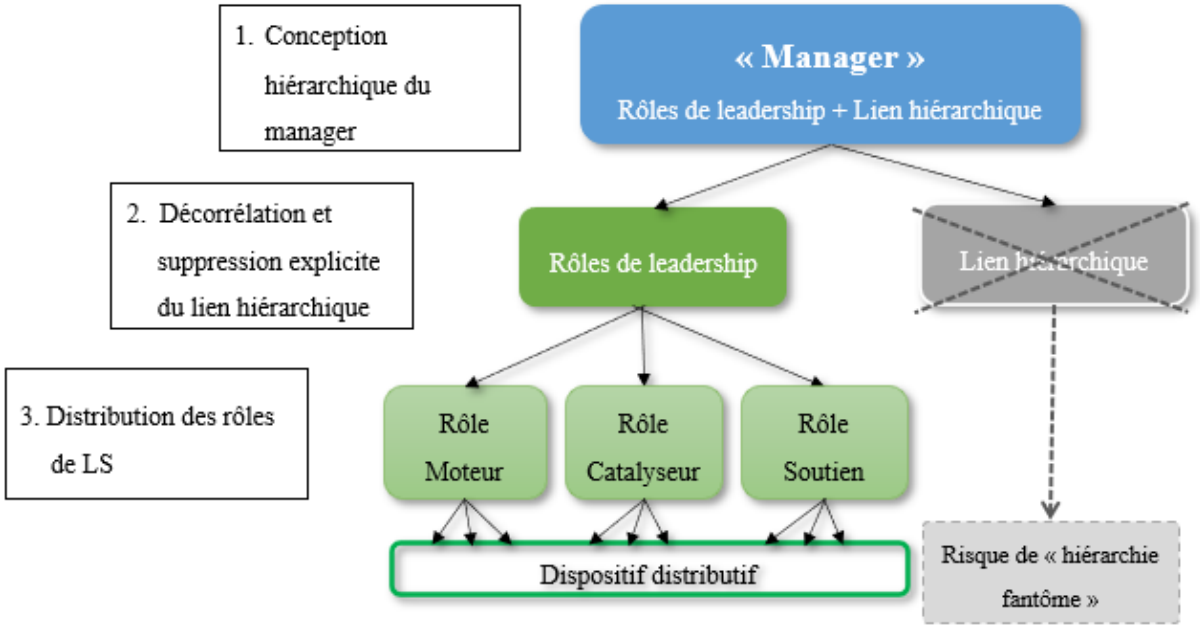
5. Le processus de libération : de la déconstruction radicale de la hiérarchie à la réinvention d'un nouveau lien social

Nous avons souligné dans la partie précédente l'équilibre fragile du leadership distribué et l'idée que « rien ne se perd rien, rien ne se crée, tout se transforme », la libération revenant bien à une « distribution », déjà abordée dans la littérature (Gilbert et al., 2019, 2020; Holtz, 2019; Weil & Dubey, 2020). L'analyse du processus de libération que nous proposons permet d'aller plus loin dans la compréhension de ce processus de déconstruction-reconstruction (Hauch & Loufrani-Fedida, 2019). La conception classique du « manager », **corrélant management et hiérarchie**, selon le modèle bureaucratique de Weber, doit être conscientisée et déconstruite, dans sa forme « **molle** » ET dans sa forme « **dure** » (Weil & Dubey, 2020), pour lui substituer une reconstruction alternative, ne laissant pas de place au doute. La **suppression radicale** du lien hiérarchique doit être à la fois **explicite**, intégrée aux **valeurs**, et **visible** dans l'organisation. C'est en elle que réside la radicalité du concept d'EL et sur laquelle vont s'appuyer les représentations individuelles. Tout d'abord le rôle de manager doit être déconstruit, en décorrélant les rôles managériaux (dont les rôles de leadership) du lien hiérarchique. Ce dernier peut alors être supprimé, sans pour autant supprimer ces rôles. C'est alors que ces différents rôles peuvent être « triés » et redistribués. La **marge d'« incrémentalité »** se situe donc ailleurs : dans le **« cumul » ou non des rôles de leadership**. Grâce à des processus de désignation collectivement définis, les rôles de leadership sont distribués en fonction des compétences, de l'expertise, de l'appétence, et légitimés par la reconnaissance des pairs ou des collègues de travail, via un processus électif et collectif, au niveau le plus approprié. C'est là que l'autorité se reconstruit. Nous avons pu également constater que ces rôles pouvaient parfois êtres portés par des dispositifs « non-humains », comme la constitution ou la formalisation d'un processus de décision collective, comme la sollicitation d'avis.

Nous schématisons **ce mécanisme de suppression-redistribution** dans la Figure 27.

L'absence de cette double radicalité : explicitation (forme « molle ») et suppression (forme « dure ») dans le processus de déconstruction est à l'origine d'ambigüités et d'un phénomène que nous avons qualifié de **« hiérarchie fantôme » : la persistance dans l'attitude des managers et/ou dans le regard des salariés de la figure hiérarchique.**

Figure 27 Mécanisme de suppression du lien hiérarchique, redistribution des rôles managériaux et risque de « hiérarchie fantôme »



Cette explicitation éclaire d'un jour nouveau les travaux existants sur l'EL. La plateforme de recherche lancée par Weil et Dubey 2020 en offre un exemple. Ce projet a justement pour objectif d'étudier les formes « d'autonomisation et de responsabilisation », c'est-à-dire que la radicalité n'est pas un critère de sélection des cas, associant des mesures à la fois « molles » et « dures », radicales ou non[27]. Les auteurs formulent la conclusion suivante :

> *« En réalité, le poids de la hiérarchie se mesure moins au nombre de strates — même si elles peuvent en représenter un indicateur pertinent — qu'à la distance hiérarchique entre ces strates. C'est moins la structure hiérarchique formelle qui permet de caractériser une organisation comme plus ou moins "autonomisante" que l'état d'esprit des managers et la manière dont ils exercent leurs fonctions (aidants, bienveillants, coaches). L'atténuation, voire la disparition, de certains marqueurs hiérarchiques distinctifs, tels que les places de parking réservées, les cantines séparées ou les bureaux fermés des chefs*

[27] Par exemple : « quelques organisations favorisent l'horizontalité et la transversalité *à côté* de la structure hiérarchique traditionnelle, et non en lieu et place de celle-ci. » (Weil & Dubey, 2020, p. 12), souligné par les auteurs.

à une ou plusieurs fenêtres, sont des indicateurs appréciés par les salariés d'une volonté de réduction de la distance hiérarchique et d'un esprit plus collaboratif ».

Cette notion de **« distance hiérarchique »,** empruntée au champ de la culture, organisationnelle ou nationale (Hofstede et al., 2010), représente une conceptualisation intéressante du levier principal d'une approche culturelle et symbolique (« molle ») de libération « non radicale » (pouvant être aidée par des mesures « dures » (mais non radicales) de réduction des lignes par exemple).

Quant aux **bénéfices de la clarification** des intentions, en termes d'atténuation de la « hiérarchie fantôme », ils se lisent déjà dans les formes non radicales, et ne peuvent que se renforcer quand la suppression elle-même est explicitée :

« Nous avons aussi perçu à quel point les salariés étaient sensibles à la sincérité des discours : si un point n'est pas ouvert à la délibération, mieux vaut l'afficher clairement que de prétendre le contraire ou rester dans le flou. De même, les formes de contrôle doivent être assumées : rien de pire que prétendre faire confiance si ce n'est pas le cas. En revanche, chacun admet que le discours puisse parfois être en avance sur les pratiques, si la volonté de s'approcher du fonctionnement affiché est réelle. […]De même, beaucoup acceptent avec bienveillance que le dirigeant "nouveau converti" ritualise parfois les nouvelles règles et comportements ou emploie un vocabulaire excessif "vous ne vous rendez pas compte des efforts qu'il fait et d'où il vient !" » (Weil & Dubey, 2020).

Nous souhaitons également souligner l'importance de la **progressivité** de ce processus et du caractère « **coconstruit** » du dispositif. « Radicalité » ne veut pas dire « brutalité » ni « instantanéité ». Les écueils d'une transformation « brutale » ont été suffisamment décrits dans la littérature, qu'elle concerne spécifiquement l'EL (Battistelli, 2019b; Chabanet et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Weil & Dubey, 2020) ou plus largement dans le champ du changement organisationnel (Birkinshaw et al., 2008) ou de l'innovation managériale (Bernoux, 2015; Pichault et al., 2021), et il nous semble important d'insister sur ce point.

La **dissolution du lien hiérarchique** n'est en effet pas quelque chose d'évident en pratique et encore moins d'instantané. Les pratiques et des normes associées au système hiérarchique sont profondément ancrées dans la culture organisationnelle et nationale. La radicalité du lancement n'implique pas une radicalité de la transformation. Au contraire, les effets déstabilisants d'un changement brutal et le manque d'accompagnement se sont plutôt révélés contre-productifs. C'est pourquoi nous avons maintenu la mention de cette suppression, dans la boucle de progression de la libération, car **le dispositif distributif, dans son évolution, est également le reflet de cette maturation collective et de l'installation de la nouvelle culture.**

Le dispositif distributif joue ce rôle de clarification, en tant que système formel, et **contribue à compenser la force institutionnelle du principe hiérarchique** et de pérenniser le système (Lee & Edmondson, 2017). À chaque itération, le processus agira sur la représentation collective du lien hiérarchique, inscrira sa suppression dans la culture partagée et permettra l'ajustement des regards des individus sur leurs « ex-managers », affaiblissant progressivement la « hiérarchie fantôme », et faisant progressivement émerger **un nouveau sens collectif du lien social** et de l'autorité dans l'entreprise, bien décrit et analysé grâce au concept de *sensemaking*.

De plus, cette question de la réinvention d'un nouveau lien social en entreprise, en alternative au lien hiérarchique, rejoint l'enjeu de la « centralité politique du travail » (Dejours & Deranty, 2010), déjà évoqué plus haut en lien avec l'idéologie du dispositif. Si l'entreprise est le lieu de prédilection de la définition de la relation à l'autre, alors il n'est pas interdit de penser que la transformation des interactions sociales, telles que décrites dans notre modèle de libération créative, puisse contribuer à **donner un sens à la fois plus collectif et plus démocratique à ce lien social, que ce soit en entreprise ou dans la vie publique au sens large.**

6. Les conditions d'une libération créative

La modélisation proposée et les points de discussion qui précèdent nous permettent à présent de formuler les **conditions d'une libération « créative »**, c'est-à-dire permettant au processus de libération d'être lui-même un processus créatif, en réunissant l'ensemble des déterminants de la créativité individuelle et collective :

- La **prise de conscience** par le leader libérateur de :
  - l'influence exercée par ses propres croyances (portant sur la créativité et sur le lien individu/collectif) et le choix des inspirations théoriques « modèles »
  - l'importance de la phase de conception
- La **suppression explicite du lien hiérarchique** dans l'ensemble de l'organisation et la réorganisation de ce lien dans une **structure *ad hoc***, favorisant des équipes multifonctionnelles.
- L'installation de **croyances favorables** au déploiement d'une culture créative à ses différents niveaux :
  - La reconnaissance mutuelle des complémentarités (d'Iribarne, 2017) entre le niveau individuel et collectif

    - Se traduisant sur le plan créatif par la valorisation simultanée de la créativité individuelle et collective
- La conception d'un **« dispositif distributif »** sur mesure, présentant les caractères suivants :
    - Co-construit par l'ensemble des membres de l'organisation
    - Basé sur les besoins actuels de l'organisation
    - Relayant efficacement les différents rôles de « leadership créatif » :
        - Au niveau moteur, la formulation collective d'une « raison d'être » et d'une « vision », semble incontournable afin de donner un sens collectif à la libération et à la liberté offerte.
        - Au niveau catalyseur, les modalités telles que la prise de décision, la résolution de problème, la construction de règles et de processus a tout à gagner à être définies de façon collective
        - Le niveau de soutien est le parent pauvre des deux libérations observées, mais également dans la littérature. Ce niveau doit faire l'objet d'une réflexion rigoureuse, basée sur les besoins des membres de l'organisation.
        - Pour tous ces rôles, la création de rôles-relais « formels » incarnés par des « leaders focaux » semble importante et nécessite un soutien et un accompagnement efficace des personnes amenées à les assumer (coaching, temps, compétences, ressources).
    - Constitué de modalités distributives, « humaines » ou « non humaines », définies de façon rigoureuse selon 4 critères : périmètre, acteurs, temporalité et méthode, favorisant ainsi l'émergence d'« espace-temps » de créativité, Ces critères ont tout intérêt à privilégier les méthodes participatives, démocratiques, l'allocation des rôles par élection ou volontariat, selon la nature des tâches, et à ne pas négliger le périmètre « opérationnel » de l'activité, c'est-à-dire, les discussions sur le travail lui-même, les seules à même de produire des innovations produit et services.
    - Tenant compte des effets interniveaux liant : individu, collectif et organisation, potentiellement compensateurs ou synergiques,
    - S'insérant lui-même dans un processus réflexif et collectif, permettant de le réactualiser et de le relégitimer aux yeux des acteurs.

Enfin, les résultats de notre propre recherche d'une part, les enseignements tirés des écueils relevés dans la littérature de l'EL (Gilbert et al., 2019; Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz,

2020; Weil & Dubey, 2020) d'autre part, mais également la littérature sur les dispositifs de gestion (Gilbert & Raulet-Croset, 2021) et l'ingénierie de la discussion (Detchessahar, 2013, 2019), nous permettent de compléter notre proposition et d'esquisser une liste de **précautions générales** à prendre en compte lors de la conception et l'implémentation du dispositif de libération :

- **Progressivité** : la maturation des personnes et des groupes est un paramètre important de la libération. Le dispositif doit la prendre en compte, par exemple, dans un « décumul » progressif des rôles.
- **Subsidiarité** : les décisions doivent rester au plus près de l'action, pour éviter la recomposition progressive d'une autorité « post-hiérarchique »
- **Légitimité** : les rôles tireront leur autorité de la reconnaissance par les autres membres de l'organisation (les plus concernés par le rôle) de leur légitimité à le tenir, que ce soit grâce à leur expérience, leur antériorité, leur expertise… Pour cela, le processus d'élection, avec ou sans candidat, avec mandat à durée déterminée, semble offrir une piste intéressante.
- **Pragmatisme** : le dispositif lui-même ne doit pas être investi d'une quelque « supra-autorité » abstraite et devenir un dogme. Son existence est légitimée par les besoins auxquels il répond, définis collectivement.
- **Réflexivité et apprentissage** : le processus doit rester dynamique et au service du collectif. Il est le résultat des réflexions collectives et agit sur elles, dans une relation dialogique. Des modalités comme les *squads* (observées chez HEA) doivent permettre de prendre en charge ce critère.
- **Simplicité** : un dispositif n'est pas nécessairement « sophistiqué ». Au contraire, la sophistication comporte un risque de rigidité, de complexité excessive et d'illisibilité.
- **Inclusivité** : aucun salarié ne devrait se senti exclu du processus et sa voix, y compris (et on pourrait même dire surtout) lorsqu'elle est dans la contradiction, doit non seulement trouver un espace où s'exprimer, mais être encouragée.
- **Souplesse** : « rigueur » et « vigilance » n'impliquent pas nécessairement « formalisme ». La question du formalisme fera partie des éléments de reconstruction à questionner, comme le reste (dans le « Comment » ?) Ex. : la constitution sera un élément « très formel » de méthode pour le relais d'un leadership moteur, donnant un cadre formel structurant et rassurant et rappelant la raison d'être, les valeurs et définissant un certain nombre de modalités (médiation des conflits, prise de décision, rôles relais…).

Synthèse du Chapitre 7

Notre proposition théorique de « libération créative » incluant le concept de « dispositif distributif », a pour ambition de permettre aux praticiens de la libération de « penser l'impensé ». Répondant à la définition de « dispositif de gestion » dans son acception la plus large (Gilbert & Raulet-Croset, 2021), il s'agit à travers lui de conscientiser à la fois les choix organisationnels (les modalités) et l'« empreinte idéologique » (les croyances), d'identifier les éventuelles carences et d'envisager des mesures correctives. Ce mode de conception et cette capacité d'ajustement pourraient selon nous prévenir ou corriger un bon nombre d'écueils déjà observés dans la littérature (Chêne, 2020; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Hauch & Loufrani-Fedida, 2019; Holtz, 2019 ; Weil & Dubey, 2020).

Partant de là, nous avons proposé de voir le « dispositif distributif » comme un outil d'aide à la conception, se basant sur l'idée que la somme de ses modalités doit permettre de relayer efficacement les différents rôles de leadership. Nous avons appliqué cet exercice à HEA et Aepsilon, en partant d'une représentation simplifiée de leurs dispositifs respectifs.

Cette approche structurée et structurante de la libération doit permettre de doter l'organisation d'« espaces-temps créatifs » : des modalités « créatogènes » quasi idéales (ex : *squads*, Ateliers+1…). Nous avons discuté leurs conditions d'émergence (périmètre, méthodes…) et avons rapprochés ces « espace-temps » du concept de « ba » de Nonaka (1998) et des « espaces de discussion » de Detchessahar (2011, 2013). Nous avons prolongé cette première analogie avec le conceptuel du modèle « middle-up-down » (Nonaka et al., 2016) et montrons que la « libération créative » d'une organisation pourrait bien représenter une **forme radicale de « wise leadership distribué** », au sens de Nonaka et Takeuchi (2011), favorisant **le développement d'une « capacité dynamique créative ».**

La conception particulière du lien individu-collectif est un pivot idéologique qui mérite un détour, renvoyant à une dialectique universelle, qu'elle soit politique, culturelle, philosophique ou qu'elle renvoie à la méthode sociologique (holisme vs individualisme méthodologique). Nos résultats montrent que les dimensions individuelle et collective ne s'opposent pas, au contraire, nous avons pu identifier des effets interniveaux laissant plutôt penser qu'elles sont complémentaires, voire synergiques. Ces conclusions sont étayées par la littérature sur la créativité collective et émergente (Sawyer 2000, 2005 ; Harvey 2014 ; Hargadon 2006 ; Drazin 1999).

Nos résultats mettent également en évidence les difficultés liées à la distribution du leadership, ce que vient étayer la littérature sur le « leadership distribué » (Morgeson et al., 2010; Pearce et al., 2008; Spillane, 2005; Yammarino et al., 2012). En particulier, il semble que la distribution du rôle moteur soit un véritable défi pour l'entreprise, comportant un risque de perdre la « vision créatrice » de l'entrepreneur.

Nous revenons également dans cette discussion sur l'importance de la reconnaissance de la **radicalité** du concept d'EL et le concept de **« hiérarchie fantôme »**, identifié comme un des risques liés à la libération. Nous soulignons la **décorrélation explicite** à faire entre **lien hiérarchique et fonctions managériales (**Figure 27**)**, rejoignant les conceptions « molles » (culturelles) ou « dures » (structurelles) de la libération (Weil & Dubey, 2020). La libération doit selon nous combiner ces deux formes de transformations, et supprimer explicitement le lien hiérarchique, afin d'accompagner et faciliter le processus de déconstruction et réinvention de ce « lien social », si spécifique à l'entreprise.

Ces différents points de discussion nous permettent de formuler les **conditions d'une « libération créative », permettant d'envisager le processus de libération comme un processus créatif** : prise de conscience, suppression explicite et radicale du lien hiérarchique, croyances favorables à une culture créative, associant les niveaux individuels et collectifs, définissant attentivement les modalités distributives selon leurs 4 critères, approche multi et interniveaux et réactualisation.

SYNTHESE DE LA PARTIE III

Cette partie a été consacrée aux propositions conceptuelles et à leur discussion.

La **comparaison** de nos deux études de cas. Une première comparaison intercas, longitudinale, a permis de proposer une modélisation du processus de libération (Figure 23). Une deuxième comparaison intercas, cette fois-ci transversale, selon les déterminants de la créativité et leurs différents niveaux d'analyse, a permis de faire émerger le **concept de « dispositif distributif »** Figure 24, jouant un rôle clé dans la distribution des différents rôles du « leadership créatif ». Ses différentes « modalités distributives » se caractérisent par 4 critères : périmètre, acteurs, temporalité et méthode (Tableau 22). Une dernière analyse « poolée » des types d'innovations produites montre la prédominance des innovations organisationnelles, mais aussi la présence d'innovations de produit et services. La mise en lien de ces deux analyses intercas nous a permis d'élaborer un **modèle global et dynamique de la « libération créative »** (Figure 26). Une « empreinte idéologique » traverse ce modèle, autour de deux types de croyances : portant sur le lien individu-collectif dans l'organisation et portant sur l'importance de la créativité.

La **discussion** a permis d'inscrire le dispositif distributif dans la définition plus large des dispositifs de gestion (Gilbert & Raulet-Croset, 2021), à travers ses composantes « idéelles » et « matérielles », et d'y voir une invitation à davantage « conscientiser » et « outiller » la libération, à l'intention des dirigeants, afin de prévenir ou éviter les écueils de la libération. Nous avons montré comment cet « outil d'aide à la conception » pouvait être appliqué à nos deux cas. Le but de cette conception dirigée étant de faire émerger des « espaces-temps créatifs », ou modalités aux configurations « créatogènes » quasi idéales. Nous avons rapproché cette idée de la théorie de l'« ingénierie des espaces de discussions » (Detchessahar, 2011, 2013, 2019), et des « ba » de Nonaka (1998), questionnant le thème de l'origine de l'autorité et de la radicalité de la suppression hiérarchique. En prolongeant l'analogie du « ba » par la théorie des « *meso foundations* » de Nonaka (2016), nous postulons que la libération créative pourrait permettre le développement d'une capacité dynamique créative. Nous avons discuté les implications du pivot idéologique basé sur le lien individu-collectif, en tant que tension dialectique universelle, notamment en termes de créativité (A. B. Hargadon & Bechky, 2006; Sawyer, 2019) et de « centralité politique » (Dejours & Deranty, 2010). Nous avons souligné les difficultés de la distribution du leadership. Enfin, nous avons insisté sur l'importance du mécanisme de déconstruction-réinvention du lien hiérarchique vers une nouvelle conception du lien social dans l'entreprise. Nous avons pu tirer de ces discussions les conditions de la libération créative.

CONCLUSION GENERALE ET OUVERTURES

« La connaissance n'est pas la découverte des nécessités, mais l'actualisation des possibles ». Jean Piaget

Notre travail de thèse avait pour objectif d'explorer la question de la libération dans son lien avec la créativité et d'envisager la libération d'entreprise comme un processus créatif. Nous avons pu mettre à jour des mécanismes prometteurs, permettant de développer des pratiques et des conditions propices à l'émergence d'idées nouvelles.

Néanmoins, nous avons vu combien ce « potentiel créatif » était soumis à des nombreuses conditions et à de nombreux risques. En effet, nos résultats l'ont montré, les protagonistes en ont témoigné : l'enthousiasme des leaders libérateurs se heurte à une réalité de mise en œuvre particulièrement complexe et exigeante. Les obstacles liés à une telle transformation, à la fois culturelle et structurelle, montrent à quel point la préparation, d'abord, et l'attention, ensuite, sont des facteurs clés de réussite d'un processus de libération. En effet, c'est bien une attention constante au dispositif, aux processus, aux effets, au groupe et aux individus, qui permet d'identifier les présupposés, les carences et les risques, qui orientent parfois la dynamique de changement dans la mauvaise direction. La comparaison de nos deux cas a toutefois permis de proposer un modèle de « libération créative » et le concept de « dispositif distributif ». Nous les avons envisagés comme des outils d'aide à la conception, devant permettre de « penser les impensés » de la libération d'entreprise, à l'intention des dirigeants inspirés par la mouvance des EL. Cette contribution managériale est la réponse la plus fidèle à la motivation de départ de cette thèse.

Certains regards critiques verront dans cette « libration créative » une nouvelle utopie managériale. Dans notre posture pragmatique, nous reconnaissons volontiers les vertus motrices de l'utopie et sa capacité à actualiser les possibles, sans être aveugle à ses dangers. Pour assumer jusqu'au bout cette idée et cette posture, nous développons ci-après, dans les perspectives de recherche, les potentialités d'une démarche de recherche-intervention.

D'autres encore y verront une façon de contribuer à pérenniser l'« insupportable subordination des salariés » (Linhart, 2021), grâce à une forme plus acceptable de management, après que les effets délétères du management hiérarchique ont été largement dénoncés. Nous préférons y voir une opportunité de rendre la vie des salariés meilleure, dans le cadre contraignant de leur statut, tout en contribuant, peut-être, à la compétitivité des entreprises, n'oubliant pas que la première

n'est pas totalement étrangère à la seconde. La suppression du lien hiérarchique n'est certes pas la suppression du lien de subordination, mais en supprime l'expression la plus dévastatrice. C'est bien à travers ce lien hiérarchique que l'asymétrie fondamentale du contrat de travail s'immisce et prend corps, dans le projet collectif d'abord, et dans le quotidien du salarié et l'organisation de son travail ensuite.

De plus, comme nous l'évoquions dans la discussion, les implications sont importantes, car l'enjeu stratégique et humain de la « libération créative » se prolonge ici d'enjeux sociétaux et éthiques, en vertu du concept de « centralité politique du travail » et ses effets transformatifs (Dejours & Deranty, 2010). Car en redéfinissant radicalement la conception du « travailler ensemble », c'est le « vivre ensemble » qui est potentiellement affecté. En invitant à redéfinir ce lien social sur la base de critères « démocratiques » et « égalitaires », et non pas en transposant simplement les croyances et la vision du monde du leader libérateur, nous croyons contribuer positivement à ce « vivre ensemble ».

Par ailleurs, nos deux études de cas, originales, radicales, et contrastées, ont donné lieu à des narrations particulièrement riches et soulevé des pistes de développement passionnantes, que nous n'avons malheureusement pas pu aborder, et que nous suggérons plus loin dans cette partie.

Dans cette conclusion générale, nous proposerons donc dans un premier temps une synthèse des contributions de notre recherche, d'une part théoriques et méthodologiques et d'autre part managériales. Puis nous évoquerons ses limites et ses voies de développement, d'abord d'un point de vue large et général, puis nous développerons les perspectives de recherches offertes par la notion de « distribution du leadership » et par la voie de la recherche-intervention.

1. Contributions théoriques et méthodologiques

1.1. Un modèle processuel de la libération créative

La première de nos contributions est de mettre à jour les dynamiques organisationnelles internes de deux cas singuliers et contrastés de libération et de décrire les mécanismes de mise en œuvre et les conditions permettant de considérer le processus de libération comme un processus créatif. De plus, ces études de cas ont donné lieu à des monographies riches, multiniveaux et couvrant une large période.

Ce travail de recherche est le premier à proposer une conceptualisation du processus de libération. En effet le choix méthodologique de s'appuyer sur la comparaison de deux cas nous

a permis d'ouvrir cette voie. Nous avons montré les différentes phases de la libération : cristallisation, conception, suppression du lien hiérarchique, mise en œuvre du dispositif (expérimentation, apprentissage, crises), mutation, stabilisation et recentrage. Cette approche processuelle de la libération et du dispositif renforce les travaux déjà entamés sur cette voie (Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019; Weil & Dubey, 2020). Cette reconnaissance du caractère processuel, évolutif, et émergent de la libération est importante, car elle confère au dispositif distributif les mêmes propriétés dynamiques, évitant ainsi un écueil déjà identifié (Picard, 2015) : vouloir figer un modèle organisationnel, et avec lui, un dispositif sclérosant pour l'organisation, et aliénant pour les individus. L'entreprise libérée n'est en effet qu'un point de départ pour l'organisation qui décide de l'adopter. Elle est un concept qui agrège aujourd'hui une philosophie, de récits pionniers, et des expérimentations contemporaines (phase de cristallisation). Ce concept, une fois adopté par le leader libérateur, devient une représentation, la sienne, correspondant à un idéal type organisationnel répondant à ses valeurs, sa culture, sa personnalité, sa vision et ses enjeux. Ce point de départ dépendant du leader libérateur » ne dicte pas le chemin. Il est enacté dans la décision même prise par celui-ci de « libérer l'entreprise ». Ce chemin se dessine alors pas à pas au gré des événements, des décisions, et de l'expérience de l'organisation adoptante et de ses membres.

Langley et Tsoukas (2010) l'ont très justement formulé : « Savoir que la pratique organisationnelle B est généralement plus efficace que la pratique organisationnelle A ne révèle presque rien sur la manière de passer de A à B au cours du temps. » En outre, comme l'a noté Langley, « selon la nature des pratiques concernées et le contexte de leur application, il se peut que le processus même de passage de A à B engage des ressources, une dynamique politique et un bouleversement organisationnel qui pourraient éclairer les arguments initiaux soutenant la nécessité d'un changement, d'un jour entièrement différent ». (Langley et al. 2013). Il semblerait que les praticiens de l'entreprise libérée aient largement « fait les frais » de cette réalité processuelle, après avoir simplement **visé le point B**. C'est ce qu'a montré la littéraire ayant adopté cette approche processuelle (Battistelli, 2019b; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019; Weil & Dubey, 2020), et les difficultés rencontrées précédemment par l'approche « variance » qui l'a précédée (Antoine et al., 2017; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020).

Notre recherche contribue ainsi à ouvrir la « boite noire processuelle » de la libération, partant de A, et cheminant vers un « idéal-B »… jamais atteint.

Et en même temps, elle montre qu'il est possible de tronçonner le processus par « phases », pour les besoins analytiques, et d'y observer un ensemble de variables relativement stables, sur une période de temps donnée.

Nos résultats plaident donc pour une approche processuelle et longitudinale de la libération afin de poursuivre l'ouverture de la « boite noire » de la libération.

Sur le plan de la créativité, notre démarche méthodologique nous a amenée à développer un cadre sur mesure, multiniveaux, tirant profit des apports des différents modèles existants, dans une vision « practice » permettant d'envisager leur compatibilité. La littérature sur la créativité souligne régulièrement la nécessité d'envisager ce construit dans des approches plus processuelles, dynamiques, multidimensionnelles et multiniveaux (T. M. Amabile & Pratt, 2016; Anderson et al., 2018; Kaufman & Sternberg, 2019) et nous pensons apporter un début de réponse à cet appel.

1.1. Pour une sociologie de la libération

Notre démarche compréhensive, longitudinale et multiniveaux, que nous qualifierons de « sociologie de la libération », s'est intéressée aussi bien aux trajectoires individuelles qu'à leur enchâssement dans une dynamique sociale et organisationnelle plus globale, dépassant les carcans de cadres théoriques trop rigides. De la même façon que la recherche en créativité a progressivement évolué d'une approche centrée sur l'individu créatif, à travers un prisme psychologique, vers une approche psychosociologique et organisationnelle, et plus récemment vers une approche collective et processuelle, notre recherche encourage à poursuivre le même type de développement sur le thème de l'EL. Les recherches les plus récentes montrent à quel point les « impensés » de la libération concernent des aspects collectifs (coordination, régulation des conflits, coopération, allocation des tâches). Nous avons pu observer à travers nos propres cas, l'ampleur du bouleversement en termes d'interactions sociales qu'engendre la déconstruction/reconstruction de l'organisation suite à la suppression du lien hiérarchique (anomie, polarisation, capital social, transversalisation…). L'article de Getz (2009) dans la *California Management Review* a posé la première pierre de la recherche sur l'EL, abordant l'individu libéré et son leader. Nous ne plaidons pas pour une « bascule » vers une approche purement sociologique, mais pour un développement conjoint des deux approches, respectivement centrées sur l'individu et sur les interactions sociales, au service de réflexions « intégratives » du phénomène, visant une compréhension globale et une meilleure appropriation managériale sur le terrain.

Sur ce terrain « sociologique » de nos contributions, nous assumons également pleinement le caractère « performatif » de cette recherche. Prônant un accompagnement de la libération, nous prônons également un accompagnement des personnes, et prenons les carences sur cette dimension comme un écueil de la mise en œuvre et non du concept lui-même que nous voulons croire « inclusif ». De nombreux chercheurs ont en effet relevé la possibilité pour certains « profils » de personnes de « ne pas être faits pour ce système » (Chabanet et al., 2017; Chêne, 2020; Holtz, 2019; Richard & Christin, 2019). Nous-mêmes avons entendu cet argument sur le terrain, de la bouche des acteurs. Les leaders libérateurs l'affirment parfois eux-mêmes (Getz, 2016b). Ici, nous souhaitons leur retourner leur propre argument, et pointer l'idée étrange qu'un système basé sur les besoins humains universels (Deci & Ryan, 2000), en particulier la motivation intrinsèque puisse, sur le plan individuel, ne pas être « pour tout le monde ». Même si comme nous l'avons vu, la motivation intrinsèque n'est pas le principal levier de la libération, nous pensons en revanche, que la plupart des « rejets » sont davantage le fait d'un accompagnement défaillant que d'une « incompatibilité de nature », qui est selon nous un dédouanement un peu facile des dirigeants sur le dos des individus devant des cas d'échec. La libération est un changement culturel, et comme tout changement, les personnes concernées doivent désapprendre, en l'occurrence le mode fonctionnement « hiérarchique ». Certes, par définition, un « idéal type » n'est dans la réalité jamais atteint, et nous rencontrerons toujours sur le terrain des personnes en souffrance…la question est de savoir ce que nous faisons pour ces personnes et si les autres systèmes fonctionnent mieux.

1.2. Pour une reconnaissance de la « radicalité théorique » de l'EL

Aujourd'hui la radicalité théorique de l'EL, en tant que concept **« a-hiérarchique »**, et non « post-bureaucratique » (Lee & Edmondson, 2017) n'est pas acquise. Certains la voient encore comme une forme poussée de participation (Battistelli, 2019b; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Picard, 2015). Comment comprendre, en même temps, que d'autre parlent de « changement de paradigme managérial » (d'Iribarne, 2017; Mattelin-Pierrard, Bocquet, Dubouloz, 2020) ?

De nombreuses études de cas ont cherché à comprendre les ressorts de l'« autonomisation » ou de la « responsabilisation » au sein des organisations (Brière, 2019; Léonard & Karsenty, 2019; Weil & Dubey, 2020) en étudiant des cas préservant le lien hiérarchique, mais actionnant soit des pratiques managériales **« soft »**, soit des techniques de décentralisation **« dures »** sophistiquées (Brière, 2019; d'Iribarne, 2017; Nayar et al., 2011; Weil & Dubey, 2020), conduisant à responsabiliser les personnes sur des questions habituellement réservées au

management, à des degrés divers. Ces travaux contribuent indéniablement à une meilleure compréhension de certains mécanismes de la libération. Cependant, la « non-reconnaissance » de la radicalité du concept (la suppression du lien hiérarchique, et le rejet « idéologique » de la hiérarchie) par la communauté des chercheurs de l'EL, nourrit le doute et conduit à une interprétation inappropriée, par les managers ou les chercheurs, des écueils observés. Par exemple, nos propres cas ne correspondent pas à l'idéal type : l'un a totalement supprimé la hiérarchie, mais a démarré « sans vision », l'autre est imbriqué dans un groupe rendant impossible la suppression « absolue » du lien hiérarchique, mais a développé une « sous-culture » radicale. Cependant, le cas d'Aepsilon, et de nombreux cas observés par Laloux et Getz (ex. : FAVI) ont montré qu'il était possible de prétendre à cette suppression totale.

Du côté de la recherche, cette confusion va à l'encontre d'une plus grande précision de l'« idéal-type évolutif » de l'EL, et une juste interprétation des **écueils** observés sur le terrain. En effet, les écarts à l'« idéal type » peuvent servir de « matériau expérimental » (cf Partie « Méthodologie », « Choix des terrains »), encore faut-il que cet écart soit correctement identifié comme tel. Et pour ce faire, les attributs de cet « idéal type » doivent être reconnus par le champ. De fait, aujourd'hui, **deux types d'écueils sont confondus** : les écueils liés à la mise en œuvre du concept d'EL, assumant sa forme « radicale », et les écueils liés à une mise en œuvre « non assumée » de la libération, préservant l'idée même de hiérarchie. Les deux offrent une contribution intéressante, mais il nous semble important de pouvoir les distinguer. Les premiers permettent à des dirigeants « prêts » à changer radicalement leur rapport à la hiérarchie et au pouvoir, d'améliorer leur processus de libération, les seconds permettant aux dirigeants « non convaincus » de prendre conscience de leurs propres réticences à « libérer » leur entreprise.

Par exemple, nous ne conclurons pas, dans ce travail de recherche, aux effets délétères de l'« entreprise libérée » sur la créativité, sur la base du cas Aepsilon, au prétexte que les résultats de la première phase a des effets négatifs sur le collectif. En revanche, l'absence de vision et une ambiguïté sur le rôle « ahiérarchique » du fondateur, constituant des écarts à l'idéal-type, ce terrain représente un « cas expérimental » d'absence de vision et d'ambiguïté quant à la suppression radicale de la hiérarchie, et nous permettent de conclure, soutenue par les résultats de la phase 2, à l'importance du partage d'une vision clairement formulée et inspirante et à une clarification des rôles.

De la même façon, un cas « non radical » ne permettra pas de conclure quant aux effets délétères de l'EL, si les salariés parlent d' « hypocrisie managériale », mais simplement à l'importance de la radicalité de la suppression de tout lien hiérarchique dans le concept.

Sur le terrain aussi, cette confusion est source d'ambiguïtés, nous y revenons dans les implications managériales.

Nous prenons le soin de formuler cette recommandation dans la partie « théorique » de nos contributions, car il ne s'agit pas là de militer pour une « radicalisation » des pratiques d'autonomisation, mais simplement de reconnaitre que l'idéal type de l'EL, véritablement « a-hiérarchique » et non « post-hiérarchique » en tant qu'outil clé d'une recherche pragmatique, bien que non stabilisé (le sera-t-il un jour ?), comprend cette radicalité, afin de mieux distinguer ce qui s'en écarte, et valoriser les contributions.

2. Contributions managériales

2.1. Pour une ingénierie de la « libération créative »

Nous reprenons ici à notre compte le concept d'« ingénierie de la discussion » (Detchessahar, 2019), pour l'appliquer à notre finalité créative. Cette « ingénierie de la libération créative » doit servir à **« penser les impensés »,** favoriser une créativité « non instrumentale », au profit du salarié et de l'organisation, à travers un « dispositif distributif » approprié (l'« écosystème organisationnel » de l'espace de discussion). Même si le lancement de la libération est un acte créatif en soi, quasi passionné, porté par des valeurs personnelles et des convictions fortes de la part du dirigeant, il nous semble que les leaders misent beaucoup sur le lancement, ce qui a un effet très « créatogène » sur les dimensions créatives, comme nous avons pu le voir, mais ne se préparent pas vraiment à un maintien dans la durée de cette énergie collective. C'est l'effet « page blanche » (Chêne, 2020; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020). Nous ne plaidons pas ici pour une anticipation du modèle lui-même, nous irions à l'encontre de notre propre conception de la libération, et de sa construction émergente. Nous souhaitons en revanche souligner l'importance de l'équilibre entre les 3 rôles de « leadership créatif », dans sa distribution à travers le dispositif distributif : « moteur », « catalyseur » et de « soutien ». Un accompagnement « vigilant » de cette distribution peut sûrement permettre d'éviter nombre des écueils observés.

Par ailleurs nous avons vu que la libération s'accompagnait d'un nécessaire « chaos ». D'une part elle consiste à abolir des repères hiérarchiques et à reconstruire progressivement et

collectivement une organisation alternative, et d'autre part elle introduit une forme de complexité durable (Gilbert et al., 2019). Les effets de « big bang » (Coutrot, 2019) ou de bascule radicale (Weil & Dubey, 2020) ont montré combien ils pouvaient s'avérer déstabilisants. Même si une certaine dose de « chaos » nous parait inévitable et fait même partie des « paradoxes » de l'EL (Gilbert et al., 2019), et des facteurs de créativité (Uhl-Bien et al., 2007) un dispositif distributif, en soi peut s'avérer source de réassurance pour les salariés, et aider à « créer du sens dans le chaos ». En effet, une libération étant un changement culturel (Fox & Pichault, 2017; Getz, 2016b), il subit les mêmes écueils et une forme de « pilotage » s'impose. L'originalité de ce pilotage est qu'il va se situer à un niveau très macroscopique, et va ainsi respecter le principe premier de la libération : « ce n'est pas un modèle, mais une philosophie d'entreprise. » (Getz & Marbacher, 2017)

2.2. Un outil d'aide à la conception de la libération créative

Comme nous l'avons montré plus haut, le modèle de « libération créative » et le « dispositif distributif peuvent être vus comme des « outils d'aide à la conception ». La première vertu du modèle est pédagogique : celle de faire prendre conscience de la complexité du processus, ses risques, son caractère multiniveaux, et son caractère dynamique et évolutif, et l'existence même du dispositif distributif et son importance. Ensuite, il invite à mettre à jour l'« empreinte idéologique » qui traverse le dispositif de libération, dans une démarche réflexive, c'est-à-dire à expliciter les valeurs et les croyances qui motivent et guident la libération. Par ailleurs, le « dispositif distributif » lui-même invite à préparer le remplacement des rôles de leadership pris en charge par les managers hiérarchiques, dans une logique « ingénierique ». En partant du principe que la somme de ses différentes « modalités distributives » vient plus ou moins couvrir l'ensemble des rôles de leadership créatif autrefois occupés par les managers hiérarchiques, une attention particulière pourra ainsi être consacrée à cette distribution, afin de la rendre la plus satisfaisante possible, avec le soutien de la grille d'analyse simplifiée proposée plus haut. Cet exercice de visualisation et de *scoring*, reflet de notre propre démarche analytique, permet rapidement d'identifier les lacunes ou les carences de l'organisation projetée. Une attention particulière pourra être apportée sur les plans individuel et collectif et à leur articulation harmonieuse. Enfin, le concept de modalités distributives va plus loin, en favorisant la conception d'« espaces temps créatifs », ces modalités particulièrement propices à la créativité, notamment collective. En effet, les quatre critères de définitions des « modalités distributives » invitent à réfléchir à la meilleure façon de désigner les participants à un processus, ou à choisir la méthode de révision ou d'animation d'une modalité, sa formalisation ou non, sa durée et sa

récurrence, son périmètre de validité, etc. En prenant conscience des déterminants de la créativité, il est plus facile d'en faire un objectif de la modalité.

2.3. Pour une explicitation de la suppression hiérarchique

Cette contribution est la symétrique, ou la conséquence de la **reconnaissance de la radicalité** théorique du concept d'EL évoqué plus haut. D'une part, la confusion qui règne sur le concept de libération et sur la suppression radicale du lien hiérarchique entretient une ambiguïté quant à la nature de la libération quand elle est « décrétée » par le leader libérateur et quant au sens donné à la posture des « néo-managers » (Holtz, 2019), faisant planer une « hiérarchie fantôme ». Cette ambiguïté va à l'encontre de la construction du sens par le salarié de la liberté offerte et par là même, de son engagement créatif, comme nous avons pu l'observer même au sein de nos cas, pour des raisons bien spécifiques : chez HEA, imbriquée dans un Groupe fortement hiérarchisé (a-hiérarchie non radicale), ou chez Aepsilon, n'ayant pas explicité les nouveaux rôles de son dirigeant (a-hiérarchie non explicite). Par ailleurs, prenant conscience de l'exigence « radicale » de la libération, les dirigeants séduits pas le concept peuvent en tirer deux bénéfices :

- Les aider dans leur travail réflexif, à mesurer leur niveau de **conviction** et leur **disposition** à renoncer à l'efficacité gestionnaire d'un management « hiérarchique », et confier la responsabilité des fonctions managériales à un ensemble de rôles ou de processus distribués.
- Pour les dirigeants « prêts » à abolir le principe de lien hiérarchique, les aider à **améliorer le processus de libération**, en levant les ambiguïtés et aider les salariés à faire sens et s'emparer de la liberté offerte pour créer.

3. Limites et voies de développement

3.1. Limites et perspectives générales

Tout d'abord, nos deux cas sont tout à fait originaux (même si de nombreux cas d'EL le sont), avec chacun des particularités : l'un est enchâssé dans un grand groupe hiérarchique, l'autre est une PME indépendante dont l'activité opérationnelle est en grande partie chez le client. Malgré les vertus de l'étude de cas contrastée, il serait intéressant de comparer les résultats obtenus chez ces deux cas avec d'autres, afin de voir si notre modèle se vérifie et s'il peut être enrichi.

Ensuite, la grande majorité du matériau a été récolté sur une période limitée et à une distance relativement courte du lancement, notamment chez HEA, même si leur transformation a été

plutôt rapide. Ce parti-pris dans l'« intensité » de la collecte nous a permis de « *screener* » 4 cas et d'en sélectionner deux particulièrement propices à la comparaison, mais une méthode éthnographique sur un temps plus long aurait permis d'analyser la dynamique du processus plus finement, et d'observer des récurrences ou des évolutions ne se produisant que sur des temps plus longs ou de vérifier des périodes de stabilisation.

Notre recherche a volontairement adopté une démarche exploratoire, est comporte nécessairement les limites inhérentes à ce type de recherche : nous nous sommes fixé comme objectif d'« explorer » les liens entre la créativité et la libération d'entreprise et nous a permis de brosser une représentation globale, qui ne revendique ni la précision ni l'exhaustivité. Notre cadre théorique brassait 50 dimensions, ce qui rend l'observation « large » et nécessairement superficielle. Ce travail pose donc les bases pour de futures recherches, qui pourront porter sur des choix plus ciblés, afin d'approfondir certains des phénomènes observés. Notamment en redécomposant les différentes parties de notre cadre théoriques :

- Les déterminants de la créativité : en ciblant un niveau particulier ou une interface particulière entre deux niveaux entre deux niveaux
- Les rôles de leadership : de la même façon, les rôles moteurs, de soutien ou catalyseurs pourraient être explorés séparément avec plus de précision sur leur devenir dans l'organisation et leurs conditions de distribution, ou notre modèle pourrait être transposé à des rôles visant d'autres finalités que la créativité (bien-être, responsabilité sociale, citoyenneté…). Nous revenons sur ce point juste après en lien avec la question de la distribution du leadership.
- La question du ***sensemaking*** s'avère cruciale dans le déploiement du processus de libération et notamment dans la phase d'appropriation et d'engagement des individus, à travers leur interprétation de la liberté, dans la constitution de nouvelles normes collectives et le développement d'une nouvelle culture. Il serait intéressant de se demander quelles sont les conditions à chacun des niveaux. Par exemple le rôle de la vision et les conditions de sa formulation permettant son appropriation (dimension sociétale, lien avec le métier concret…)
- La question des croyances des leaders : notre recherche a soulevé l'importance de deux dimensions en particulier : la croyance articulant l'individu au collectif et la croyance concernant l'importance de la créativité. D'autres croyances pourraient être en jeu et des interviews plus poussées avec un plus grand nombre de leaders permettraient de

les identifier. Pourrait-on alors dresser le portrait-robot de « l'idéologie du leader libérateur » ? Un « idéal-type » de leur vision du monde ?

- Les risques et les écueils : dans quelle mesure ces écueils sont inhérents à la mise en place du dispositif distributif, ou liés à un « défaut de mise en œuvre » ? Comment les prévenir, les limiter ?
- La hiérarchie « fantôme » : s'agit-il d'un phénomène inéluctable et comment en minimiser la survenue ou les conséquences ?

Enfin, l'analyse des trajectoires individuelles a fait émerger énormément de pistes sur le plan individuel : quelle représentation de la liberté nouvellement offerte ? De quoi dépend-elle ? avec quelles conséquences sur la motivation, l'engagement, le bien-être ? Quelles émotions jalonnent le parcours de la libération ? Comment les salariés retrouvent-ils une place dans la nouvelle organisation ? Sur ce dernier point, le point de vue des fonctions support et des managers intermédiaires serait particulièrement intéressant.

3.2. La distribution du leadership : limites et perspectives du dispositif distributif

Les résultats de notre recherche montrent l'importance de la redistribution des rôles de leadership accompagnant la suppression du lien hiérarchique et soulèvent en même temps la question de la limite de cette distribution, comme autant de pistes de recherche.

3.2.1. La « distribuabilité » des rôles

Une première question se pose, celle de la **« distribuabilité »** des rôles : tous les types de rôles de leadership peuvent-ils être distribués ? Dans ce travail de recherche, la libération a été étudiée en lien avec la créativité. Est-ce que les déterminants et les rôles de leadership liés à la créativité ne sont-ils pas particulièrement propices à une décentralisation du leadership ? Nous avons justement touché du doigt la limite de la libération concernant le « rôle moteur » du leadership créatif : quels pourraient bien être les rôles « non distribuables » ? Pour répondre à cette question, d'autres finalités pourraient être explorées, en lien avec les rôles de leadership et les déterminants que cette finalité implique : cette « non distribuabilité » serait-elle liée à la finalité recherchée ? Par exemple, les rôles de leadership menant à la **performance financière** ou à la **responsabilité sociale** sont-ils distribuables de la même façon ? Il se pourrait également que la « non distribuabilité » des rôles de leadership soit liée à des **compétences** requises dans des **situations particulières** : par exemple le leadership associé à la **gestion de crise** ou à la **résilience**, seraient-ils efficacement remplis s'ils étaient distribués ? On a vu que chez Aepsilon,

les crises ont été gérées à travers la synthèse et l'action mises en œuvre au niveau de Franck et de son associé, et que le rôle moteur y était justement faiblement distribué. Chez HEA, alors que le rôle moteur était distribué, nous n'avons pas pu observer de nouvelles crises, mais on peut imaginer que les ambassadeurs, toujours « *accountable* » aux yeux de Thales en tant que « directeurs », auraient eu un rôle dominant dans ce type de situation. Et cependant, nous avons pu observer le recours opportuniste aux anciennes méthodes quand les circonstances du Groupe le nécessitaient ou quand la tension entre la libération et les priorités de l'activité elle-même se faisaient trop sentir (faisant assimiler la libération à une hypocrisie par certains acteurs). Enfin, cette « non distribuabilité » des rôles de leadership pourrait-elle être liée à la forme de gouvernance de l'entreprise ou à son statut juridique ? À l'organisation spatiale du travail ? Le télétravail étant une modalité de plus en plus fréquente, permettant la continuité des activités en temps de pandémie, il serait intéressant d'explorer la distribuabilité des rôles en lien avec cette problématique, et la façon de gérer ces rôles spécifiques.

3.2.2. Le mode de distribution

Se pose également la question du **mode de distribution** de ces rôles. On a vu une grande variété de modalités permettant de distribuer ces rôles. Notamment, on a vu comment un rôle de capitaine, représentant une « part distribuée » des leadership moteur et catalyseur, pouvait lui-même être distribué sur plusieurs « têtes ». La question du leader « focal » et « formel » vient donc croiser ici la question de la distribution : un « sous-rôle » peut-il être lui-même distribué entre plusieurs personnes ? ou la décentralisation doit au contraire s'arrêter à la définition de ces sous-rôles ? quel lien peut-on observer entre la dispersion des rôles et l'efficacité du relais ? La combinaison de la *social network theory* et du concept de *shared leadership* a déjà commencé à étudier ces questions au niveau de l'équipe (Zhu et al., 2019), sous les termes de « densité » et « décentralisation » et pourraient être étendues à la libération d'entreprise. Par ailleurs, une organisation libérée doit-elle nécessairement créer des « rôles-relais » incarnés ou peuvent-ils être entièrement assumés par des objets, des processus ou des pratiques ?

3.2.3. Le dark side

Par ailleurs notre revue de littérature sur l'EL avait mis en évidence **les côtés « sombres »** de l'EL, qu'ils s'agissent des écueils individuels du processus (Chêne & Le Goff, 2017; Gilbert et al., 2019; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Holtz, 2019; Verrier & Bourgeois, 2016; Weil & Dubey, 2020), du caractère instrumental de la démarche (Brière, 2019; Duan, 2019; Linhart, 2021; Prades, 2020) ou de ses effets pervers (Dortier, 2016; Picard, 2015; Picard & Islam,

2020), mais les travaux académiques spécifiquement menés pour les évaluer sont encore très rares. Ce travail de thèse suggère que la plupart des écueils observés sont le résultat d'une mise en œuvre **mal préparée**, et/ou **mal accompagnée** (frustrations, sentiments d'abandon, de solitude, « hiérarchie fantôme », manque de transparence, ressources…). Mais ce qu'il suggère aussi, c'est que le processus de libération est d'une **grande complexité et d'une grande exigence méthodologique** pour les acteurs, interrogeant ainsi sa faisabilité et son caractère utopique. Du côté de la littérature sur le leadership distribué, les *dark sides* représentent une véritable **lacune**. Il s'agit d'un construit « positif », quelle que soit sa formulation : *distributed, collective, shared, emergent,* ou *team leadership* (Zhu et al., 2019). Cependant, quelques travaux permettent de formuler des pistes d'investigation : **l'efficacité de la prise de décision** pourrait être pénalisée par des processus plus complexes et plus longs, la dispersion de la responsabilité pourrait encourager le phénomène de **passager clandestin et de paresse sociale,** surtout dans des équipes de taille importante, **la pensée de groupe** pourrait être favorisée. Sur ce dernier point, nos résultats ont plutôt révélé la formation d'un état d'esprit partagé, d'une identité et d'une vision commune de l'organisation et la mission, favorisant la communication, les interactions, mais également le débat, la controverse, l'esprit critique et invitent à nuancer cette hypothèse. Enfin, cette littérature relève de potentiels problèmes de coordination, de conflits, de surcharge d'information, quand la distribution s'avère trop « égalitaire », et au niveau individuel, des problèmes de motivation ou de compétence, montrant que la distribution du leadership n'est pas systématiquement désirable (Zhu et al., 2019). Ces derniers résultats encouragent à orienter la distribution vers les personnes les plus compétences, expertes, et motivées. Enfin, les leaders formels eux-mêmes subissent les *dark sides* du leadership distribué puisqu'ils se voient déposséder de leurs prérogatives, ce qui peut altérer leur motivation, et notamment leur motivation à développer leur capacité à endosser des rôles de leadership (Zhu et al., 2019).

L'EL est également un « construit positif », bien que suscitant davantage la controverse, et pose la question de la distribution des rôles managériaux. L'exploration de ses ***dark side*** pourrait donc largement s'inspirer des pistes ouvertes par la littérature sur le leadership distribué.

3.2.4. La reconstruction de l'autorité

Ce que cette littérature en revanche ne soulève pas et que nos résultats n'abordent que partiellement, c'est la question de la **reconstruction de l'autorité**. Nous avions abordé cette question lors de réflexions conceptuelles à la suite de notre revue de littérature, en soulignant

que si l'autorité fondée sur la hiérarchie disparait, elle demeure nécessaire à l'action collective (Scieur, 2015), et la distribution des fonctions managériales s'accompagne nécessairement de l'autorité nécessaire à leur mise en œuvre. Nous avions donc conclu sur l'importance du **sens donné à ces rôles et à leurs modalités d'attribution** dans la perception qu'en auront les salariés, et dans l'« effectivité » de la disparition de la pyramide hiérarchique. Dans les deux cas étudiés, notre analyse s'est intéressée aux rôles de leadership en lien avec la créativité et ces rôles semblent en effet assurés par les différentes modalités, qui ne semblent dans l'ensemble pas souffrir d'un manque de légitimité ou d'autorité. L'inconvénient du concept de leadership est qu'il s'affranchit de la question de l'autorité pour la remplacer par le concept **d'influence**. Néanmoins, nos narrations ont montré comment l'autorité hiérarchique est remplacée par une autorité d'expertise ou personnelle, lors de modes de désignation par élection, ou par libre choix, par exemple dans le cadre des évaluations annuelles, **renforçant même souvent la légitimité et la reconnaissance de l'autorité de la personne désignée par rapport à un manager hiérarchique traditionnel.** Pourtant, on voit bien que par moments, que ce soit chez HEA ou chez Aepsilon, l'autorité et la légitimité de certaines décisions sont questionnées. Une première explication pouvant être avancée (celle que privilégie notre modalisation) est que ces exemples sont davantage liés à des formes de « hiérarchie fantôme » qu'à un problème d'autorité du dispositif distributif. En effet, le spectre du Groupe Thales n'est jamais loin chez HEA, et certains salariés mettent en doute la réalité de l'abolition de la hiérarchie chez Aepsilon). D'ailleurs, les décisions issues des trinômes et des Ateliers chez Aepsilon et l'organisation « HEA libérée » elle-même, issues des groupes de travail n'ont visiblement jamais été remises en question en tant que telles. Nous avons donc explicité dans notre conceptualisation du dispositif distributif l'importance **du mode de désignation des acteurs ou de la méthode, en cohérence avec les valeurs promues : volontariat des participants, élection avec ou sans candidats, ou libre choix pour les leaders,** et insisté sur la **co-construction du dispositif lui-même**, afin de lui conférer la légitimité nécessaire à sa bonne mise en œuvre.

La deuxième explication pourrait en revanche souligner que le **« choc des cultures »** contribue, tout autant que les défauts de mise en œuvre, à cette hiérarchie fantôme, pénalisant l'autorité de la nouvelle organisation, et que ce choc des cultures, s'il n'est pas intragroupe comme chez HEA, se matérialisera dans tous les cas au niveau national, à l'interface de l'organisation.

La troisième réponse potentielle objectera que notre design de recherche ne visait pas à explorer cette question et qu'en l'absence de problèmes manifestes d'autorité dans l'histoire de la

libération, seules l'interrogation des acteurs sur leur perception de la légitimité et l'autorité des différentes modalités distributives, ou encore une ethnographie des décisions et de leurs effets auraient pu nous éclairer sur cette question.

En tout état de cause, rien dans notre recherche ne permet à ce jour de trancher quant à la reconstruction effective d'une autorité « a-hiérarchique », et quant à ses mécanismes, si ce n'est l'observation que des modalités « démocratiques » semblent favoriser leur adoption et leur légitimité. **La question du remplacement des managers hiérarchiques a donc deux jambes : le remplacement « fonctionnel » des rôles de leadership et le remplacement de l'autorité hiérarchique. Nous encourageons donc les futures recherches sur la libération d'entreprise à développer l'une comme l'autre,** relayant l'appel de Picard (2015) invitant à à s'interroger sur le remplacement du management, en termes d'« autorité symbolique », dans un « cadre stabilisé », ainsi qu'à l'invitation de Detchessahar à « refonder l'autorité » (2019).

3.2.5. Les frontières de l'organisation et l'innovation ouverte

La question de la distribution pose également la question **des limites de l'organisation et dans son prolongement, celle de l'innovation ouverte.** Notre question de recherche portait d'une part sur la créativité et non sur l'innovation et d'autre part se focalisait sur la dynamique interne de l'organisation, celle-ci étant la plus à même d'être bouleversée par le processus de libération, laissant de côté les facteurs externes et stratégiques, et notamment les différents flux (information, capital, matériel, connaissances) pouvant caractériser les échanges organisation-environnement. Ces derniers sont couverts par le concept d'*open innovation* (Damanpour, 2020, p. 151), que nous pouvons considérer comme un concept d'« ordre inférieur » par rapport à l'innovation, tout comme la créativité. Le concept d'innovation ouverte développe l'idée que le processus d'innovation ne s'arrête pas aux portes de l'organisation, mais fait intervenir ses partenaires externes au travers de coopérations interorganisationnelles (Chesbrough, 2003). Le degré d'ouverture d'un processus d'innovation se réfère au **locus** de l'innovation, selon qu'il est interne (innovation fermée), ou distribué entre différentes organisations, acteurs ou institutions à travers des alliances, des réseaux et des chaines d'approvisionnement (innovation ouverte), l'étude de nos deux cas et la restitution de leur processus de libération a mis en évidence l'influence d'acteurs externes, et notamment des chercheurs, des écoles, des témoins d'expériences de libération ou de consultants, ou de théories et penseurs (les auteurs-pionniers de la libération, mais aussi les penseurs de l'écologie et les acteurs de la RSE chez Aepsilon) et l'impact de ce processus sur les clients (sensibilisation à la libération par Aepsilon et co-

construction d'un outil d'évaluation de la satisfaction client chez HEA). Chez Aepsilon en particulier, la contribution d'agents externes dans l'évolution du processus de libération est flagrante, et on a vu peu à peu se développer un écosystème spécifique, entrant en conversation avec ses leaders, et infusant de nouvelles idées et de nouveaux concepts dans le dispositif de libération, estompant les frontières de l'organisation. Cette ouverture ne s'est pas arrêtée à la question de la libération et lors de notre présence, les deux associés collaboraient étroitement avec leurs clients-partenaires, sur des projets d'innovation, et potentiellement de création de nouvelles entités conjointes. Chez HEA, les *learning expeditions* et la participation à des réunions de leaders libérateurs a également contribué aux réflexions des leaders sur le processus de libération.

En élargissant ce constat aux cas rencontrés dans la littérature académique ou prosélyte, cette ouverture et cette appétence pour l'innovation managériale semble un trait commun aux leaders libérateurs, lié à leur curiosité et leur créativité. De futures recherches seraient intéressantes à développer en lien avec cette capacité du leader libérateur à développer un écosystème favorable non seulement à la libération, mais également à l'innovation produit et service, par un processus d'innovation ouverte. Du point de vue de notre modèle théorique, il serait intéressant de voir dans quelle mesure le processus de libération, dynamique et réflexif, et le dispositif distributif pourraient étendre leur « capacité distributive » à des partenaires externes, au point de les considérer comme des quasi-collaborateurs. Le fait que les ELs adoptent volontiers une vision sociétale de la mission des entreprises (Gilbert, Teglborg, et al., 2017) est symptomatique et entraine l'intégration des parties prenantes dans leur dynamique de développement, avec un retentissement de leurs valeurs et de leur culture. À titre illustratif, nous avons pu observer chez Aepsilon comment l'adoption d'une démarche RSE et d'une conception éthique du développement numérique a fortement influencé la relation client et l'offre de services (ex. : outils d'accompagnement à la transition numérique et environnementale). Pourrait-on alors parler de « libération ouverte » ?

3.2.6. Distribution homothétique ou variation des rôles ?

Nous pouvons mentionner une dernière limite liée à cette question de la distribution du leadership, inhérente à notre design de recherche. En effet, nous nous sommes appuyés sur une comparaison intercas, afin de décrire et comparer le processus de libération de deux organisations dites « libérées », et ce parti-pris a naturellement a orienté la collecte de données vers la description du changement lui-même, et des pratiques qui en sont issues. De ce fait, nos

résultats ne permettent pas une comparaison « avant/après », pour chacun des cas. Cette dernière supposerait, dans un premier temps, une description des pratiques de management et des rôles de leadership tels qu'ils étaient assumés par les managers hiérarchiques, avant la libération et tels que distribués après la libération, et dans un second temps, une comparaison entre les deux phases. Cette comparaison intracas « avant » vs « après » la libération aurait permis de décrire plus précisément la trajectoire des rôles eux-mêmes, et d'identifier les éventuelles « déperditions » ou « création » de rôles, liés à la libération, et l'évolution de leur prise en charge. Ce design alternatif représente un prolongement en soi de cette thèse et une piste prometteuse de recherche future.

3.3. La piste de la recherche-intervention, au service du terrain

Dans la partie « Réflexive » (Méthodologie), nous avons décrit le processus de mue, en trois étapes ayant caractérisé cette recherche, partant d'une simple intention d'**observation**, passant par une relation au terrain pouvant parfois s'assimiler à de la **recherche-action**, pour aboutir à la **conception « en chambre » d'un modèle**, proche de la **science de l'aide à la décision**. La quatrième étape, qui se situerait après cette thèse, correspondrait à l'adoption finale d'une posture de **recherche-intervention** (Hatchuel, 1994; Hatchuel & Molet, 1986; J. C. Moisdon, 1997; J.-C. Moisdon, 2015). La modélisation proposée et le concept de dispositif distributif ouvrent en effet une voie stimulante vers ce type de recherche. Elle permettrait en effet de franchir un pas supplémentaire et de revendiquer pleinement une « science de l'action », voire « pour l'action » (Gilbert et al., 2018), et assumer une intervention sur la réalité, comme prolongement naturel d'une posture pragmatiste.

Ce type de recherche s'est constitué autour de la conception et de l'implémentation d'outils de gestion. Au sens large, elle constitue un processus d'apprentissage à partir de la modélisation rationnelle. Les concepts introduits (qualité totale, réengineering, participation…), les modèles mobilisés, fonctionnent alors comme des *mythes rationnels,* c'est-à-dire comme des utopies possédant les propriétés mobilisatrices du mythe, mais également les propriétés opératoires de la raison (David, 2012). Contrairement à la recherche-action, l'apprentissage ne viendra pas du travail du groupe sur lui-même, mais de la dynamique de la construction collective de l'innovation gestionnaire (David, 2012). *« Tout processus d'intervention est une complexification du fonctionnement initial* » (Hatchuel, 1994, p. 69). C'est une démarche « activatrice », qui stimule la production de nouveaux points de vue, et permet de « *penser les trajectoires dans lesquelles un collectif pourrait s'engager.* » (Hatchuel, 1994, p. 70). Le chercheur peut être co-producteur ou non du « mythe rationnel », autour duquel se structure

progressivement l'intervention. Il associe donc un dispositif d'intervention et une démarche de connaissance.

« Les modèles rationnels sont un moyen de concevoir des comportements idéalisés — des mythes rationnels — dans des situations structurées. Ils ne sont pas d'abord destinés à être implémentés ni appliqués : ils constituent une référence par rapport à laquelle l'analyste confronte les comportements observés de certains acteurs […] Cette confrontation permet à l'analyste de construire avec ces acteurs une nouvelle vision des contraintes et des objectifs par rapport auxquels ils opèrent. » (Hatchuel & Molet, 1986, p. 377)

Notre démarche de conceptualisation a d'abord consisté à comprendre en profondeur le fonctionnement du système (le processus de libération), à partir de deux cas contrastés, et à définir des trajectoires possibles d'évolution (« la libération créative »), dans un modèle « générique ». Une recherche-intervention permettrait, en collaboration avec une entreprise, de s'inspirer de la logique du modèle pour répondre à ses besoins propres.

Notre modèle propose en effet de passer **d'un « idéal type » de l'entreprise libérée** à un **mythe rationnel de la « libération créative ».** Contrairement au premier, qui incite les entreprises à viser un « point B », tout en partant d'une feuille blanche, la libération créative et le dispositif distributif, constituent un processus de référence permettant d'élaborer à partir du terrain, une trajectoire répondant aux exigences de la créativité, dans le contexte local.

Une recherche-intervention permettrait alors la co-construction d'une connaissance localisée, contextualisée, produite dans l'interaction. L'organisation « finale », les modalités du dispositif, ne seraient pas connues à l'avance, mais répondraient à une mise en adéquation du modèle proposé avec les « possibles » identifiés dans l'interaction. Contrairement à la démarche de cette thèse, qui a procédé en deux étapes préalables et distinctes : **compréhension** du système et **conceptualisation**, il s'agirait de fusionner ces deux étapes (dans une même démarche, mais en alternance régulière, comme le propose David (2012) dans son cadre général), localement, pour les besoins de l'entreprise en question. Ces mises en contexte d'un modèle « idéal » contribueraient en retour à faire évoluer la proposition théorique, à l'enrichir, dans une **relation d'apprentissage réciproque** dans un cycle itératif de « production-théorisation » de connaissance. Cette connaissance nouvelle bénéficie à la fois à l'entreprise d'accueil et à l'ensemble des entreprises envisageant une démarche de libération, ou qui se revendiquent déjà du mouvement des « entreprises libérées ». Car même si la généralisation reste une limite de ce type de connaissance, la communauté des entreprises libérées, ou

« communauté d'intérêt » (Gilbert et al., 2018) constitue un champ de portée intermédiaire particulièrement pertinent pour ce type de démarche.

Comme nous l'évoquions déjà dans notre « Retour réflexif », l'association de notre travail de thèse et de ce prolongement « interventionnel » peut alors être vu comme un **programme de recherche en plusieurs phases**, associant production de savoir local et généralisation. Gilbert et al. (2018) décrivent une démarche similaire à travers le concept de **« recherche sur l'action »** : alternant **description**, **études de cas**, **comparaison** et **montée en abstraction,** elle répond à une demande collective et émergente, comme c'est le cas pour les EL. La recherche « située » devient alors une des « briques » d'un programme de recherche plus vaste. Cette dynamique génère une « double boucle de réflexivité », mobilisant successivement les chercheurs et les praticiens, lui conférant le qualificatif de « tourbillonnaire ». Les résultats de cette démarche, contrairement à la recherche-intervention, s'adressent non pas à une seule entreprise demandeuse, mais à l'ensemble de la « communauté d'intérêt » (chercheurs, EL, écoles, consultants…), dans une intrication des niveaux micro et macro. Ils la nomment « recherche sur l'action », combinant les avantages et dépassant les limites de deux autres types de recherche : « hors l'action » (descriptive, difficilement mobilisable par les praticiens) et « dans l'action » (interventionnelle, difficilement transférable). Les auteurs montrent l'intérêt de cette démarche « sur l'action » dans le champ particulier de l'EL, émergent, peu mature, se heurtant à la rareté des connaissances académiques et risquant d'être influencés par les discours bien rodés des acteurs. Elle permet justement la bonne distance d'observation, « ni critique ni prosélyte ». Cette description correspond bien à nos phases 1 à 3, en revanche, elle se passe de la 4e, celle de la recherche-intervention. Nous pensons cependant que la recherche-intervention constitue précisément la dernière étape et « boucle la boucle » de réflexivité du chercheur et de son modèle, en confrontant ce dernier à la réalité, et en contribuant à le faire évoluer.

Comme le soulignait Piaget : *« La connaissance n'est pas la découverte des nécessités, mais l'actualisation des possibles »*. Gageons que notre proposition d'un nouveau « mythe gestionnaire » contribuera à actualiser les possibles des organisations ayant choisi le chemin de la libération, tout en s'actualisant elle-même au travers de leur réalité.

BIBLIOGRAPHIE

Adler, P. S. (1993). The Learning Bureaucracy : New United Motor Manufacturing. Inc. *Research in Organizational Behaviour*, *15*, 111-194.

Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust : The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, *12*(2), 215-234. https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.215.10117

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (Éds.). (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Mines.

Alter, N. (1993). La crise structurelle des modèles d'organisation. *Sociologie du travail*, *35*(1), 75-87. https://doi.org/10.3406/sotra.1993.2109

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The Progress Principle : Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Press.

Amabile, T. M. (1985). Motivation and creativity : Effects of motivational orientation on creative writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, *48*(2), 393-399. https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.2.393

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *10*, 123-167.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy : Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, *3*(3), 185-201. https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S

Amabile, T. M. (1996). *Creativity In Context : Update To The Social Psychology Of Creativity*. Hachette UK.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations : On doing what you love and loving what you do. *California management review*, *40*(1), 39-58.

Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Harvard Business School Publishing Boston, MA.

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, *50*(3), 367-403. https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, *39*(5), 1154-1184.

Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S. (1986). Social influences on creativity : The effects of contracted-for reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*(1), 14-23. https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.1.14

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory : Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *66*(5), 950-967. https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950

Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner Work Life. *Harvard Business Review*, *85*(5), 72-83.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations : Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 157-183. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity : Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, *15*(1), 5-32. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003

Amado, G., Bouilloud, J.-P., Lhuilier, D., & Ulmann, A.-L. (2017). *La créativité au travail*. http://proxy.uqar.ca/login?url=https://www.cairn.info/la-creativite-au-travail--9782749256290.htm

Anderson, N., Potočnik, K., Bledow, R., Hülsheger, U. R., & Rosing, K. (2018). Innovation and creativity in organizations. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Éds.), *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology : Managerial psychology and organizational approaches., Vol. 3, 2nd ed.* (2019-01466-008; p. 161-186). Sage Reference. https://doi.org/10.4135/9781473914964.n9

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations : A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297-1333. https://doi.org/10.1177/0149206314527128

Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A., & Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : Une approche diagnostique par le design organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 163-184. Cairn.info.

Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). *Action science* (1st ed). Jossey-Bass.

Aubert, N., & de Gaulejac, V. (2018). *Le coût de l'excellence—Nouvelle édition*. Le Seuil. https://books.google.fr/books?id=s2J0DwAAQBAJ

Aubourg, F. (2003). Winnicott et la créativité. *Le Coq-heron*, *no 173*(2), 21-30.

Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2018). *L'innovation managériale*. Editions Eyrolles.

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, *7*(2-Eté), 33-46.

Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. Jossey-Bass Incorporated Pub.

Barth, I., Bourion, C., & Rappin, B. (2017). *L'entreprise libérée. Numéro thématique Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels 2017/56 (Vol. XXIII)* (ESKA).

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE.

Bass, B. M., & Shackleton, V. J. (1979). Industrial Democracy And Participative Management : A Case For A Synthesis. *Academy of Management Review*, *4*(3), 393-404. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289108

Battilana, J., Fuerstein, M., & Lee, M. Y. (2018). New Prospects for Organizational Democracy? How the Joint Pursuit of Social and Financial Goals Challenges Traditional Organizational Designs. In S. Rangan (Éd.), *Capitalism Beyond Mutuality? : Perspectives Integrating Philosophy and Social Science* (p. 256-288). Oxford: Oxford University Press.

Battistelli, M. (2019a). Ch. 7 Collégialité et participation des équipes opérationnelles : Le partage des décisions RH au sein d'une PME holacratique. In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 222-247). Octarès Editions.

Battistelli, M. (2019b). Les apports contrastés de l'holacratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *n° 35*(2), 3-23.

Bergson, H. (1934). *La pensée et le mouvant* (Félix Alcan).

Bernoux, P. (2015). *Sociologie du changement : Dans les entreprises et les organisations*. Éditions Points.

Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review, July–August 2016*. https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype

Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups, and other papers*. London : Tavistock Publications.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, *33*(4), 825-845. https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969

Blanchet, P. (2009). La réflexivité comme condition et comme objectif d'une recherche scientifique humaine et sociale. *Cahiers de sociolinguistique*, *14*(1), 145-152.

Blomberg, A., Kallio, T., & Pohjanpää, H. (2017). Antecedents of organizational creativity : Drivers, barriers or both? *Journal of Innovation Management*, *5*(1), 78-104.

Boudon, R. (1991). Chapitre 2. Individualisme et holisme dans les sciences sociales. In *Sur l'individualisme* (p. 45-59). Presses de Sciences Po. https://www.cairn.info/sur-l-individualisme--9782724605945-page-45.htm

Bourguignon, R. (2015, octobre). Entreprise libérée : Une utopie patronale? *Dirigeant*, *111*.

Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle. Réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 265-282. Cairn.info.

Brière, T. (2019). Ch 2. Le Groupe Hervé ou les ambivalences de la vertu. In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 65-108). Octarès Editions.

Brière, T. (2021). *Toxic management*. Robert Laffont.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.

Carney, B. M., & Getz, I. (2012). *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.

Carney, B. M., & Getz, I. (2016). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (Flammarion). Flammarion.

Casalegno, J.-C. (2017). L'entreprise libérée : Une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 225-245. Cairn.info.

Catmull, E. E., & Wallace, A. (2014). *Creativity, Inc : Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. Bantam Press.

Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : De la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, *19*(4), 55. https://doi.org/10.3917/qdm.174.0055

Chen, K. K. (2012). "Organizing Creativity : Enabling Creative Output, Process, and Organizing Practices": Organizing Creativity. *Sociology Compass*, *6*(8), 624-643. https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2012.00480.x

Chêne, A.-C. (2020). *La dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une « entreprise libérée » : Un processus complexe de construction de sens* [Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Est]. http://www.theses.fr/s186480

Chêne, A.-C., & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 185-204. Cairn.info.

Cherns, A. (1976). The principles of sociotechnical design. *Human relations*, *29*(8), 783-792.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation : The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.

Cohen, S. G., & Ledford Jr., G. E. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams : A Quasi-Experiment. *Human Relations*, *47*(1), 13-44. https://doi.org/10.1177/001872679404700102

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128. https://doi.org/10.2307/2393553

Corbett-Etchevers, I., Perea, C., Richard, D., Colle, R., & Defélix, C. (2019). Freedom-form organisations, innovation and quality of work life : Towards a new model of interaction. *International Journal of Technology Management*, *79*(3-4), 345-365.

Cordery, J. L., Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and Behavioral Effects of Autonomous Group Working : A Longitudinal Field Study. *Academy of Management Journal*, *34*(2), 464-476. https://doi.org/10.5465/256452

Coutrot, T. (2019). Conclusion. Alors, finalement : « libérer l'entreprise, ça marche? » In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 277-290). Octarès Editions.

Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *N° 27*(1), 109-124.

Dahl, R. A. (1986). *A Preface to Economic Democracy*. University of California Press.

Damanpour, F. (2017). Organizational Innovation. In F. Damanpour, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.19

Damanpour, F. (2020). *Organizational Innovation : Theory, Research, and Direction*. Edward Elgar Publishing.

David, A. (2012). *Chapitre 8 : La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?* (Par A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer,; Presses des Mines). Presses des Mines.

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Mines ParisTech.

Davidson, J. E., & Sternberg, R. J. (2003). *The psychology of problem solving*. Cambridge University Press.

Déchoz, J. (2014). Les rapports de travail : Du lien de subordination au lien d'assujettisement. *Droit ouvrier*, *786*, 12-19.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The « What » and « Why » of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

DeFillippi, R., & Lehrer, M. (2011). Temporary Modes of Project-Based Organization within Evolving Organizational Forms : Insights from Oticon's Experiment with the Spaghetti Organization. In G. Cattani, S. Ferriani, L. Frederiksen, & F. Täube (Éds.), *Project-Based Organizing and Strategic Management* (Vol. 28, p. 61-82). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2011)0000028007

de Gaulejac, V. (1996). Aux sources de la sociologie clinique. *Cahiers du Laboratoire de Changement Social*, *1*, 14-27.

de Gaulejac, V. (2009). *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Le Seuil.

Dejours, C. (2009). *Travail vivant : Travail et émancipation*. Payot. https://books.google.fr/books?id=3DkTQgAACAAJ

Dejours, C., & Deranty, J.-P. (2010). The Centrality of Work. *Critical Horizons*, *11*(2), 167-180. https://doi.org/10.1558/crit.v11i2.167

Derber, M. (1970). Crosscurrents in Workers Participation. *Industrial Relations*, *9*(2), 123-136. https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1970.tb00500.x

Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... *Revue française de gestion*, *214*(5), 89-105. Cairn.info.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risques psycho-sociaux : Quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, *19*(1), 57. https://doi.org/10.3917/neg.019.0057

Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*.

Dewey, J. (1993). *Logique : La théorie de l'enquête*. Presse Universitaires de France.
DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147. https://doi.org/10.2307/2095101
d'Iribarne, A. (1989). *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil.
d'Iribarne, A. (2003). Trois figures de la liberté. *Annales. Histoire, Sciences Sociales, 58e année*(5), 953-978.
d'Iribarne, A. (2006). *L'étrangeté française*. Éditions du Seuil. http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782021008951
d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : Un avènement annoncé ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 247-264. Cairn.info.
Dortier, J.-F. (2016). L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? *Sciences humaines*, *279*(3), 31-31.
Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Mulitlevel theorizing about creativity in organizations : A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, *24*(2), 286-307. https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1893937
Drucker-Godard, C. (2013). De l'observation du chercheur à l'accompagnement du dirigeant. *@GRH, n° 6*(1), 67-89.
Duan, Y. (2019). Doing research on doing management control dans une entreprise qui se libère, une auto-ethnographie. *La Revue des Sciences de Gestion, 297-298*(3), 55-65.
Dumez, H. (2004). Elaborer la théorie à partir des données. *Revue Sciences de Gestion, 44*, 139-155.
Dumez, H. (2013). *Methodologie de la recherche qualitative*. Vuibert.
Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases : Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25-32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888
Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism : Stability and Change As a Duality. *Academy of Management Review*, *35*(2), 202-225. https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok202
Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, *48*(1), 94. https://doi.org/10.2307/3556620
Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*. Presses Universitaires de France.
Follett, M. P., Metcalf, H. C., & Urwick, L. F. (2003). *Dynamic administration : The collected papers of Mary Parker Follett*. Routledge.
Forcadell, F. J. (2005). Democracy, Cooperation and Business Success : The Case of Mondragon Corporacion Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, *56*(3), 255-274. https://doi.org/10.1007/s10551-004-5094-5
Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *The Academy of Management Review*, *21*(4), 1112-1142. https://doi.org/10.2307/259166
Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making. *Journal of Management*, *26*(4), 705-732. https://doi.org/10.1177/014920630002600406
Fortwengel, J., Schüßler, E., & Sydow, J. (2017). Studying Organizational Creativity as Process : Fluidity or Duality? *Creativity and Innovation Management*, *26*(1), 5-16. https://doi.org/10.1111/caim.12187

Foss, N. J. (2003). Selective Intervention and Internal Hybrids : Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization. *Organization Science*, *14*(3), 331-349. https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.331.15166

Fox, F., & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories, quel processus de libération ?Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 87-107. Cairn.info.

Frémeaux, S., & Taskin, L. (2019). Le dialogue sur le travail : Un impensé de l'entreprise libérée? In M. Detchessahar, *L'entreprise délibérée* (Nouvelle Cité, p. 93-124). https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal:213555

Friedmann, G. (1956). *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*. Gallimard.

Friedrich, T. L., Griffith, J. A., & Mumford, M. D. (2016). Collective leadership behaviors : Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. *The Leadership Quarterly*, *27*(2), 312-333. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.004

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Mumford, M. D., Yammarino, F. J., & Ruark, G. A. (2014). Collectivistic leadership and George C. Marshall : A historiometric analysis of career events. *The Leadership Quarterly*, *25*(3), 449-467. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.012

Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership : The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, *20*(6), 933-958. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., & Haon, C. (2012). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures : Selected essays*. Basic Books.

Gelfand, M. J., Triandis, H. C., & Chan, D. K.-S. (1996). Individualism versus collectivism or versus authoritarianism? *European Journal of Social Psychology*, *26*(3), 397-410. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199605)26:3<397::AID-EJSP763>3.0.CO;2-J

George, J. M. (2007). 9. Creativity in Organizations. *Academy of Management Annals*, *1*(1), 439-477. https://doi.org/10.1080/078559814

Gérard, A. (2017). *Le patron qui ne voulait plus être chef*. Flammarion.

Gerring, J. (1999). What makes a concept good ? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences. *Polity*, *31*(3), 357-393.

Getz, I. (2009). Liberating leadership : How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, *51*(4), 32-58.

Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *108*(2), 27-38. https://doi.org/10.3917/geco.108.0027

Getz, I. (2016a). *La liberté, ça marche! : L'entreprise libérée : Les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie* (Flammarion).

Getz, I. (2016b). L'entreprise libérée : Passé, présent et avenir. In J.-M. Saussois, *Les Organisations. État des savoirs* (p. 411-422). Éditions Sciences Humaines. https://www.cairn.info/les-organisations--9782361063665-page-411.htm

Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*.

Getz, I., & Marbacher, L. (2017). L'entreprise libérée : Une philosophie pratique stimulée par un écosystème. In *Entreprises vivantes : Ensemble, elles peuvent changer le monde* (L'Harmattan, p. 17-39). L'Harmattan.

Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.

Gilbert, P., & Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. EMS Editions. https://www.editions-ems.fr/livres-2/collections/versus/ouvrage/624-lire-le-management-autrement.html

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2014). Figures du client et management : Un processus de structuration sous contrôle(s). *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *118*(4), 67. https://doi.org/10.3917/geco.118.0067

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2017). « L'entreprise libérée » : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, XXIII*(56), 205-224. Cairn.info.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2018). Étudier un courant managérial émergent : Quelle démarche de recherche? *Recherches qualitatives*, *37*(1), 96. https://doi.org/10.7202/1049457ar

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2019). Ch. 6 Autonomie et contrôle dans l'entreprise libérée : Des effets paradoxaux? In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 192-218). Octarès Editions.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, A.-C. (2020). Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée ? Deux études de cas. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *n° 40*(3), 3-23.

Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *127*(1), 38-49. Cairn.info.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research : Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Glăveanu, V. P. (2014). Distributed Creativity : What Is It? In V. P. Glăveanu (Éd.), *Distributed Creativity : Thinking Outside the Box of the Creative Individual* (p. 1-13). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05434-6_1

Goncalo, J. A., Vincent, L. C., & Krause, V. (2015). The liberating consequences of creative work : How a creative outlet lifts the physical burden of secrecy. *Journal of Experimental Social Psychology*, *59*, 32-39. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2015.03.004

Goodwin, B. (1997). Complexity, creativity, and society. *Soundings*, *5*, 111-122.

Granata, J., & Jaouen, A. (2021). *Management libéré : 7 entreprises dévoilent leurs méthodes : agilité, performance durable et antifragilité*. Dunod.

Graves, C. W. (1970). Levels of Existence : An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, *10*(2), 131-155. https://doi.org/10.1177/002216787001000205

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. New York: Paulist Press.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, *13*(4), 423-451. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0

Hales, C. (2002). « Bureaucracy-lite » and Continuities in Managerial Work. *British Journal of Management*, *13*(1), 51. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00222

Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.

Hamel, G. (2011a). *La fin du management : Inventer les règles de demain*. Vuibert.

Hamel, G. (2011b, décembre 1). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers

Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives : A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, *17*(4), 484-500. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200

Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. *Administrative Science Quarterly*, *42*(4), 716. https://doi.org/10.2307/2393655

Harvey, S. (2014). Creative Synthesis : Exploring the Process of Extraordinary Group Creativity. *Academy of Management Review*, *39*(3), 324-343. https://doi.org/10.5465/amr.2012.0224

Hatchuel, A. (1994). Les savoirs de l'intervention en entreprise. *Entreprises et histoire*, *7*(3), 59-75.

Hatchuel, A., & Molet, H. (1986). Rational modelling in understanding and aiding human decision-making : About two case studies. *European Journal of Operational Research*, *24*(1), 178-186. https://doi.org/10.1016/0377-2217(86)90024-X

Hauch, V., & Loufrani-Fedida, S. (2019, novembre 13). *De l'engagement organisationnel à l'innovation managériale : Le cas d'une entreprise libérée dans les services numériques*. 30eme Congrès de l'AGRH, Bordeaux.

Hauch, V., & Loufrani-Fedida, S. (2020). L'entreprise libérée comme démarche managériale innovante et transformative. *La Revue des Sciences de Gestion, N° 305*(5), 43-59.

Heckscher, C. C., & Donnellon, A. (Éds.). (1994). *The Post-bureaucratic organization : New perspectives on organizational change*. Sage Publications.

Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, *61*(1), 569-598. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416

Hernes, T., & Maitlis, S. (Éds.). (2010). *Process, sensemaking, and organizing*. Oxford Univ. Press.

Hervé, M., & d'Iribarne, A. (2006). Le modèle Hervé Thermique ou la flexibilité sans précarité. *Le journal de l'ecole de Paris du management*, *N°60*(4), 26-33.

Hervé, M., d'Iribarne, A., & Bourguinat, E. (2007). *De la pyramide aux réseaux : Récits d'une expérience de démocratie participative*. Autrement.

Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M., & Schneck, R. E. (1974). Structural Conditions of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, *19*(1), 22. https://doi.org/10.2307/2391786

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures : The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, *2*(1), 2307-0919.1014.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : Nos programmations mentales*. Pearson Education France.

Holtz, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 125-140. Cairn.info.

Holtz, T. (2019). Ch. 5 Les mutations du management dans les entreprises libérées : Vers un renouveau du leadership? In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 166-190). Octarès Editions.

Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation : A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, *29*(5), 549-569. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001

Illouz, E., & Cabanas, E. (2018). *HAPPYCRATIE : Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies.* PREMIER PARALLELE.

Isaksen, S. G. (2017). Leadership's role in creative climate creation. In *Handbook of research on leadership and creativity*. Edward Elgar Publishing.

James, K., & Drown, D. (2012). Chapter 2—Organizations and Creativity : Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future. In *Handbook of Organizational Creativity* (p. 17-38). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00002-1

Jardat, R. (2012). De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques. *Revue française de gestion*, *38*(228-229), 167-184. https://doi.org/10.3166/rfg.228-229.167-184

Jonas, S. (1968). Problématique d'une sociologie de la créativité. *L Homme et la société*, *8*(1), 221-227. https://doi.org/10.3406/homso.1968.3119

Jung, D. I. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Their Effects on Creativity in Groups. *Creativity Research Journal*, *13*(2), 185-195. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1302_6

Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation : Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, *14*(4-5), 525-544. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

Karsenty, L. (2019). *Libérer l'entreprise, ça marche ?* Octarès Editions.

Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (Éds.). (2019). *The Cambridge handbook of creativity* (Second Edition). Cambridge University Press.

Kazanjian, R. K., Drazin, R., & Glynn, M. A. (2000). Creativity and technological learning : The roles of organization architecture and crisis in large-scale projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, *17*(3), 273-298. https://doi.org/10.1016/S0923-4748(00)00026-6

Kegan, R. (1997). *In over our heads : The mental demands of modern life* (4. print). Harvard Univ. Press.

Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership : Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, *62*(1), 65-74. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations : A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness* (1. ed). Nelson Parker.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.

Landivar, D., & Trouvé, P. (2017). Eprouver les entreprises libérées. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 47-61. Cairn.info.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management : Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, *56*(1), 1-13. https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001

Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing "Perspectives on Process Organization Studies". In T. Hernes & S. Maitlis (Éds.), *Process, Sensemaking, and Organizing* (p. 1-26). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199594566.003.0001

Le Moigne, J.-L., Morin, E., Centre culturel international de Cerisy-la-Salle, & Colloque de Cerisy (Éds.). (2013). *Intelligence de la complexité : Épistémologie et pragmatique*. Hermann.

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations : Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, *37*, 35-58. https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002

Léonard, D., & Karsenty, L. (2019). Ch1. Michelin : L'entreprise qui voulait responsabiliser ses équipes informatiques. In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 23-64). Octarès Editions.

Lévy-Tadjine, T. (2008). Un essai sur les conventions constitutives des Sciences Économomiques et des Sciences de Gestion. *Vie sciences de l'entreprise*, *N° 178*(1), 113-124.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science : Selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)* (p. xx, 346). Harpers.

Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at Both Sides of the Social Exchange Coin : A Social Cognitive Perspective on the Joint Effects of Relationship Quality and Differentiation on Creativity. *Academy of Management Journal*, *53*(5), 1090-1109. https://doi.org/10.5465/amj.2010.54533207

Lichtenstein, B., & Plowman, D. (2009). The leadership of emergence : A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *Management Department Faculty Publications*. https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/63

Lièvre, P., Bonnet, E., & Tang, J. (2016). *XXII. Ikujiro Nonaka. La théorie de la création des connaissances dans les organisations*. EMS Editions. https://www.cairn.info/les-grands-auteurs-en-management-de-l-innovation--9782847698121-page-449.htm

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

Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership : A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1187-1212. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0400

Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity : The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management Decision*, *54*(1), 130-147. https://doi.org/10.1108/MD-09-2013-0443

Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Sage Publications.

Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations* (Economica).

Lubart, T., Glăveanu, V. P., de Vries, H., Camargo, A., & Storme, M. (2019). Cultural Perspectives on Creativity. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Éds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (2e éd., p. 421-447). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316979839.022

Lubart, T. I., & Mouchiroud, C. (2003). Creativity : A Source of Difficulty in Problem Solving. In J. E. Davidson & R. J. Sternberg (Éds.), *The Psychology of Problem Solving* (1re éd., p. 127-148). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511615771.005

Lubart, T., Mouchiroud, C., Tordjman, S., & Zenasni, F. (2015). *Psychologie de la créativité-2e édition*. Armand Colin.

Mamman, B. A. (2009). From management innovation to management practice. *International Journal of Organizational Innovation*, *2*(2), 22-60.

Manville, B., & Ober, J. (2003). Beyond empowerment : Building a company of citizens. *Harvard Business Review*, *81*(1), 48-53.

Manz, C. C., Shipper, F., & Stewart, G. L. (2009). Everyone a Team Leader : Shared Influence at W. L. Gore & Associates. *Organizational Dynamics*, *38*(3), 239-244. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.04.006

Marion, R. (2012). Chapter 18 - Leadership of Creativity : Entity-Based, Relational, and Complexity Perspectives. In M. D. Mumford (Éd.), *Handbook of Organizational Creativity* (p. 457-479). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00018-5

Marmorat, S., & Nivet, B. (2017). L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun. Le cas de l'entreprise P. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 141-161. Cairn.info.

Marmorat, S., & Nivet, B. (2019). Ch. 3 Au-delà de la « libération », la création « chemin faisant » d'une aventure entrepreneuriale inclusive et participative : La cas de la PME Pêcheur.com. In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 109-136). Octarès Editions.

Martinet, A.-C. (2015). La recherche en management : Une épistémologie pragmatiste. In *La création de connaissance par les managers* (p. 23-52). EMS Editions.

https://www.cairn.info/la-creation-de-connaissance-par-les-managers--9782847698183-page-23.htm
Mattelin Pierrard, C., & Dubouloz, S. (2019). Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants. *La Revue des Sciences de Gestion*, *297-298*(3), 113-126. https://doi.org/10.3917/rsg.297.0113
Mattelin-Pierrard, C. (2019). *Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : Une lecture intégrative par les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale* [Thèse de Doctorat en Sciences de gestion]. http://www.theses.fr/s163297
Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? *Revue francaise de gestion*, *N° 291*(6), 23-51.
McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
Meissonnier, M. (2014). Le bonheur au travail. In *ARTE France, RTBF, Campagne Première*.
Meyer, A. D., Gaba, V., & Colwell, K. A. (2005). Organizing Far from Equilibrium : Nonlinear Change in Organizational Fields. *Organization Science*, *16*(5), 456-473. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0135
Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : Inside our strange world of organizations*. Free Press ; Collier Macmillan.
Moisdon, J. C. (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Ed. Seli Arslan.
Moisdon, J.-C. (2015). Research in management and intervention. *Revue francaise de gestion*, *253*(8), 21-39.
Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, *62*(12), 1269-1280. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001
Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams : A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, *36*(1), 5-39. https://doi.org/10.1177/0149206309347376
Mumford, M. D. (Éd.). (2012). *Handbook of organizational creativity* (1st ed). Elsevier/Academic Press.
Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Chapter 1 - Creativity in Organizations : Importance and Approaches. In M. D. Mumford (Éd.), *Handbook of Organizational Creativity* (p. 3-16). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00001-X
Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in Organizations : A Multi-Level Perspective on Creativity. In *Research in Multi Level Issues* (Vol. 4, p. 9-73). Emerald (MCB UP). https://doi.org/10.1016/S1475-9144(05)04001-4
Mumford, M. D., Martin, R. W., Elliott, S., & McIntosh, T. (2019). Leading for Creativity : A Tripartite Model. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Éds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (2e éd., p. 546-566). Cambridge University Press; Cambridge Core. https://doi.org/10.1017/9781316979839.027
Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., & Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, *4*(2), 91-122. https://doi.org/10.1080/10400419109534380
Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people : Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, *13*(6), 705-750. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3
Mumford, M., & Hemlin, S. (2017). *Handbook of Research on Leadership and Creativity*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781784715465

Nayar, V. (2018). *Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management*. http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://international.scholarvox.com/book/88864756

Nayar, V., Collomb, B., & Sécheret, A. (2011). *Les employés d'abord, les clients ensuite comment renverser les règles du management*. Diateino.

Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team effectiveness : Beyond skills and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, *84*(3), 376-389. https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.376

Niu, W. (2019). Eastern–Western Views of Creativity. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Éds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (2e éd., p. 448-461). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316979839.023

Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard business review*, *85*(7/8), 162.

Nonaka, I., Hirata, T., & Toyama, R. (2008). *Managing flow : A process theory of the knowledge-based firm*. Palgrave Macmillan.

Nonaka, I., Hirose, A., & Takeda, Y. (2016). 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities : Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. *Global Strategy Journal*, *6*(3), 168-182. https://doi.org/10.1002/gsj.1125

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba" : Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, *40*(3), 40-54. https://doi.org/10.2307/41165942

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, *89*(5), 58-67, 146.

Nonaka, I., & Zhu, Z. (2012). *Pragmatic Strategy : Eastern Wisdom, Global Success*. Cambridge University Press.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141.

Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, *23*, 147-181. https://doi.org/10.7202/1002253ar

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. http://sbiproxy.uqac.ca/login?url=https://international.scholarvox.com/book/88855469

Paulus, P. B., Dzindolet, M., & Kohn, N. W. (2012). Chapter 14—Collaborative Creativity—Group Creativity and Team Innovation. In M. D. Mumford (Éd.), *Handbook of Organizational Creativity* (p. 327-357). Academic Press. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00014-8

Pearce, C. L., Conger, J. A., & Locke, E. A. (2008). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, *19*(5), 622-628. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.005

Peillon, S., Boucher, X., & Jakubowicz, C. (2006). Du concept de communauté à celui de « ba » Le groupe comme dispositif d'innovation, From community to "ba". Groups as organizational innovation devices. *Revue française de gestion, no 163*(4), 73-90. https://doi.org/10.3166/rfg.163.73-92

Pesqueux, Y., & Martinet, A. C. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion* (Vuibert).

Peters, T. J. (1992). *Liberation management : Necessary disorganization for the nanosecond nineties* (1st ed). A. A. Knopf.

Picard, H. (2015). *« Entreprises libérées », parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur* [Thèse de Doctorat].

Picard, H., & Islam, G. (2020). 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, *41*(3), 393-414. https://doi.org/10.1177/0170840618814554

Picard, H., & Lanuza, I. M. (2016). D'utopismes en organisations. *Revue française de gestion*, *260*, 71-90. https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00066

Pichault, F., Castro, J.-L., & Chevalier, F. (2021). *Gestion du changement* (De Boeck Superieur). https://www.deboecksuperieur.com/ouvrage/9782807330245-gestion-du-changement

Pirola-Merlo, A., & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity : Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(2), 235-257. https://doi.org/10.1002/job.240

Poli, E. (2020). S'engager dans un processus de libération d'entreprise : Quels enjeux pour la créativité collective? *La Revue des Sciences de Gestion, N°305*, 61-76.

Poli, E., & Vu Hong, F. (2021). Aepsilon, une libération individuelle, collective et sociétale : Un processus réflexif et créatif en deux temps. In J. Granata & A. Jaouen, *Management libéré : 7 entreprises dévoilent leurs méthodes : Agilité, performance durable et antifragilité*. Dunod.

Prades, J.-L. (2020). *La démocratie sclérosée : Matériaux sociopsychanalytiques pour son renouvellement*. l'Harmattan.

Ramboarison-Lalao, L., & Gannouni, K. (2019). Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method. *Technological Forecasting and Social Change*, *140*, 129-139. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.011

Reiter-Palmon, R., Mitchell, K. S., & Royston, R. (2019). Improving Creativity in Organizational Settings : Applying Research on Creativity to Organizations. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Éds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (2e éd., p. 515-545). Cambridge University Press; Cambridge Core. https://doi.org/10.1017/9781316979839.026

Rétaux, X. (2019). Ch. 4 L'entreprise libérée : Un environnement capacitant? In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 137-164). Octarès Editions.

Richard, D., Benbrahim, Z., Chabanet, D., & Perea, C. (2020). L'holacratie : Une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ? *Question(s) de management*, *n° 28*(2), 131-139.

Richard, D., & Christin, J.-L. (2019). Ch. 8 Les effets réels d'un système holacratique et de nouvelles perspectives. In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 249-273). Octarès Editions.

Rickards, T., Runco, M. A., & Moger, S. (2008). *The Routledge companion to creativity*. Routledge.

Robertson, B. J. (2015). *Holacracy : The new management system for a rapidly changing world* (First edition). Henry Holt and Company.

Robertson, B. J. (2016). *La révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes*. Alisio.

Rosing, K. (2017). Chapter 12 : Transformational leadership and follower creativity : A review of underlying mechanisms and boundary conditions. In *Handbook of Research on Leadership and Creativity* (Edward Elgar Publishing, p. 249-272). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781784715465

Roy, B. (1985). *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*. Economica.

Sarrat, M. (2018). *Nous réinventons notre entreprise : Comment la confiance et l'intelligence collective transforment une organisation et son leader*. éditeur non identifié.

Sawyer, R. K. (2000). Improvisational Cultures : Collaborative Emergence and Creativity in Improvisation. *Mind, Culture, and Activity*, *7*(3), 180-185. https://doi.org/10.1207/S15327884MCA0703_05

Sawyer, R. K. (2005). *Social emergence : Societies as complex systems*. Cambridge University Press.

Sawyer, R. K. (2019). Individual and Group Creativity. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Éds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (2e éd., p. 567-586). Cambridge University Press; Cambridge Core. https://doi.org/10.1017/9781316979839.028

Sawyer, R. K., & DeZutter, S. (2009). Distributed creativity : How collective creations emerge from collaboration. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, *3*(2), 81-92. https://doi.org/10.1037/a0013282

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, *61*(3), 5-18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Scieur, P. (2015). *Sociologie des organisations : Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580-607. https://doi.org/10.5465/256701

Shalley, C. E., Hitt, M. A., & Zhou, J. (Éds.). (2015). *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship*. Oxford University Press.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity : Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, *30*(6), 933-958. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity : Evidence From Korea. *Academy of Management Journal*, *46*(6), 703-714. https://doi.org/10.5465/30040662

Sonenshein, S. (2016). Routines and Creativity : From Dualism to Duality. *Organization Science*, *27*(3), 739-758. https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1044

Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational Leadership and Dimensions of Creativity : Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups. *Creativity Research Journal*, *11*(2), 111-121. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102_3

Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, *69*(2), 143-150. https://doi.org/10.1080/00131720508984678

Taggar, S. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources : A Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, *45*(2), 315-330. https://doi.org/10.5465/3069349

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.

Tierney, P. (2008). Leadership and employee creativity. *Handbook of organizational creativity*, *95123*.

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative Self-Efficacy : Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, *45*(6), 1137-1148. https://doi.org/10.5465/3069429

Trébucq, S. (2005). De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise. *Revue francaise de gestion*, *no 158*(5), 49-67.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting : An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, *4*(1), 3-38. https://doi.org/10.1177/001872675100400101

Trouvé, P. (2007). Les utopies sociales de la dirigeance. In *Comités exécutifs : Voyage au coeur de la dirigeance*. Editions Eyrolles.

Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge : Studies in organizational epistemology*. Oxford University Press.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming : Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, *13*(5), 567-582. https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810

Turco, C. (2016). *The conversational firm : Rethinking bureaucracy in the age of social media*. http://www.myilibrary.com?id=984623

Uhl-Bien, M. (2011). Relational Leadership Theory : Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. In P. Werhane & M. Painter-Morland (Éds.), *Leadership, Gender, and Organization* (p. 75-108). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_7

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory : Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, *18*(4), 298-318. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales-5e éd.* Dunod.

Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, *20*(3), 510-540. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, *26*(9), 1377-1404. https://doi.org/10.1177/0170840605056907

Verrier, G. (2016). En quête de modèle managérial. *La Revue CFDT Cadres*, *471*. http://www.larevuecadres.fr/en-qu%C3%AAte-de-mod%C3%A8le-manag%C3%A9rial

Verrier, G., & Bourgeois, N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod.

Vie, O. E. (2010). Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European Management Journal*, *28*(3), 182-194. https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.11.005

Viguié, M.-N., & Bacquere, S. (2016). *Makestorming : Le guide du corporate hacking* (Diateino).

Villéger, A. (2019). Du paternalisme au patronhumanisme. *Gérer&Comprendre*, *135*. http://www.annales.org/gc/2019/resumes/mars/05-gc-resum-FR-AN-mars-2019.html#05FR

Villette, M. (2014). Ethnographie dans l'entreprise. *Annales des Mines - Gerer et comprendre*, *117*(3), 4-9.

Vincent-Lancrin, S., González-Sancho, C., Bouckaert, M., de Luca, F., Fernández-Barrerra, M., Jacotin, G., Urgel, J., & Vidal, Q. (2020). *Développer la créativité et l'esprit critique des élèves : Des actions concrètes pour l'école*. OECD. https://doi.org/10.1787/8ec65f18-fr

Voegele-Aussourd, S. (1993). L'entreprise libérée : Libération, management (Tom Peters). *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, *11*(61), 145-146.

Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form : How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, *7*(4), 359-374. https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359

Wagner, M., Schaltegger, S., & Wehrmeyer, W. (2001). The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms : What does theory propose and what does empirical evidence tell us? *Greener Management International*, *34*, 95-108.

Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of Autonomous Workgroups : A Long-Term Field Experiment. *Academy of Management Journal*, *29*(2), 280-304. https://doi.org/10.5465/256189

Weber, M. (1971). *Économie et sociéte*. Éditions du Seuil.

Weber, M., Aron, R., & Freund, J. (1959). *Le savant et le politique*. Union Generale d'Edition.

Weber, M., & Eldridge, J. E. T. (1975). *Max Weber : The interpretation of social reality*. Scribner.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE.
Weil, T., & Dubey, A.-S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée : Enquête sur l'entreprise et ses contraintes*. Presses des Mines.
West, M. A., & Farr, J. L. (1990). *Innovation and creativity at work : Psychological and organizational strategies.* (M. A. West & J. L. Farr, Éds.; 1991-97989-000). John Wiley & Sons; psyh. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=1991-97989-000&site=ehost-live
West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven : Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*(2), 269-299. https://doi.org/10.1080/13594320444000092
Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences : Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(4), 363-382. https://doi.org/10.1002/job.147
Whitehead, A. N., Griffin, D. R., & Sherburne, D. W. (1979). *Process and reality : An essay in cosmology* (Corrected ed). Free Press.
Whittington, R. (2015). Giddens, structuration theory and strategy as practice. In *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (p. 109-126).
Whyte, W. F., & Whyte, K. K. (1984). *Learning from the field : A guide from experience*. Sage.
Wilber, K. (1996). *A brief history of everything*. Shambhala.
Winnicott, D. W., & Monod, C. (1999). *Jeu et réalité : L'espace potentiel*. Gallimard.
Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, *18*(2), 293-321.
Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual differences in creativity. In *Handbook of creativity* (p. 77-91). Springer.
Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012). Collectivistic Leadership Approaches : Putting the "We" in Leadership Science and Practice. *Industrial and Organizational Psychology*, *5*(4), 382-402. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01467.x
Yin, R. K. (1984). *Case study research : Design and methods*. Sage Publications.
Yin, R. K. (2008). *Case study research : Design and methods* (4th ed). Sage Publications.
Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity : The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, *53*(1), 107-128. https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118
Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2019). Shared Leadership : A State-of-the-Art Review and Future Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*.
Zobrist, J.-F. (2020). *L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux*. Cherche Midi.

ANNEXES

Annexe 1 Les stades de conscience évolutive appliqués aux organisations (Laloux, 2014)

	Exemples actuels	Révolutions clés	Métaphore centrale
Organisations Rouges Le chef exerce son pouvoir sans relâche afin de garder ses troupes dans le rang. La peur est le ciment de l'organisation. Grande réactivité, court-termisme. Adaptées aux environnements chaotiques.	• Mafia • Gangs des rues • Milices tribales	• **Division du travail** • **Autorité**	• **Une meute de loups**
Organisations Ambre Rôles très définis au sein d'une pyramide hiérarchique. Autorité et contrôle descendants (quoi et comment). Valorisation de la stabilité, garantie par des processus rigoureux. Le futur est la répétition du passé.	• L'Église catholique • Organisations militaires • La plupart des organismes gouvernementaux • Écoles publiques	• **Rôles officiels** (*organisations stables et capables de se développer*) • **Processus** (*développement du long terme*)	• **Une armée**
Organisations Orange L'objectif est de battre les concurrents, de faire de la croissance et du profit. L'innovation est la solution pour rester en tête. Le management par objectifs (décision et vérification du quoi ; liberté de choix du comment).	• Groupes multinationaux • Écoles autonomes sous contrat	• **Innovation** • **Responsabilité** • **Méritocratie**	• **Une mécanique**
Organisations Vertes Au sein de la pyramide hiérarchique classique, l'accent est mis sur la culture et l'autonomie afin d'obtenir des salariés une motivation extraordinaire.	• Entreprises centrées sur une culture (ex. Southwest Airlines, Ben & Jerry's, Starbucks etc.)	• **Autonomisation** • **Culture centrée sur les valeurs** • **Prise en compte des parties prenantes**	• **Une famille**
Organisations Opale ?	?	?	?

Annexe 2 Tableau des ouvrages publiés par les leaders libérateurs

Entreprise	Référence de l'ouvrage
Herman Miller	De Pree, M. (1987). Leadership is an art. Michigan State University Press.
Patagonia	Chouinard, Y. (2005). Let my people go surfing : The education of a reluctant businessman. Penguin Press. Chouinard, Y. (2017). Confessions d'un entrepreneur ... Pas comme les autres. Vuibert. Chouinard, Y., & Stanley, V. (2012). The responsible company. Chouinard, Y., Stanley, V., & Rolland, S. (2013). Un business responsable : Les leçons tirées des 40 ans d'expérience de Patagonia. Vuibert.
Avis	Townsend, R. (1970). Up the organization : How to stop the corporation from stifling people and strangling profits. Knopf. Townsend, R. (1991). Au-delà du management : Comment empêcher les entreprises d'étouffer les gens et de bloquer les profits. Le Cherche midi Editeur.
RHD	Fishman, R. (2006). The Common Good Corporation : The Experiment Has Worked! journey to Oz Press.
GSI	Gambrelle, F., & Torres, F. (1996). Générale de service informatique : Une SSII à l'épreuve de l'histoire, 1970-1995. Public histoire : A. Michel.
Semco	Semler, R. (1993). Maverick : The success story behind the world's most unusual workplace. Warner Books. Semler, R. (1993). A contre-courant : Vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde. Dunod.
Harley Davidson	Teerlink, R., & Ozley, L. (2000). More than a motorcycle the leadership journey at Harley-Davidson. Harvard Business School Press.
AES	Sant, R. W., Bakke, D., Naill, R. F., & Bishop, J. (1984). Creating abundance : America's least-cost energy strategy. McGraw-Hill.
FAVI	Zobrist, J.-F. (2014). La Belle Histoire De Favi : L'entreprise Qui Croit Que L'homme Est Bon Tome 1 Nos Belles Histoires. Humanisme & Organisations. Zobrist, J.-F. (2020). L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux. Cherche Midi.
Oticon	Kolind, L. (2006). Second Cycle, The : Winning the War Against Bureaucracy.
SEW USOCOME France*	Munzenhuter, M., & Lemaire, E. (2016). Performance ambiance : L'entreprise qui libère les énergies : le management de perfambiance.
Zappos (holacratie)	Hsieh, T. (2010). Delivering happiness : A path to profits, passion, and purpose (1st ed). Business Plus. Hsieh, T. (2011). L'entreprise du bonheur (1er édition). Éditions Leduc.
Ministère de la SS Belge	Massenhove. (2013). Travailler de chez vous, ça va de soi. Vers une nouvelle culture de travail. Editions Racine.
HCL Technologies	Nayar, V. (2010). Employees first, customers second : Turning conventional management upside down. Harvard Business Press. Nayar, V. (2011). Les employés d'abord, les clients ensuite comment renverser les règles du management. Diateino.
Buurtzorg	Blok, J. de, Pool, A., & Keesom, J. (2010). Buurtzorg : Menselijkheid boven bureaucratie. Boom Lemma uitgevers.
HolacracyOne	Robertson, B. J. (2015). Holacracy : The new management system that redefines management. Robertson, B. J. (2016). La révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes. Alisio.
Chronoflex	Gérard, A. (2017). Le patron qui ne voulait plus être chef. Flammarion.

Annexe 3 Présentation de la démarche de recherche aux dirigeants lors de la recherche de terrain

Participer à la recherche en Sciences de Gestion

Note à l'attention des dirigeants d'entreprises libérées

Emilie Poli – le 06/09/2018

Contexte :

Dans le cadre de ma thèse de doctorat, je suis à la recherche d'entreprises susceptibles de participer à mon projet de recherche. Vous trouverez ci-dessous une définition de la recherche en management et une présentation des perspectives offertes par une collaboration sur mon projet.

Qu'est-ce que la recherche en Sciences de Gestion ?

Un travail de recherche en Sciences de Gestion a pour vocation d'éclairer les phénomènes liés à la gestion d'une organisation, qu'elle soit publique ou privée, que ce soit au niveau financier, stratégique, marketing ou encore organisationnel.

Dans la sous-discipline des « Sciences de l'Organisation » et en particulier des « Sciences du Comportement Organisationnel », il s'agit d'analyser les **dynamiques organisationnelles** (transformation, évolution du mode managérial, de la culture, ou de la structure par exemple…), les **interactions sociales** entre les différents intervenants (coopération, coordination, conflits, prise de décision…), ainsi que **leurs croyances, leurs actes, leurs émotions, leurs paroles**. L'analyse peut donc se situer au niveau de **l'individu**, du **groupe** (équipe), ou de **l'organisation**.

Ce champ disciplinaire fait intervenir des concepts issus des sciences humaines : psychologie, sociologie, psychologie sociale, tels que la théorie Y de Mac Grégor, la pyramide de Maslow, les facteurs de satisfaction de Herzberg, l'auto-motivation de Deci et Ryan…

C'est une discipline appliquée qui s'appuie sur des méthodes de recherche scientifiques : design de recherche observationnel ou expérimental, échantillonnage, études de cas, questionnaires, analyse statistique des résultats et interprétation…

Quel en est l'objectif ?

L'objectif est de mettre en évidence l'influence de certains facteurs (organisationnels ou environnementaux) sur des variables telles que la performance organisationnelle, la créativité,

le stress, le taux de renouvellement du personnel, le comportement éthique ou citoyen, etc. Ces résultats permettent de construire des modèles ou théories, qui peuvent ensuite être traduits en outils et méthodes pour les entreprises et leurs dirigeants : aide à la décision, politique de recrutement, choix stratégiques…

Quelques exemples de thèmes de recherche en Science des Organisations :

- *L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail*
- *La robustesse des compétences de l'organisation : le rôle des pratiques créatives de GRH*
- *Les paradoxes de la sérendipité dans les organisations*
- *Dans quelle mesure le Business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ?*
- *Former pour entretenir et développer la créativité de l'entreprise : les leçons du Cirque du Soleil*
- *Les effets de l'usage de l'intranet sur la créativité organisationnelle chez Schneider Electric*

Comment sont diffusés les résultats obtenus vers les praticiens ?

Les résultats, si leur pertinence et leur robustesse sont jugées satisfaisantes, sont publiés dans des revues internationales spécialisées comme : *Applied Psychology, Journal of Organizational Behavior, Academy of Management Journal, Organizational Behavior and Human Decision Processes.*

Cependant, ces revues académiques, peu accessibles, sont très peu, voire pas du tout, lues par les praticiens du management.

C'est à travers l'enseignement dans les écoles de commerce et les universités que diffusent ces connaissances nouvelles vers le monde des praticiens, mais également à travers des revues plus synthétiques, comme la Harvard Business Review, des ouvrages professionnels ou grand public, ou des conférences ou des réunions mixant les chercheurs et les praticiens.

Quels sont les bénéfices pour les organisations prenant part à ces travaux de recherche ?

L'expérience des dirigeants et des collaborateurs participant à un travail de recherche est généralement très positive. Afin d'accéder à une meilleure compréhension des mécanismes internes de l'organisation, les participants sont amenés à s'emparer de questions sur leurs

croyances, leurs modes de fonctionnement qui les amènent à adopter une posture « réflexive » sur eux-mêmes, leur équipe, leur entreprise, leur relation à leurs collègues, leur manager...

A travers le processus même de la recherche, l'organisation est donc amenée à se questionner, et à mettre en lumière des phénomènes habituellement inexplorés. Cette démarche peut être à l'origine de prises de consciences, ou d'idées, même si cela n'en est pas l'objectif initial. Ces moments rares d'introspection sont reconnus comme une richesse par les participants.

Au-delà du processus lui-même, les résultats peuvent être très riches d'enseignement pour l'organisation toute entière, offrant un regard scientifique sur la question étudiée, ce qui n'est pas permis dans les conditions « normales » de la vie de l'entreprise.

Quelle est la nature de la relation entre le chercheur et l'organisation ?

En fonction de la posture du chercheur, son approche peut être plus ou moins tournée vers l' « intervention ». Sur le versant « non interventionnel », on retrouve la recherche quantitative, menée par questionnaire sur un grand nombre de salariés ou d'entreprises, offrant peu d'interaction avec les acteurs mais permettant une photographie robuste d'une situation donnée. On y retrouve également la recherche qualitative par « étude de cas », plus basée sur des interviews d'acteurs, et l'analyse de leurs interactions. Sur le versant « interventionnel », on retrouve ce qu'on appelle la « recherche-action », où la recherche participe activement à la mise en œuvre d'un changement organisationnel, pour mieux étudier sa mise en place et ses conséquences, dans une démarche collaborative avec l'entreprise. Il existe alors un lien très étroit entre théorie et pratique.

A propos de mon projet de recherche…

Mon travail de recherche porte **sur l'impact de l'adoption d'un mode de management « libéré » sur la créativité organisationnelle**, en tant que pratique collective. En effet, le phénomène de libération d'entreprise reçoit un écho particulier des dernières années et de plus en plus d'entreprises se lancent dans cette aventure. Les grands défenseurs de cette nouvelle philosophie d'entreprise mettent en avant un certain nombre de « bénéfices indirects » tels que la performance financière, la cohésion sociale, l'engagement individuel et la créativité. C'est donc sur cette dernière observation, la créativité, que j'aimerais orienter ma « loupe » et tenter d'étayer cette revendication par des arguments bénéficiant de la rigueur scientifique. Ce projet s'inscrit dans une démarche non interventionnelle, en 2 phases : une phase « qualitative », constituée d'entretiens individuels et si possible d'observations « in situ » collectives, par

exemple lors de réunions. La 2e phase est plus expérimentale, avec un travail d'équipe en conditions « préparées » pour des résultats de nature comparative entre plusieurs groupes de test.

Et concrètement, ça se passe comment ?

Toutes les modalités de collaboration sont à définir ensemble, dans le cadre de la méthodologie retenue.

Ma présence dans l'entreprise peut être très variable, en fonction des souhaits et de la tolérance de l'entreprise : cela peut aller de quelques RDV ponctuels d'1 à 2h avec certains salariés, à une immersion dans la vie de l'entreprise pendant plusieurs mois.

En conclusion, je dirais que toute entreprise s'intéressant à la libération d'entreprise ou à des formes alternatives d'organisation, et/ou à la créativité peut tirer un bénéfice de cette collaboration. Accueillir un travail de recherche, outre le fait de faire avancer les connaissances en sciences de gestion, c'est mieux comprendre sa propre organisation et ses dynamiques internes, en engageant les participants dans une démarche réflexive de questionnement et d'introspection.

Annexe 4 Présentation de la méthodologie de recherche avant la phase terrain à HEA

Projet de recherche « Entreprise libérée et créativité »

Phase terrain : collecte de données chez Thales – Equipe HEA Libérée

Emilie POLI- 2e année de thèse de doctorat à l'ESCP - Sous la direction de Gilles Arnaud
Contact chez Thales : Laura, Program Manager Officer – HEA Libéré

Contexte et objectif de ma recherche

Dans un environnement concurrentiel et sociétal en pleine mutation, certaines entreprises s'adaptent en opérant des transformations managériales attribuant plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés. Les bénéfices escomptés sont multiples : performance financière, cohésion sociale, engagement individuel, réactivité et créativité.

L'objectif de ma thèse est double :

- Participer à éclairer les dirigeants et les managers qui s'engagent dans une **transformation managériale** de leur entreprise ou équipe.
- A partir d'exemples empiriques, décrire et illustrer les liens entre l'adoption d'un **mode de management « libéré »** et la **créativité** de l'organisation.

Méthodologie et données à collecter

La libération d'une entreprise, tout comme les processus organisationnels, sont des phénomènes complexes, qui se prêtent donc à une **méthodologie qualitative**, sous forme d' « études de cas » : **observations et entretiens.**

Voici un tableau synthétique des thèmes à aborder et des supports *ad hoc* :

Thèmes à aborder	**DOCUMENTATION** 	**ENTRETIENS** 	**OBSERVATIONS** 
Le contexte organisationnel *(histoire, actualité, culture, stratégie)*	Brochures de communication externe, documents de communication interne, « mémos », présentations projet ou stratégie, documents de synthèse…	Perception de la culture, son évolution, les actualités, challenges, l'image qu'ils ont de l'entreprise	Présentations « générales » : points trimestriels, annuels, stratégiques…
Le mode de management *(structure, décision, évaluation, motivation, planification, contrôle...)*	Organigramme, processus formalisés, chartes, documents types (évaluation, engagement budgétaire, fiche projet), plans de formation…	Description de leur quotidien, leur activité, des tâches, des sources de motivation, l'organisation de l'équipe, la coordination, la prise de	Séminaires collectifs, présentation de nouveaux process, plans ou décisions. Intégration des nouveaux entrants.

		décision, le partage de l'information...	
La créativité organisationnelle *(processus de génération des idées, évaluation et implémentation)*		Description du cheminement d'une idée, des moments « créatifs », de la façon de résoudre les problèmes, individuellement ou collectivement, et des ressources pour le faire.	Brainstormings, réunions d'équipe, point projet, toutes les réunions ou les temps collectifs privilégiant l'échange, la discussion, le débat, sont des moments potentiels de créativité !

En termes d'observation, l'idéal est donc de participer au maximum à la « vie de l'équipe », aux moments « représentatifs » de son activité et de ses processus.

Pour réussir à capter les processus de façon fidèle, l'idée est d'interviewer des personnes dans les différents métiers ou types de responsabilité : administratifs, managers, développeurs, direction…

Les entretiens balayeront les 3 thématiques, avec des focus plus particuliers sur l'une ou l'autre en fonction des interlocuteurs.

Quel timing ?

L'objectif est de couvrir l'ensemble des thématiques et réaliser tous les entretiens **avant l'été**, et de compléter au besoin avant la fin de l'année, si nécessaire. Ce timing pourra s'adapter aux éventuels « cycles naturels » de l'équipe, pour faciliter la lecture des données.

A l'arrivée, quels bénéfices pour l'équipe ?

Accueillir un travail de recherche, c'est tout d'abord faire avancer les connaissances en sciences de gestion, et donc permettre un accompagnement éclairé des nouvelles pratiques de management.

Mais c'est également une occasion unique de mieux comprendre sa propre organisation et ses dynamiques internes et un enrichissement réciproque à travers :

- Des **moments réflexifs et d'introspection** autour des pratiques managériales et des modes de fonctionnement de l'organisation
- Un **feed-back régulier** sur les réflexions issues de ma thèse
- Un **regard extérieur** sur la vie interne de l'entreprise
- Des **sources d'inspiration** théoriques ou empiriques : terrains, articles, contacts…

Quelle formalisation de cette collaboration ?

Cette collaboration à mon travail de recherche ne repose sur aucune contractualisation financière. J'auto-finance mon doctorat et je n'agis donc que pour mon propre compte. *(NB : à l'inverse d'une recherche-intervention, où d'un contrat CIFRE, répondant à une demande de l'entreprise).*

En termes de confidentialité, je m'engage à respecter toutes les règles imposées d'une part par **l'éthique scientifique** (toutes les données sont anonymisées lors de la rédaction de l'analyse et des présentations des résultats, sauf accord explicite des participants), et d'autre part les règles prévues par Thales, à travers les **chartes de confidentialité** en vigueur.

Annexe 5 Grille d'entretien

Guide d'entretien		*Abordé*
INTRO	Pas de bonne ou mauvaise réponse/Enregistrement/Confidentialité	
	Questions sur l'entretien ?	
PRESENTATION	Parcours, arrivée dans l'entreprise	
	Description de sa mission	
	Description de son activité au quotidien ?	
COORDINATION	Coordination avec les autres membres de l'équipe/l'entreprise	
LIBERTE	En quoi se sent-il libre ? quelle est la limite à cette liberté ?	
	Quelles sont les contraintes à respecter ?	
ENTREPRISE LIBEREE	Le sens de "entreprise libérée" ?	
	Changements au niveau individuel et collectif	
	Expression dans l'équipe	
	Formulation de la stratégie de l'entreprise/la vision	
	Valeurs de l'entreprise	
	Les points positifs/négatifs	
	Etat à date du processus de libération selon toi?	
MANAGEMENT/CHALLENGE	Objectifs / Fixation	
	Perception du challenge	
	Rôle du "manager/coach/influenceur/…"	
	Sollicitations du "manager…"	
	Sources de motivation au quotidien?	
	Evaluation des compétences/Feedback?	
	Projection personnelle dans l'entreprise	
CREATIVITE ET INNOVATION	Définition de la créativité/ Place de l'innovation/créativité dans le travail et pour l'entreprise / Lieu de production de la valeur et des idées	
	Contribution de la personne à la génération d'idées (produit, service, processus)	
	Présence d'incitations à avoir des idées, à innover ?	
	Temps d'échanges collectifs	
	Difficultés et problèmes rencontrés / Résolution	
RESSOURCES	Budgets à ta disposition, ressources	
	Temps pour réfléchir sur les problèmes, d'échanger avec d'autres ?	
LIENS AVEC EXTERIEUR	Partenariats, collaboration, formations…	
CHARGE DE TRAVAIL	Régulation de la charge de travail	
ENTRAIDE	Quels soutiens potentiels/à quel moment	
BOULE DE NEIGE	Recommandations de personnes à ITW	

Annexe 6 Données récoltées auprès de HEA

ENTRETIENS INDIVIDUELS

	Nom	Fonction	Lieu	Date	Thème	Durée	Min audi	Comptage Entretien	ENR AUDIO	Retranscr.	Nb pages	Codage
VAGUE 1	Anna	Resp. Transformation FLX	Mérignac	18/12/2018	tion aux transfo	60	0	1	NON	OUI	3	NON
	Laura	Resp Transfo HEA	Téléphone	08/02/19	proques et stor	35	35	1	Notes	OUI	1,2	OUI
	Laura	Resp Transfo HEA	Téléphone	14/03/19	Calage terrain	26	26	0	NON	NON	-	OUI
	Paul	VP Sales et Biz Dev HEA	Mérignac	23/04/19	roques et histo	48	48	1	OUI	OUI	15	OUI
	Laura	Resp Transfo HEA	Valence	20/05/19	ant /après - His	136	136	1	OUI	OUI	40	OUI
	Nathan	Sales Manager - Capitaine de Cercle	Valence	21/05/19	Entretien	61	61	1	OUI	OUI	17	OUI
	Sébastien	Sales Manager Aibus Marignane	Valence	21/05/19	Discussion	15	-	0	NON	Notes	1	OUI
	Nicolas	Acheteur HEA-CCI	Valence	21/05/19	l'activité et de	50	50	1	OUI	OUI	15	OUI
	Alain	Juriste - syndicaliste	Valence	21/05/19	juriste de l'exp	42	42	1	OUI	OUI	10	OUI
	Antoine	VP	Valence	21/05/19	te groupe, proc	30	30	1	OUI	OUI	9	OUI
	Laurent	Ingénieur Support	Valence	21/05/19	Entretien	69	69	1	OUI	OUI	23	OUI
	Françoise	Juriste	Valence	22/05/19	Entretien	49	49	1	OUI	OUI	14	OUI
	Stéphanie	Assistante	Valence	22/05/19	Entretien	28	28	1	OUI	OUI	8	OUI
	Nathan - suite (+Sébastien à la f	Sales Manager - Capitaine d'équipe	Valence	22/05/19	e et discussion	77	77	1	OUI	OUI	22	OUI
	Paul	VP Sales et Biz Dev HEA	Valence	22/05/19	sur l'accueil pa	40	40	1	OUI	OUI	15	OUI
	Lucas	Program Manager	Valence	22/05/19	Entretien	82	82	1	OUI	OUI	25	OUI
	Nicolas	Acheteur	Valence	22/05/19	La libération	75	75	1	OUI	OUI	23	OUI
	Victor	SCM (Supply Chain Manager	Valence	23/05/19	Entretien	70	70	1	OUI	OUI	21	OUI
	Christophe	Responsable Qualité	Valence	23/05/19	Entretien	48	48	1	OUI	OUI	13	OUI
	Clément	Ingénieur technico-commercial	Valence	24/05/19	Entretien	64	64	1	OUI	OUI	21	OUI
	Céline	Resp Finance pour HEA	Valence	24/05/19	Entretien	34	34	1	OUI	OUI	9	OUI
	Marc	Sénior Sales Manager	Valence	24/05/19	Entretien	45	45	1	OUI	OUI	12	OUI
Suivi	Stéphane	Ex Direct Technique - Ambassadeur	Tel	02/07/19	Entretien	53	53	1	OUI	OUI	13	OUI
	Laura	Ex- Resp Transfo HEA	Tel	20/01/20	ntretien de suiv	46	46	1	OUI	OUI	13	OUI
	Laura	Ex- Resp Transfo HEA	Tel	26/03/20	ntretien de suiv	50	50	1	OUI	OUI	12	OUI
	Laura	VP/Sponsor - HEA	Mérignac	02/09/21	ivi et d'approfo	77	77	1	OUI	NON	-	OUI
	Gabriel	Dir des Opérations HEA	Visio	24/02/21	Entretien	53	53	1	OUI	-	-	-
						1350	**1335**	**25**			**351**	
						Tot = 22,5h	Tot = 22,25h	18 pers.				
						Moy = 55 min						

REUNIONS

Libéllé	Participants	Lieu	Date	Thème	Durée	Retranscr.
RAC Mensuelle	Sponsor, Anbassadeurs, Capitaines,	Valence	20/05/2019	onsor/Capitain	2h45	Notes
SQUAD Outil IMPACT	6 p multi métier	Valence	22/05/2019	on d'un outil au	1h	Notes
Présentation résultats BEST	Env 20 membres HEA	Valence	23/05/2019	ation de l'outil	45min	Notes
Formation Klaxoon	8 personnes	Valence	23/05/2019	io avec formate	1H	Notes
AIC - AH COM	Cercle AH Com	Valence	24/05/2019	int d'avanceme	1h	Notes
Dej de fin de Cercle Biz Dev	ex-Cercle Biz dev + Laura	Chez un des m	24/05/2019	union convivia	3h	Notes

DOCUMENTATION

Libéllé	Description	Source	Date	Format	Qté
Constitution	Word 18 oct 2018	Laura	17/05/2019	Word	22p
Brochure Transfo FLX 2.0	Description Plan de transfo FLX 2.0	Laura	20/05/2019	Photos	-
Guidelines FLX 2.0	Descrption détaillée Transfo FLX 2.0	Paul	23/05/2019	Word	-
Dépliant Syndicat	Tract Elections Syndicales - "CSE" Tha	Alain	20/05/2019	Papier	-
Revue de presse Marie Laure	Somme d'articles sur EL &Co	Anna	20/05/2019	Photos	-
Versions antérieures conventio	Echanges de mails imprimés et versi	Anna	20/05/2019	Photos	-
PHOTOS	Espace détente	Chercheur	20/05/2019	Photos	-
Journal de Bord	Prise de notes en immersion	Chercheur	20-25/05/2019	Word	8 pages
Posters SQUAD		Chercheur	20/05/2019	Photos	-
Manuscrit "Nous, libérés"	Récit de la libération par VP et Jeann	VP HEA	09/02/2021	PDF	218p

Annexe 7 Données récoltées auprès de Aepsilon 1/1

ENTRETIENS INDIVIDUELS

	Nom	Fonction	Lieu	Date	Thème	Durée	Min Audio	Comptage	ENR AUDIO	Retranscr.
Vague 1	Franck	Fondateur	Téléphone	14/12/2019	Présentations réciproques	50	0	1	NON	-
	Franck	Fondateur	Téléphone	10/01/2019	Modalités d'intervention	30	0	0	NON	-
	Franck	Fondateur	Sophia Antipolis	04/03/2019	Briefing pré-review	37	37	1	OUI	OUI
	Elise	Equipe Support	Sophia Antipolis	05/03/2019	Entretien	57	57	1	OUI	OUI
	Audrey	Consultant Mission	Sophia Antipolis	06/03/2019	Entretien	107	107	1	OUI	OUI
	Barbara	Equipe Support	Sophia Antipolis	06/03/2019	Entretien	84	84	1	OUI	OUI
	Adrien	Consultant Plateau	Sophia Antipolis	06/03/2019	Entretien	77	77	1	OUI	OUI
	Elodie	Equipe Support	Sophia Antipolis	06/03/2019	Entretien	66	66	1	OUI	OUI
	Chloé	Consultant Plateau	Sophia Antipolis	07/03/2019	Entretien	48	48	1	OUI	OUI
	Cédric	Consultant Plateau	Sophia Antipolis	07/03/2019	Entretien	52	52	1	OUI	OUI
	Christophe	Développeur	Sophia Antipolis	07/03/2019	Entretien	85	85	1	OUI	OUI
	Agathe	Equipe Support	Sophia Antipolis	08/03/2019	Entretien	51	51	1	OUI	OUI
	Romain	Chef de projets	Sophia Antipolis	08/03/2019	Entretien	70	70	1	OUI	OUI
	Marion	Apprentie RH	Sophia Antipolis	08/03/2019	Entretien	40	40	1	OUI	OUI
	Franck	Fondateur	Sophia Antipolis	08/03/2019	Entretien approfondissement	63	63	1	OUI	OUI
	Franck	Fondateur	Sophia Antipolis	08/03/2019	Rapport d'étonnement	60	0	1	NON	-
	Sandra	Consultante	Téléphone	13/03/2019	Entretien	57	57	1	OUI	OUI
	Franck	Fondateur	Téléphone	15/03/2019	Fin rapport d'étonnement	37	37	1	OUI	OUI
	Sarah	ex-Equipe Support	Visio	02/07/2019	Souvenir d'expérience	43	43	1	OUI	OUI
Suivi	Franck	Fondateur	Sophia Antipolis	13/09/2019	Suivi 1 : Mise en place actions cor	29	29	1	OUI	OUI
	Christophe	Consultant Plateau	Téléphone	09/03/2020	Entretien de suivi	49	49	1	OUI	OUI
	Eric	Consultant Mission	Téléphone	13/03/2020	Entretien	64	64	1	OUI	OUI
	Chloé	Consultant Plateau	Téléphone	19/03/20	Entretien de suivi	29	29	1	OUI	OUI
	Franck	Fondateur	Téléphone	20/03/20	Article LARSG (vision individualist	53	0	1	OUI	OUI
	Barbara	ex-Equipe Support	Téléphone	26/03/20	Entretien de suivi	80	80	1	OUI	OUI
	Franck	Fondateur	Téléphone	25/11/20	News + Chapitre DUNOD	60	0	1	Notes	OUI
	Franck	Fondateur	Téléphone	12/04/2020	News + Chapitre DUNOD	55	0	1	Notes	OUI
	Franck	Fondateur	Téléphone	15/01/2021	Suivi et chrono	50	0	1	Notes	OUI
	Sandra	Consultant Mission	Téléphone	10/03/2021	Suivi 1	49	49	1	OUI	OUI
						1398	**1274**	**28**		
						Tot = 23,3h	Tot = 21,2h	15 pers.		
						Moy = 58,3 min				

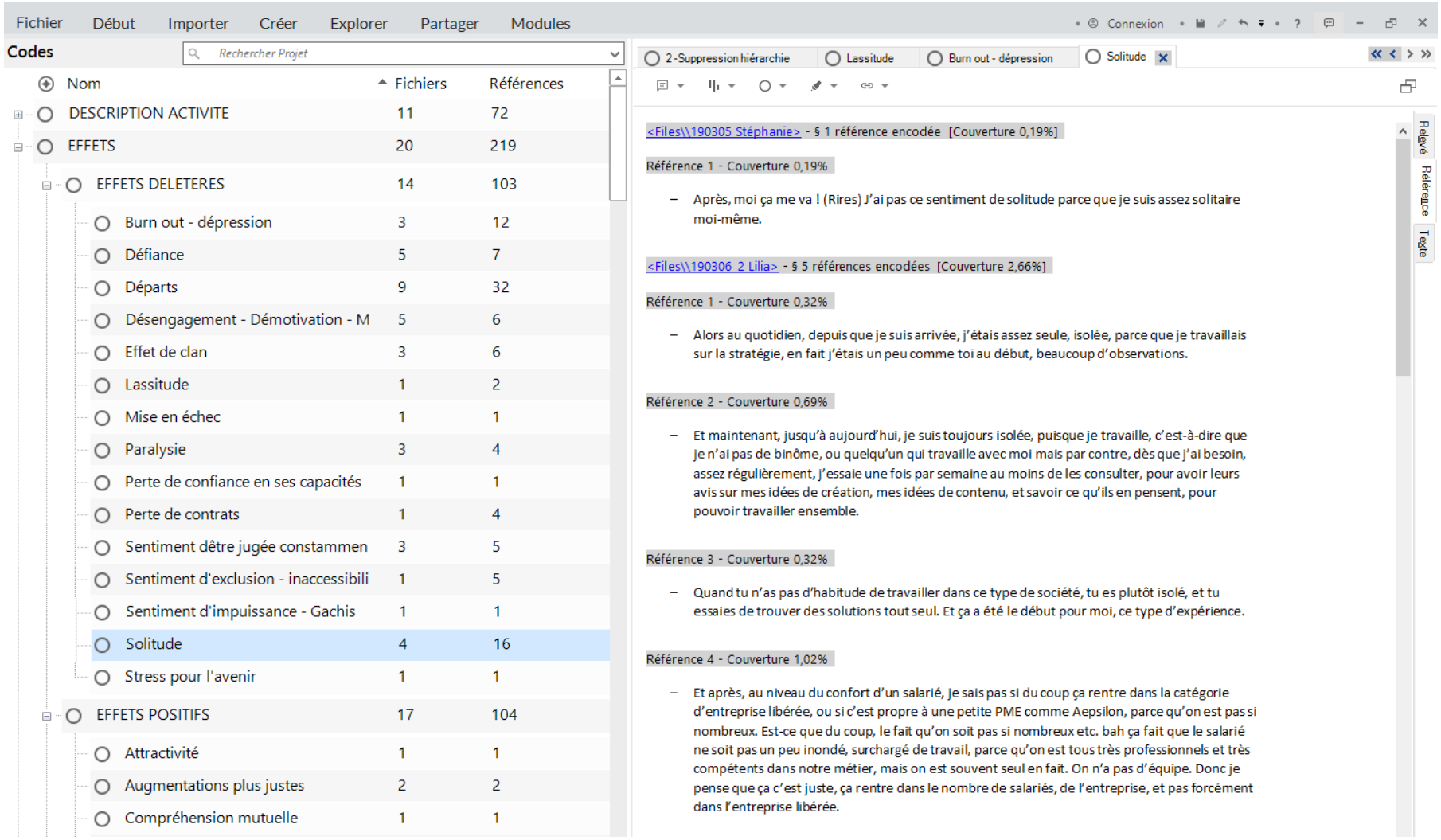
REUNIONS

Libéllé	Participants	Lieu	Date	Thème	Durée	Min Audio	ENR AUDIC	Retranscr.
Review	Tous	Sophia Antipolis	04/03/2019	Réunion d'information collective	20min	20	OUI	OUI
Réunion Com-RH	Agathe, Marion, Elodie, Franck	Sophia Antipolis	04/03/2019	Point d'avancement et coordinati	44min	44	OUI	OUI
Débrief com-RH	Agathe, Franck	Sophia Antipolis	04/03/2019	Process recrutement- RH-prise de	43min	42	OUI	NON
Réunion RSE	Agathe, Franck, Elodie	Sophia Antipolis	05/03/2019	Exploration d'un thème nouveau	1h06	66	OUI	OUI
Daily Meeting+débrief	Christophe, Adrien, Cédric,Dev e	Sophia Antipolis	05/03/2019	Coordination technique	25min	25	OUI	NON
Post-it Time	Marion,Elodie, Agathe, Romain,	Sophia Antipolis	05/03/2019	Arbitrage sur proposition salariale	16min	16	OUI	NON
Daily Meeting	Christophe, Adrien, Cédric, 2 de	Sophia Antipolis	07/03/2019	Coordination technique	15min	15	OUI	NON
Daily Meeting	Christophe, Adrien, Cédric, 2 de	Sophia Antipolis	08/03/2019	Coordination technique	15min	15	OUI	NON
Sprint Review	Dev, Romain + client tel	Sophia Antipolis	08/03/2019	Point d'avancement projet client	1h30 env	0	NON	NON

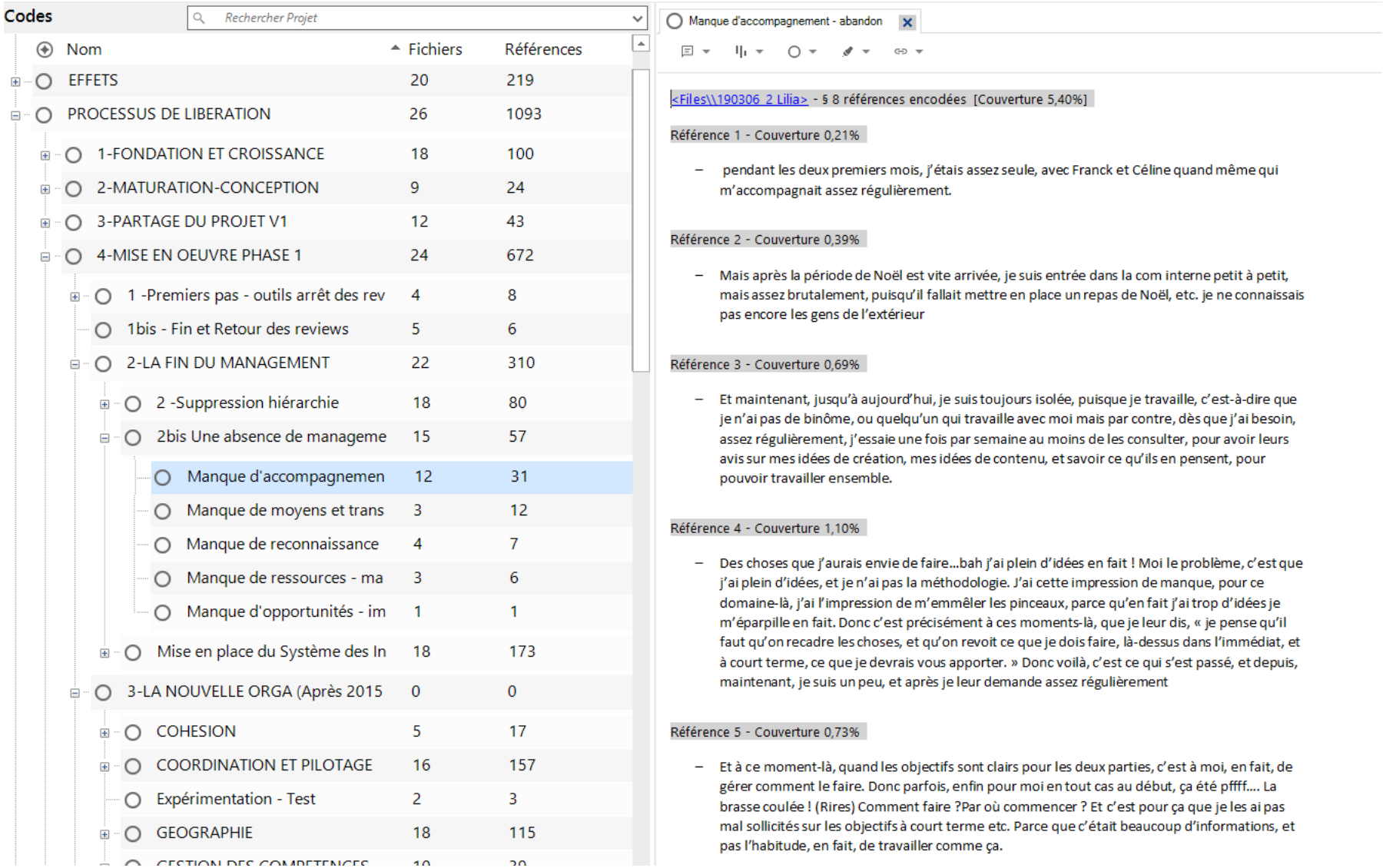
Données récoltées auprès de Aepsilon (2/2)

DOCUMENTATION		
Libéllé	**Description**	**Source**
Chercheur		
Journal de Bord	Description de la vie dans les locaux de Aepsilon	Chercheur
10 photos des locaux	10 photos des bureaux et espaces de réunion du site du Drakka	Chercheur
Externes		
Réseaux sociaux : FB, Twitter, Linked In, Instagram	Actualité de l'entreprise. Cf Chronologie	En ligne
Vidéo "Yeah les consultants ont le pouvoir"	Présentation du concept par Franck	You tube
Vidéo "Yas, comment tu recrutes tes hackers?"	Procédure de recrutement par Yasmine	You tube
Vidéo "What happened in the office stay in the office..." (St	Divertissement	You tube
Vidéo "Pierre Top Chrono t'as 1 min"		You tube
Vidéo "Karine - Hacker en Smart Data"		You tube
Vidéo "Marine - Hacker en Digital Analytics"	Marine se livre sur son expérience chez Aepsilon: l'entretien, se	You tube
Vidéo "On a hacké notre cabinet comptable!"	Itw de leur expert comptable	You tube
Vidéo Yasmine "J'ai hacké ma boite!"	Intervention Skema	You tube
Vidéo "Mannequin challenge"	Divertissement	You tube
Vidéo "Keynote ouvertue Agile Tour 2017"	Intervention Céline et Franck à l'Agile Tour	You tube
Vidéo "LE FIVE balance!"	Partenariat Le Five : construction de la plateforme multi-clients.	You tube
Vidéo "La rentrée d'Aepsilon"	Post 1er confinement, nouveaux enjeux, approfondissement de	You tube
Podcast ITW OZE Franck	ITW sur le parcours de Franck et d'aepsilon et ses engagements	Drive Aespilon
Blog Aepsilon	Consulté en 2018 et en Janv 2021 : 8 billets	https://aepsilon.com/b
Article de recherche sur Aepsilon	AGRH 2019	Loufrani et Haush - Uni
Internes		
PPT processus poissons pilotes + évolution	RE et description des processus de l'entreprise	Drive Aespilon
Brochure Influenceurs	Bonnes pratiques du rôle et du choix d'influenceur	Drive Aespilon
Check List Intégration	Fichier Excel des responsabilités vs intégration nouv	Drive Aespilon
Livret Accueil	Description de l'entreprise et de l'équipe	Drive Aespilon
CRA 2019	Trame de CR mensuel d'activité	Envoi S Torraca
Suivi plan de formation	Tableau de récap des formations suivies et demandées	Envoi S Torraca
Template Entretien annuel	Trame d'entretien annuel	Envoi L Benali
Tableau des influenceurs	Liste des influenceurs par salarié	Envoi Jessica
Dossier Big Feed Back	Support des 3 1ers BF	Drive Aespilon
Dossier Ateliers +1	CR de 6 ateliers +1 (dont A-team)	Drive Aespilon
Baromètre de l'engagement	Fichier Excel des scores du Questionnaire mensuel salariés	Drive Aespilon
Dossier Mission RSE Angèle	Audit Interne : CR, Prez, Roadmap.	Drive Aespilon
Dossier Reviews	Supports des Reviews de 2017 à 2020	Drive Aespilon
Dossier "Photos Aespilon"	Archives de photos de 9 Evénements internes	Drive Aepsilon

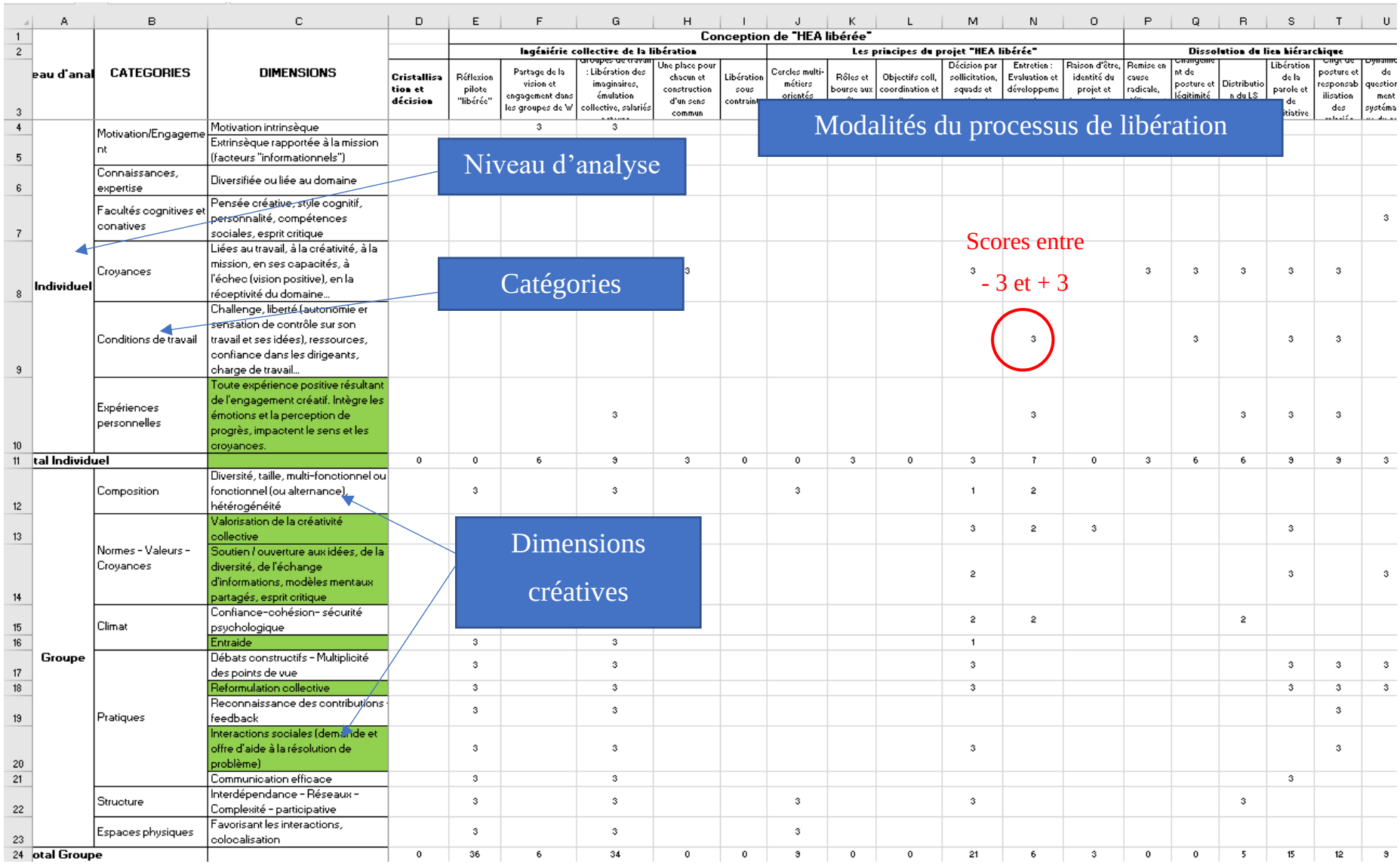
Annexe 8 Extrait de codage dans Nvivo - Cas Aepsilon « Les effets » / « Solitude »



Annexe 9 Extrait de codage Nvivo - Cas HEA « Le processus » / « Manque d'accompagnement »

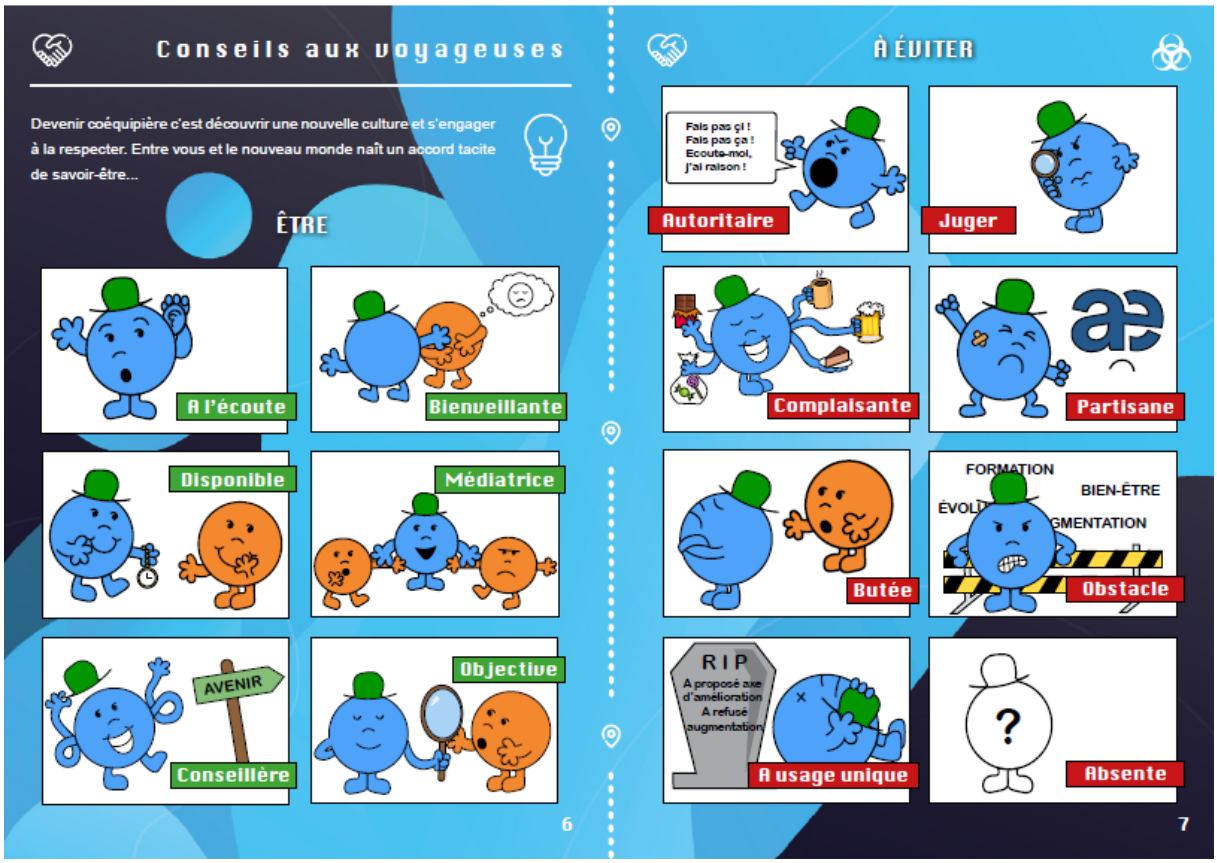


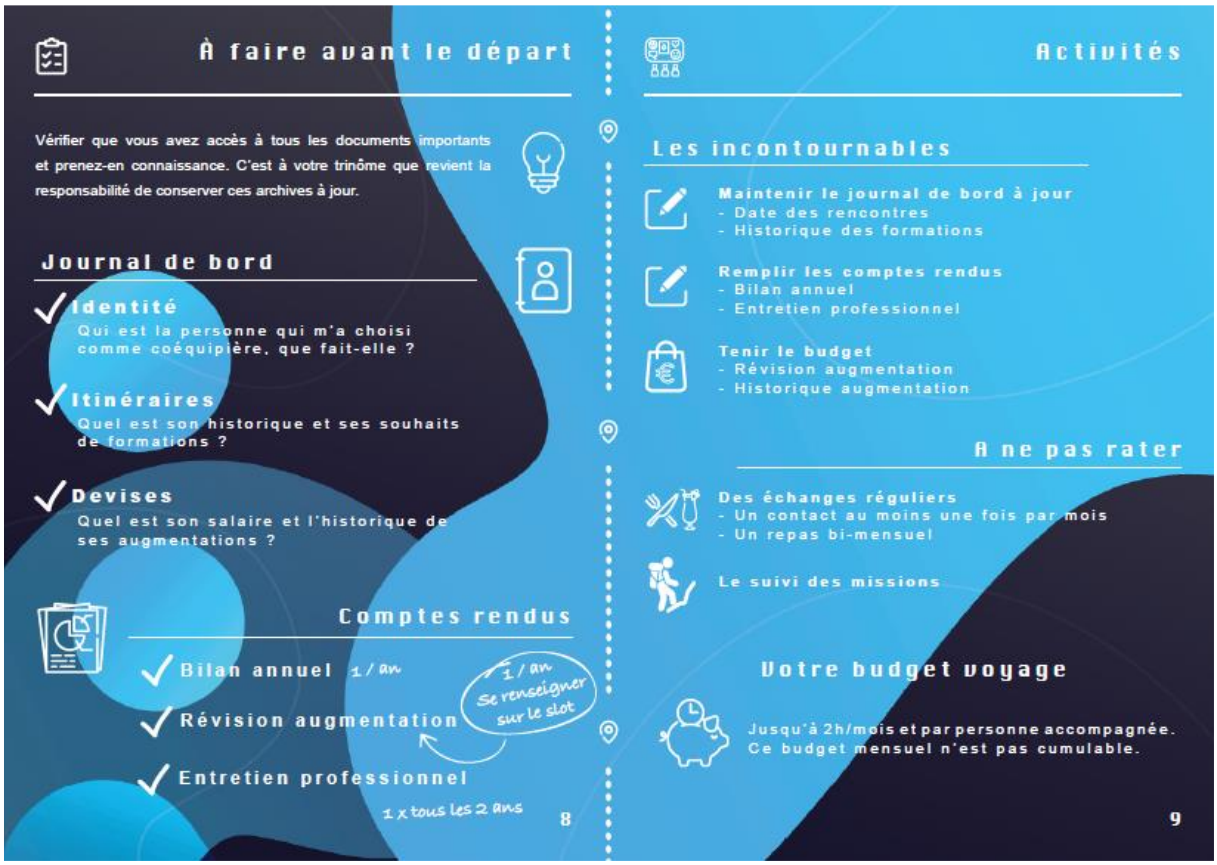
Annexe 10 « Méga-matrice » croisée du processus de libération et des dimensions créatives (ex : cas HEA)



	eau d'anal	CATEGORIES	DIMENSIONS		Conception de "HEA libérée"												Dissolution du lien hiérarchique					
					Ingénierie collective de la libération						Les principes du projet "HEA libérée"											
				Cristallisation et décision	Réflexion pilote "libérée"	Partage de la vision et engagement dans les groupes de W	Groupes de travail : Libération des imaginaires, émulation collective, salariés	Une place pour chacun et construction d'un sens commun	Libération sous contrain	Cercles multi-métiers orientés	Rôles et bourse aux	Objectifs coll, coordination et	Décision par sollicitation, squads et	Entretien : Evaluation et développeme	Raison d'être, identité du projet et	Remise en cause radicale,	Changeme nt de posture et légitimité	Distributio n du LS	Libération de la parole et de itiative	Dirigt de posture et responsab ilisation des	Dynamic de questionn ement systéma
4	Individuel	Motivation/Engagement	Motivation intrinsèque			3	3															
5			Extrinsèque rapportée à la mission (facteurs "informationnels")																			
6		Connaissances, expertise	Diversifiée ou liée au domaine																			
7		Facultés cognitives et conatives	Pensée créative, style cognitif, personnalité, compétences sociales, esprit critique																			3
8		Croyances	Liées au travail, à la créativité, à la mission, en ses capacités, à l'échec (vision positive), en la réceptivité du domaine...					3					3			3	3	3	3	3	3	
9		Conditions de travail	Challenge, liberté (autonomie et sensation de contrôle sur son travail et ses idées), ressources, confiance dans les dirigeants, charge de travail...											3			3		3	3		
10		Expériences personnelles	Toute expérience positive résultant de l'engagement créatif. Intègre les émotions et la perception de progrès, impactent le sens et les croyances.				3							3				3	3	3		
11	tal Individuel			0	0	6	9	3	0	0	3	0	3	7	0	3	6	6	9	9	9	
12	Groupe	Composition	Diversité, taille, multi-fonctionnel ou fonctionnel (ou alternance), hétérogénéité		3		3			3			1	2								
13		Normes - Valeurs - Croyances	Valorisation de la créativité collective										3	2	3				3			
14			Soutien l ouverture aux idées, de la diversité, de l'échange d'informations, modèles mentaux partagés, esprit critique										2						3			3
15		Climat	Confiance-cohésion- sécurité psychologique										2	2				2				
16		Pratiques	Entraide		3		3						1									
17			Débats constructifs - Multiplicité des points de vue		3		3						3						3	3	3	
18			Reformulation collective		3		3						3						3	3	3	
19			Reconnaissance des contributions - feedback		3		3													3		
20			Interactions sociales (demande et offre d'aide à la résolution de problème)		3		3						3							3		
21			Communication efficace		3		3												3			
22		Structure	Interdépendance - Réseaux - Complexité - participative		3		3			3			3					3				
23		Espaces physiques	Favorisant les interactions, colocalisation		3		3			3												
24	otal Groupe			0	36	6	34	0	0	9	0	0	21	6	3	0	0	5	15	12	9	

Annexe 11 Guide l'influenceur de Aepsilon – Décembre 2020



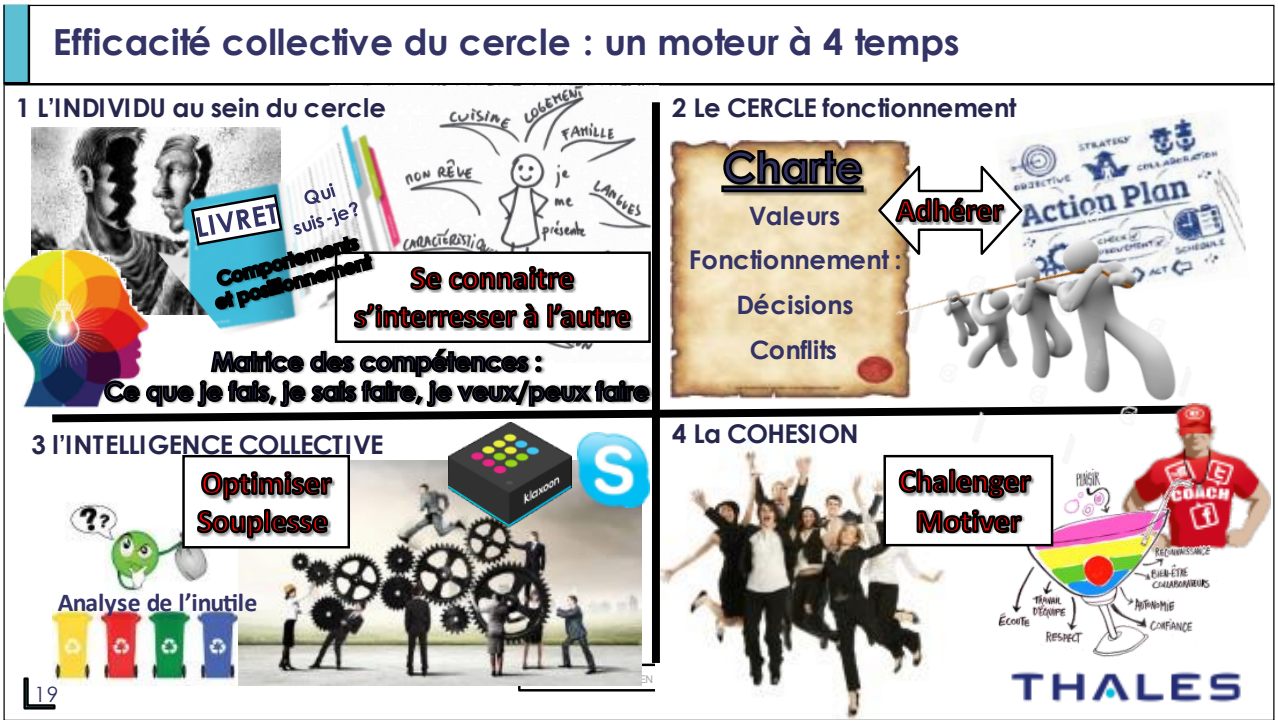


Annexe 12 Logo et raison d'être de « HEA libérée »/ Les Colibris – Déc 2017



Annexe 13 Extraits des restitutions des groupes de travail au séminaire des Deux Alpes – Décembre 2017





Annexe 14 Constitution « HEA libérée »

(Hors Annexes. Nb de pages total = 22)

CONSTITUTION d'HEA LIBEREE[28]

20 décembre 2017

PREAMBULE[29]

Nous, employés de la société Thales AVS France SAS et collaborateurs de l'Unité Helicopter Avionics (HEA), conscients que le premier enjeu humain de l'Entreprise Libérée réside dans l'autonomie de la personne et du collectif de travail, de leurs marges de manœuvre effectives, de la possibilité de faire preuve d'intelligence des situations et de l'organisation libre de leur activité pour mettre en œuvre le projet collectif, le tout dans un environnement de bénévolence[30] mutuelle, ordonnons et établissons pour HEA la présente Constitution en vue de pourvoir à la défense des intérêts légitimes du Groupe THALES, de développer la prospérité commune et d'assurer, à nous-mêmes et au Groupe THALES, les bienfaits de la croissance.

Les signataires de la présente Constitution manifestent leur volonté d'exercer les responsabilités qui leur incombent dans un cadre de confiance réciproque avec leurs clients, fournisseurs et partenaires, dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs et la stricte observation des lois et règlements nationaux et internationaux.

TITRE I
PRINCIPES GENERAUX

Article Ier

HEA Libérée est une entreprise commune qui repose sur les principes d'autonomie éclairée, de motivation et d'intelligence collective.

Sa Raison d'Être est : « HEA, the Trusted Partner. Our Heart and Creativity to serve our Customers »

---

[28] Légende : au fil de ce document :
- En noir, ce qui est à peu près clair, ou qui a fait l'objet d'un travail en sous-groupe
- En bleu, ce qui reste à travailler, soit sur le fond, soit sur la forme (parfois les 2) – ou les suggestions de reformulation ou de complément (pour la fluidité de la lecture)
- En rouge, ce qui est inutile, peu compréhensible ou contradictoire avec autre chose…

L'ordre des articles et des annexes n'est pas encore fixé de manière définitive (et n'emporte aucun caractère de hiérarchisation des sujets ou de prévalence des uns sur les autres).

[29] Là sont les valeurs fondamentales.

[30] Bénévolence = synonyme de Bienveillance : attention ce n'est pas bénévolat… Disposition à tolérer, à vouloir le bien d'autrui avec la volonté de le rendre heureux.

Ses valeurs sont : confiance, solidarité, engagement, plaisir et intégrité.

Les Annexes à la présente Constitution en font partie intégrante.

TITRE II
LE CERCLE

Article II

L'organisation d'HEA Libérée est fondée sur le Cercle.

Article III

Les Cercles se forment et exercent leur activité librement en conformité avec les principes évoqués dans le Préambule.

Le Cercle détermine et conduit la politique qu'il s'est fixée, en conformité avec la politique définie par le Groupe Thales, en cohérence avec les principes de la Raison d'Être d'HEA et en harmonie avec celle des autres Cercles.

Les Cercles concourent à l'expression et à la mise en œuvre des décisions qu'ils arrêtent, par sollicitation d'avis, dans les conditions déterminées par les Annexes à la présente Constitution.

Article IV

La présente Constitution garantit les expressions pluralistes des opinions et la participation équitable des membres des Cercles à la vie d'HEA.

Article V

Le Cercle dispose de l'autonomie et des moyens de mettre en œuvre sa politique. Le Cercle est responsable devant les autres Cercles et le Groupe THALES suivant les procédures définies ou visées à l'Annexe 2 (Gouvernance).

- le « cercle central » (la Base) ? fonctionnement / implication dans les prises de décision des cercles (par sollicitation d'avis) – cercle d'ancrage ? → pas de cercle central en tant que tel, voir rôles (notion opérationnelle)
- notion de Cercle HEA (constitué des capitaines des cercles ?) / ne pas faire un nouveau cercle autour des 6 cercles pour ne pas cloisonner (et autoriser, par exemple, CLA à intégrer le cercle New Business ?)
- 2 typologies de personnes
    - Ambassadeurs (plutôt autour de l'ensemble des cercles)
    - Facilitateurs (au sein du cercle d'ancrage)
- Comment intégrer un cercle ? Participation physique (possible ou pas ?) à chaque prise de décision

TITRE III
LES MEMBRES DU CERCLE

Article VI

Tout collaborateur d'HEA reste juge de rejoindre, dans les conditions prescrites en Annexe, tel(s) Cercle(s) dont il souhaite devenir Membre.

Il bénéficie des mêmes droits et reste soumis aux mêmes devoirs que les autres Membres de son Cercle.

Il peut quitter le Cercle pour rejoindre tel autre Cercle dans les conditions prescrites en Annexe.

- Majorité de l'activité de la personne dans un cercle particulier ?
- Rôle principal vs autres rôles accessoires (moins principaux) ?
- Rôle opérationnel (les mains dans le cambouis) dans un/plusieurs cercles
- Rôle fonctionnels ?

TITRE IV
RÔLES[31]

Article VII

Les rôles au sein du Cercle et leurs modalités d'attribution sont définis ci-après et en Annexe 5.

Article VIII

Un collaborateur d'HEA peut exercer plusieurs Rôles, au sein d'un ou plusieurs Cercles et à l'extérieur des Cercles, selon les modalités décrites en Annexe.

Article IX

Tout Membre d'un Cercle peut demander à changer de rôle au sein du Cercle dans les conditions prescrites en Annexe.

[31] A compléter, retravailler (les rôles)

- Ambassadeur : représentant d'HEA vis-à-vis des directions de THALES (FLX, AVS…) et des directions des clients
- Capitaine : représentant du cercle auprès des autres cercles d'HEA -
- Coach HEA Libérée
- Sponsor HEA

TITRE V
GESTION DES CONFLITS[32]

Article X

A défaut d'accord amiable les différends qui viendraient à se produire à propos de la validité, de l'interprétation, de l'exécution ou de l'inexécution, de l'interruption ou de la résiliation de la présente Constitution, seront soumis au règlement de médiation-arbitrage simultanés d'HEA figurant en Annexe 6 et auxquels les signataires déclarent adhérer.

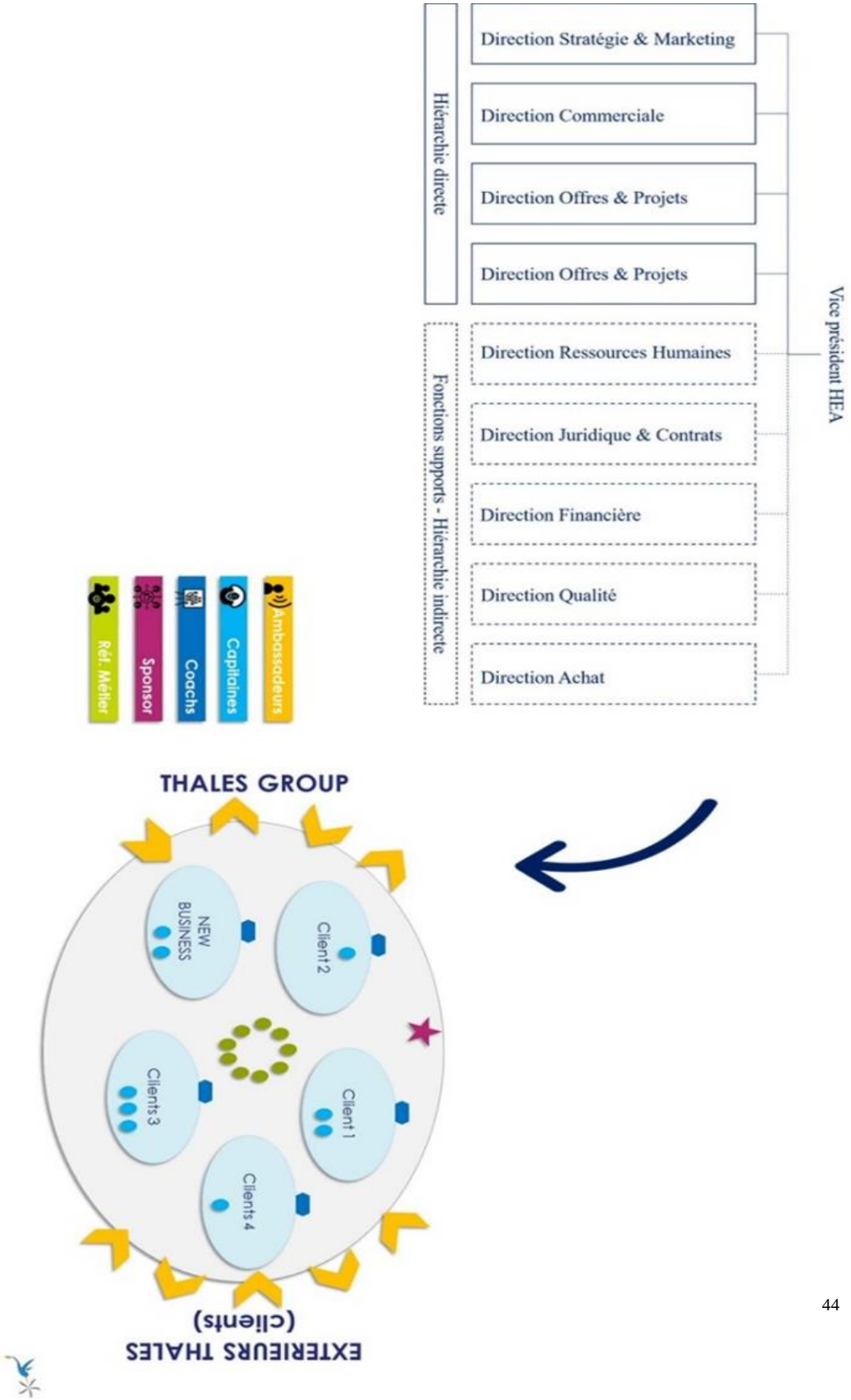
Article XI

Aucune disposition du présent titre ne peut être interprétée directement ou indirectement comme portant atteinte explicitement ou implicitement aux droits et obligations qui découleraient de toute disposition légale ou règlementaire en vigueur à la date de survenance du différend, et applicables aux collaborateurs d'HEA en qualité de citoyens français, et/ou de salariés du Groupe Thales.

[32] L'autorité judiciaire

Annexe 15 Nouvelle organisation en cercles « HEA libérée »

Extrait du manuscrit non publié de C Bardot - Fév 2021



Annexe 16 Matrice synthétique des effets par phase et modalité – Aepsilon

Une première lecture des résultats de la « méga-matrice » se fait « par modalité » : pour **chaque modalité du processus**, les principales dimensions concernées sont présentées par niveau, avec **la valence et la force de l'effet (de --- à +++),** avec une description détaillée des mécanismes en jeu.

<table>
<tr><th>Modalités du processus</th><th colspan="10">Niveaux d'analyse et dimensions affectés par la modalité
(I : Individuel, G : Groupe, O = Organisationnel, L = Leadership, Sensemaking = S)</th><th>Evolution à long terme</th></tr>
<tr><td colspan="12">PHASE 1</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Cristallisation et décision</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">La cristallisation va orienter durablement la dynamique de libération et ses effets sur la créativité. C'est elle qui nourrit la phase de conception du projet de libération et cette dynamique perdurera jusqu'à la prochaine cristallisation et mutation.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Moteur</td><td>+++</td><td>Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">La cristallisation porte les germes de la dynamique du processus, en réunissant ce qui va contribuer à former la vision du leader (le trio) et sa traduction en projet : les inspirations dominantes, ses croyances et ses motivations, la culture, le contexte et le problème à résoudre. Elle est davantage la manifestation de la créativité du leader, déjà désireux d'aller à contre-courant depuis la création de l'entreprise, qu'un facteur d'influence de la créativité. Elle souligne néanmoins la présence d'un facteur capital à la créativité qu'est la présence d'un leader visionnaire, inspirant et exemplaire, sur le plan des valeurs de créativité : la décision de libération est en soi un acte exemplaire, bien que "top down". Le processus de construction de sens démarre au sein du trio.</td></tr>
<tr><td colspan="12">Conception</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Valeurs centrales</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">La conception et les valeurs portées par le projet, dans sa façon d'envisager le processus et ses éléments structurants (le dispositif) aura une influence majeure sur la nature des facteurs de créativité qui seront actionnés.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>Culture créa indiv.</td><td>+++</td><td>Moteur</td><td>+++</td><td>Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">Le projet prend alors le sens que les leaders lui donnent, en mode inter-subjectif, très localisé, et est modelé par les valeurs qu'il porte : la focalisation de leur vision et de leurs valeurs sur la créativité et la liberté individuelles va modeler le dispositif. Ces valeurs vont contribuer à former un leadership moteur très important, valorisant la créativité individuelle, et influençant donc indirectement le niveau organisationnel en ce sens.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Dispositif</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Ces bénéfices seront affectés par les effets de la mise en œuvre pratique. (Cf. Rôle du trinôme)</td></tr>
<tr><td>+
+
+
-</td><td>Motivation
Croyances
Conditions
(Mot. Extr.)</td><td></td><td></td><td>++

+++</td><td>Culture créa indiv.
Structure</td><td>+

+++</td><td>Catalyseur

Soutien</td><td>+++</td><td>Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">Le dispositif lui-même est minimaliste et repose quasi-exclusivement sur le trinôme : il vise la motivation informationnelle et les croyances (en la possibilité de changer de mission, de jouir d'une liberté dans son travail…). Il est porteur des valeurs centrales et contribue à renforcer la culture organisationnelle. Par ailleurs, le trinôme remodèle la structure organisationnelle en la décentralisant de façon radicale, agissant au niveau orga. Il crée également un « cocon » autour de l'employé, actionnant les modalités d'un leadership de soutien.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="11">Début de mise en œuvre</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Partage : lancement radical</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Cette phase pose les prémices du processus de sensemaking et aura un rôle considérable sur les trajectoires individuelles à la fois positives et négatives. Elle fera émerger des espoirs, des intentions et des attentes chez la majorité des salariés qui se verront réalisées et satisfaites de façon hétérogènes, avec des effets qui seront à la mesure de l’expérience vécue.</td></tr>
<tr><td>+++
- -</td><td>Motivation, Croyances (Motivation extr.)</td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Culture</td><td>+++
+</td><td>Moteur Catalyseur</td><td>+++</td><td>Intra</td></tr>
<tr><td colspan="10">Le séminaire de lancement permet aux leaders de partager leur vision de la libération (leadership moteur). La démarche est perçue comme extrêmement novatrice, stimulante intellectuellement (catalyseur) et participe à une culture de l'audace et de la créativité. Elle appelle à l'initiative individuelle. En cela, elle modifie les croyances individuelles relatives à la réceptivité du domaine et à la créativité. Elle est alors accueillie par les participants qui s'en font une première interprétation individuelle. A défaut d'une vision globale et d'un projet collectif, cette interprétation se base sur la présentation du trinôme, et met l'accent sur la motivation intrinsèque, qui n'est encore que théorie, donc "informationnelle". Par ailleurs, les avantages extrinsèques (augmentations) n'échappent pas à l'auditoire. Cette phase de lancement va libérer l'imagination des salariés et va permettre à de nombreuses idées et initiatives de germer, chacun dans son cadre d'interprétation. La faible interactivité ne permet pas au groupe de construire une compréhension partagée, qui ne se fera que dans l'expérience ultérieure des trinômes.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Première expérience (trinômes)</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Le fait que cette première mise en expérience soit positive, et que les promesses aient été tenues (partage des informations nécessaires, validation des augmentations, animation du processus) vont contribuer à l'adoption du dispositif et à la confiance dans les leaders. Sur ce point, un sens partagé va pouvoir se construire, d'abord intersubjectif au sein des trinômes. Ce n'est qu'en Phase 2 que ce sens prendra une dimension collective.</td></tr>
<tr><td>+++
- -</td><td>Motivation Croyances Conditions Expérience
(Mot. Extr)</td><td>+</td><td>Composition, Normes, Climat, Pratiques, Structure</td><td>+++</td><td>Pratiques RH, Structure</td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Intersubjectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">La première expérience significative de la libération consiste en la mise en œuvre des trinômes. Il s'agit d'une situation nouvelle pour les influenceurs comme les influencés et leur demande de s'engager dans de nouvelles pratiques. L'expérience est positive et permet au dispositif d'être adopté. Le trinôme permet des interactions sociales renouvelées, qui multiplient les points de vue sur la situation de l'influencé et permet de reformuler à plusieurs les problèmes. Si l'on considère le trinôme comme un groupe, ce niveau va être fortement mobilisé, mais sur un périmètre très restreint, celui de l'entretien individuel. Au niveau organisationnel, le trinôme est la matérialisation de pratiques RH en faveur de la créativité individuelle et d'une structure décentralisée, favorisant la prise de décision à la fois participative, mais autonome au sein du trinôme. Dans ces conditions, un sens inter-subjectif pourra se construire au sein du trinôme.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Mini-mutation : le Corporate hacking</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">L'introduction du concept de Corporate Hacking exacerbe la vision individuelle de la liberté. Motivé et animé essentiellement par une des leaders, sa portée sera néanmoins limitée dans le temps et dans sa diffusion. Mais en l'absence de modes de régulation collectifs, il participera à l'émergence des deux crises ultérieures. Suit à ces crises, ce concept disparaitra en même temps que son inspiratrice.</td></tr>
<tr><td>++</td><td>Croyances
Expériences</td><td></td><td></td><td>++</td><td>Culture</td><td>+</td><td>Moteur
Catalyseur</td><td>+++</td><td>Intra</td></tr>
<tr><td colspan="10">Le Corporate Hacking prône une vision "intrapreneuriale" de la créativité et de la liberté, en mettant l'accent sur la capacité d'initiative et la responsabilité individuelles. L'introduction de ce concept et sa diffusion dans et hors l'entreprise contribuera à renforcer cette compréhension de la créativité. L'implication des consultants dans le tournage de vidéos tournées vers leur expérience individuelle de la libération va participer à renforcer leur croyance en leur capacité d'initiative. Par ailleurs, aucun dispositif ou pratique ne permet pour le moment de construire une compréhension du principe qui dépasse l'interprétation individuelle (sens intrasubjectif).</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Diffusion externe</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Ces démarches de diffusion externe vont à la fois renforcer le storytelling et la légitimité de la démarche aux yeux des leaders. Néanmoins, cette ouverture vers l'extérieur, directement liée à la libération, va également faire entrer un regard critique externe, qui jouera un rôle dans la cristallisation/mutation vers la Phase 2.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Moteur</td><td>+/-</td><td>Intra
Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">L'implication des leaders dans la diffusion externe de l'expérience de libération et les retours positifs qu'ils y recevront vont avoir un effet de légitimation de leur vision et de formalisation du storytelling, pour eux-mêmes et auprès des salariés adoptants ou neutres (sensemaking intra et intersubjectif). En revanche, pour les "détracteurs" et les « exclus », c'est une source de crispation, car le décalage perçu avec la réalité interne alimente le sentiment d'hypocrisie.</td></tr>
<tr><td colspan="12">Décentralisation radicale (suppression de la hiérarchie et remplacement par le trinôme)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Légitimité nouvelle (trinôme)</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">A long terme, le recours au trinôme va se systématiser en cas de besoin d'aide, et alimenter cette culture d'entraide. L'adhésion de tous à ce dispositif central permet la construction d'un sens commun, sur la question de l'usage de la liberté individuelle.
Mais la dynamique des processus adjacents (polarisation, "hiérarchie fantôme", anomie) peut nuire à l'effet positif du trinôme.</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Croyances
Conditions</td><td>+++</td><td>Compo
Climat
Pratiques
Structure</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">Ici le trinôme est vu comme un groupe. La désignation des influenceurs par les influencés agit sur la composition du trinôme, selon les critères utilisés : confiance, expertise, proximité fonctionnelle…dans tous les cas, la nature des interactions sociales et la légitimité des acteurs sont modifiées. Les points de vue seront multipliés par 3 sur un problème donné. L'expression d'un feedback, sa réception, la demande et l'offre d'aide et la reformulation collective sont également facilitées. En revanche, la fréquence de ces interactions va plutôt décroitre car les occasions de mobiliser le trinôme sont plutôt rares. De plus, la qualité des feedbacks va dépendre de la capacité des influenceurs à les formuler. Les croyances des influencés relatives à l'évaluation, la réceptivité des idées nouvelles et la confiance ressentie va évoluer favorablement, et un climat d'entraide va s'installer. Suivant le choix des influencés, la structure va être considérablement décentralisée.</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td></td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Distribution du leadership</td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Structure,
Pratiques</td><td>+++
- -</td><td>Structure
Vision</td><td>++</td><td>Soutien</td><td>+
-</td><td>Inter
Collectif</td><td rowspan="3">A long terme les effets de cette distribution du leadership semblent positifs et l'attachement à ce système décentralisé est fort. Cependant, il subit également les effets des processus négatifs adjacents (polarisation, atomisation, hiérarchie fantôme). L'affaiblissement de la vision collective va également s'aggraver dans le temps, en l'absence de dispositifs compensateurs, comme les reviews, qui ne reviendront que 2 ans après la libération.</td></tr>
<tr><td colspan="10">La relation hiérarchique unilatérale est remplacée par le trinôme et la pyramide hiérarchique devient un réseau d'interdépendances, modifiant la structure de l'organisation. Les interactions sociales sont transversalisées, impliquant les bonnes personnes dans la résolution des problèmes et la formulation des idées. En termes de leadership, le rôle moteur est absent, les temps collectifs étant rares et les influenceurs n'endossant finalement que marginalement ce rôle d'"ambassadeur". Le rôle de catalyseur est également très peu représenté. Ce rôle s'exerçant essentiellement dans l'activité quotidienne, il n'entre pas dans les prérogatives principales du trinôme et est délaissé. On peut cependant remarquer ce rôle catalyseur, à court terme au moins, puisqu'il accroit le "chaos" et en cela favorise la complexité, perturbe les schémas, crée l'incertitude, selon le enabling leadership. En revanche, le rôle de soutien est pris en charge partiellement par le trinôme, car est mobilisable en cas de besoin d'aide, offre une attention individualisée, une évaluation a priori juste et non menaçante, car librement choisi. Cette distribution, en l'absence d'effets compensateurs, affaiblit la vision partagée (sensemaking collectif), et favorise plutôt un sensemaking "réduit" au niveau local (au niveau du trinôme).</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">Hiérarchie fantôme</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Seule l'expérience concrète au long cours de la nouvelle posture de Franck permet aux acteurs d'ajuster leur compréhension et leurs attentes vis-à-vis de lui. Dans le cas contraire, les incompréhensions génèreront : sentiment d'injustice, frustration, sentiment d'hypocrisie, désengagement, voire départ.</td></tr>
<tr><td>- -</td><td>Croyances,
Conditions
Expér.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>- -</td><td>Intra
Inter
Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">Le caractère implicite de la redéfinition du rôle de Franck laisse place à l'interprétation (sensemaking), et va jouer en défaveur d'un processus commun de construction de sens, menant à des incompréhensions. Cette "persistance rétinienne" du rôle hiérarchique, fonction des croyances des individus, va moduler leur compréhension des situations, affecter la confiance dans les leaders, et parfois générer la perception de conflits d'intérêts.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Rôle positif du trinôme</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Le trinôme joue toujours son role de soutien et d'accompagnement des salariés, 5 ans après la libération. Le caractère minimaliste des règles associées a cependant ouvert la porte à des comportements opportunistes ou à des conflits. Les processus relatifs au trinôme seront revus collectivement lors de la phase 2.</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Motivation
Croyances
Cond, Exp.</td><td>+++</td><td>Compo.
Climat,
Pratiques</td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Soutien</td><td>+++</td><td>Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">Le rôle du trinôme est explicitement défini, et est tourné vers l'individu : aide, conseils, feedback. En pratique, au niveau du petit groupe qu'il constitue, il permet de multiplier les points de vue, les expertises, les interactions sociales, lors de la reformulation des problèmes de l'influencé, dans un climat de confiance. Il oriente et valide les formations. Il discute et valide les objectifs et les augmentations de façon participative. Il prend le rôle du leadership de soutien et dans le meilleur des cas réunit : attention individualisée, évaluation juste et non menaçante, absence de pression, empowerment. Il est en général à l'origine d'expériences positives de résolution de problème ou d'initiative concernant le développement de la personne : changement de mission, formations...). Cet encadrement du rôle du trinôme et son expérience partagée, permet de construire un sens partagé porteur, relatif à ce rôle, bien que localisé (intersubjectif). Il ne compense cependant pas l'absence de vision organisationnelle et n’a pas d’objectif à son échelle, uniquement ceux de l’individu.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th colspan="11">Polarisation du collectif</th></tr>
<tr><td colspan="11">"Oasis de libération"</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Etat d’esprit partagé</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">L'existence de ce groupe favorable est pérenne. Les effets liés à son état d'esprit sont indissociables des autres mécanismes de l'oasis : proximité géographique et acculturation expérientielle notamment. Le fossé qui se creuse avec le reste des salariés déclenchera des crises et une mutation qui permettra de réduire l'écart et d'agrandir cette oasis, démultipliant ainsi ses effets.</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Croyances Fac. cogn</td><td>+++</td><td>Normes, Climat, Pratiques</td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Moteur, Catalyseur</td><td>+++</td><td>Intra, Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">L'état d'esprit partagé, fondé sur l'apprentissage, le droit à l'erreur, la créativité et l'esprit critique jouent un rôle majeur dans la créativité au sein de l’« oasis ». Sur le plan individuel, cet état d'esprit collectif va jouer sur les croyances et la confiance relatives au système et à ses conditions de travail. Il alimente les normes, valeurs et croyances du groupe quant à la créativité collective, individuelle, l'ouverture aux idées nouvelles, l'esprit critique, le droit à l'erreur, l'entraide, favorable à une confiance intragroupe et une sécurité psychologique. Il soutient indirectement les pratiques de groupe favorables : reformulation, feedback, débats constructifs... En cela, cette dynamique de groupe reprend à son compte et de façon distribuée le rôle de leadership moteur, catalyseur, mais également de soutien, dans le groupe et en dehors, à travers les valeurs véhiculées, l'exemplarité créative, les échanges d'idées et d'information, la participation, la confiance dans les capacités des autres, le soutien des idées nouvelles, la protection de la liberté. A noter cependant que cette forme de leadership garde des leaders "focaux" : les associés, à l'origine de cet état d'esprit et le diffusent par l'exemple et les pratiques. Enfin, cette culture de groupe favorise la compréhension des situations par chacun et la compréhension commune des problèmes, et favorise en cela l'engagement créatif des individus et la formulation d'idées collectives (sensemaking intra et intersubjectif).</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Acculturation expériencielle</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Cet effet d'expérience est durable et se renforce positivement dans le temps, dans un cercle vertueux. Cette dynamique positive est en revanche un accélérateur de l'écart avec le reste des salariés, qui eux sont entrainés dans une dynamique opposée (polarisation).</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Croyances, Expér.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>++</td><td>Moteur</td><td>++ +</td><td>Intra
Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">La proximité géographique permet cette acculturation par l'expérience. Pour les membres de l'oasis, la prise d'initiative est le plus souvent à l'origine d'expériences positives ou d'expériences, renforçant leur confiance dans la réalité du droit à l'erreur. Cette compréhension par l'expérience favorise la construction d'un sens commun de la libération (sensemaking intra et intersubjectif).</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Liberté, responsabilité et motivation</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Cette liberté est durable au sein de ce groupe. Seuls des événements extérieurs comme la crise sanitaire de 2020 pourra entraver ces libertés, physiquement, et économiquement. Et au contraire, ils ouvriront un espace de réflexion nouveau, accélérant certaines décisions, en termes d'initiatives environnementales, de raison d'être et de stratégie.</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Motivation, Conditions de travail, Expériences</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">La liberté offerte en termes de choix de mission, d'outils et de technologie, la sélection opérée sur les clients dans le respect de leurs valeurs, agit directement sur la motivation intrinsèque des salariés. La liberté portant sur les horaires, la façon de travailler, le lieu de travail agit directement sur les conditions de travail.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Ajustement mutuel et culture d’entraide</td><td colspan="10"><table>
<tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td>++</td><td>Expériences</td><td>+++</td><td>Climat, Pratiques Structure</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">Les interdépendances sont assumées, nourries et démultipliées au sein de ce groupe. Elles sont source d'entraide, de multiplication des points vue et des interactions sociales. Elles sont à l'origine d'expériences positives. Elles agissent donc à la fois sur le climat, en cultivant l'entraide et constituent des pratiques de groupe favorables. Les acteurs du groupe assument des rôles de leadership distribués : rôle moteur (à travers une structuration souple du travail, et un leadership teams, les relations croisées entre les différentes équipes fonctionnelles (commerce, RH, plateau de développement) favorisant l'exposition à différentes formes de leadership), rôle catalyseur (allocation des tâches, accès aux ressources, et enabling leadership, puisque chaque acteur contribue à entretenir cette complexité structurelle et la diversité des schémas d'interactions rendus possibles), et rôle de soutien. A noter ici aussi, des formes plus focales de leadership s'exercent néanmoins, incarnées par les associés, au départ de ce leadership distribué.</td></tr>
</table></td><td rowspan="3">Pratiques qui sont aussi durable que l'est l'"oasis" de libération. En revanche, il est à noter qu'elles sont très fortement dépendantes de la proximité géographique et ne pourront être étendues aux consultants externes, même après la mutation.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Transversalisation des échanges</td><td colspan="10"><table>
<tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>+++</td><td>Compo Pratiques Structure</td><td></td><td></td><td>+</td><td>Catalyseur</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">La disparition du maillon hiérarchique favorise la quête d'interlocuteurs ad hoc, en fonction de leur pertinence pour le problème à résoudre. Elle participe donc à la transversalisation des échanges, favorisant ainsi la recherche des solutions les plus pertinentes, à travers la multiplication des perspectives et des débats constructifs : reformulation collective, demande et offre d'aide, feedbacks et communication efficace sont favorisés.</td></tr>
</table></td><td rowspan="3">Cette transversalisation des échanges est durable, puisqu'elle résulte directement de la disparition formelle de la hiérarchie. En revanche, elle dépend du "capital social" (proximité géographique, relationnelle et fonctionnelle aux leaders et aux ressources) des individus, qui n'est pas réparti de façon égalitaire (résultat de la "polarisation" du groupe).</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Transparence, ressources et opportunités</td><td colspan="10"><table>
<tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Conditions de travail</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>++</td><td>Catalyseur</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Transparence et accès aux ressources signifient accès à des opportunités pour les salariés. Ces ressources (information, temps, budget…) sont en effet la matière première du processus créatif chez l'individu, et la transparence alimente la confiance en l'organisation et les leaders. En cela, cette modalité agit directement sur les conditions de travail et relèvent d’un leadership catalyseur.</td></tr>
</table></td><td rowspan="3">Ces effets sont durables. De la même façon que pour les autres modalités de l'oasis, ce "privilège" n'est cepoendant accessible qu'à la condition du maintien du "capital social" de l'individu : relationnel, géographique et fonctionnel. La mutation et la phase 2 permettra de rétablir un accès plus égalitaire.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Accompagnement et développement professionnel</td><td colspan="10"><table><tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr><tr><td>+++</td><td>Motivation, Connaiss.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table></td><td rowspan="3">Ces formes d'accompagnement sur une diversification des compétences ou sur l'accompagnement sur de l'expertise permet d'accroitre progressivement le niveau d'expertise des individus et participe également à leur acculturation. Nous avons pu observer des expériences positives d'intégration en CDI post-apprentissage tout à fait positives et extrêmement motivantes pour les personnes, renforçant également leur confiance en soi.</td></tr>
<tr><td colspan="10">Au sein du collectif de travail que représente l' « oasis de libération », l’entraide et les interactions sociales facilitées donnent accès à des formes d'accompagnement souples et de mentorat par les personnes les plus expérimentées. C'est le premier volet du développement des compétences et agit fortement sur la motivation "informationnelle" de la motivation extrinsèque, nourrissant indirectement la motivation intrinsèque des individus. Le deuxième volet est accessible à tous, il s'agit du développement des compétences qui passe par le trinôme. Cependant, la richesse des expériences et des échanges dans ce groupe privilégié permettent d'envisager des formes de développement plus riches : engagement sur des questions de RSE, implication des ingénieurs plateau dans les process RH, visibilité des activités opérationnelles aux yeux des fonctions administratives... Les échanges d'aide et de back up sur des zones de recouvrement partiel entre les missions alimentent la polyvalence des salariés, et enrichit leur propre perspective.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Convivialité</td><td colspan="10"><table><tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr><tr><td>+</td><td>Conditions de travail</td><td>+/-</td><td>Normes, Climat</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>Inter</td></tr></table></td><td rowspan="3">Stable au sein de l'oasis.</td></tr>
<tr><td colspan="10">La bonne entente et le climat de confiance qui règne au sein de l'oasis est entretenu et donne lieu à des initiatives qui dépassent le cadre professionnel : engagement dans des défis sportifs régionaux, sorties de loisirs, repas extérieurs, soirées…). Ces moments favorise l'adoption de normes comportementales et de modèles mentaux partagés. Au sein des bureaux, entre les membres du groupe, l'atmosphère est particulièrement décontractée, chacun amène régulièrement des bonbons ou des gâteaux à partager, et la vie personnelle est facilement abordée dans les discussions. ces pratiques contribuent à la cohésion du groupe, aux conditions de travail des individus, et alimentent une culture organisationnelle. Mais l'effet sur la créativité de ces paramètres est faible. En effet, une trop grande attention au climat convivial peut être source de distraction de la tâche créative</td></tr>
<tr><td colspan="12">Les « exclus »</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Anomie et Atomisation du collectif</td><td colspan="10"><table><tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr><tr><td>---</td><td>Motivation, Conditions de travail</td><td>---</td><td>Normes, Climat, Pratiques, Structure</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>---</td><td>Tous niveaux</td></tr></table></td><td rowspan="3">Individu : Sentiment de solitude et d'exclusion, perte de confiance dans l'organisation, démotivation, départ.

Groupe : Conflits, crises.</td></tr>
<tr><td colspan="10">En dehors du trinôme, l'anomie et l'atomisation du collectif vont avoir des conséquences directes au niveau individuel : le salarié est privé de lien et de sens, en rapport avec le projet organisationnel (motivation "informationnelle"), et d'accès aux ressources (conditions de travail). Au niveau du groupe, c'est la dissolution du lien social : normes, valeurs, croyances sont inexistantes, aucun climat de confiance ou de cohésion ne peut se développer, les pratiques (reformulation, feedback, communication, débats...) ne trouvent ni espace, ni temps, pour émerger. L'interdépendance, nécessaire à la créativité collective, n'est que théorique (réseau de trinômes), elle n'a pas de manifestation tangible ou de réalité fonctionnelle. Dans ces conditions, l'individu ne peut faire sens de la liberté qui lui est offerte, le processus de sensemaking ne s'exerce pas au niveau individuel, ni, a fortiori, aux autres niveaux.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Manque d’accompagnement</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Perte de confiance en soi, frustration, désengagement, critiques, départ.</td></tr>
<tr><td>---</td><td>Motivation, Conditions Expériences</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>---</td><td>Intra</td></tr>
<tr><td colspan="10">Le manque de processus d'acculturation entraine une perte de repère à l'arrivée dans l'entreprise ou au moment de la libération, et de perte de contrôle sur son travail. L'isolement des personnes en dehors du trinôme les prive du soutien, dans l'activité quotidienne, d'une figure exemplaire, ou de collègues aux pratiques variées, qui leur permettraient d'évoluer et de ressentir un sentiment de défi, de challenge. Cette absence de regard extérieur est aussi une difficulté dans la régulation de la charge de travail. Ces conditions mènent à des expériences négatives.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Manque de reconnaissance</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Perte de confiance en soi, frustration, désengagement, critiques, départ.</td></tr>
<tr><td>---</td><td>Motivation, Croyances, Expériences</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Le manque de reconnaissance affecte la confiance en soi, la motivation "informationnelle", le besoin de feedback. Il mène à des expériences et des émotions négatives.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Manque d’opportunités : espaces, ressources, transparence</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Frustration, incompréhension, sentiment d'injustice, perte de confiance en l'organisation, désengagement, critiques, départ.</td></tr>
<tr><td>---</td><td>Conditions de travail, Expériences</td><td>---</td><td>Pratiques</td><td>---</td><td>Ressources</td><td></td><td></td><td>---</td><td>Intra</td></tr>
<tr><td colspan="10">Le manque d'opportunité, d'espace, de transparence et de ressources est directement lié aux conditions de travail de la personne, la privant de la matière première de l'engagement créatif, ne serait-ce qu'un accès aux problèmes de l'organisation qui sont à résoudre. Le manque d'espace pour exprimer ses idées, et les échanger, les prive également de toute la potentialité créative de la reformulation collective et du débat d'idées. Ces salariés ne peuvent donner un sens à leur liberté.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Initiatives étouffées</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Frustration, découragement, colère, sentiment d'injustice, désengagament, critiques, départ.</td></tr>
<tr><td>---</td><td>Motivation, Expériences</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>---</td><td>Intra</td></tr>
<tr><td colspan="10">Les initiatives lancées sur la base des représentations initiales individuelles de la libération ne seront pas toutes accompagnées, car ne serviront pas toutes la vision implicite des leaders ou parce que les personnes ne trouveront pas les moyens de les mener à bien. Cette absence de soutien sera source d'incompréhension, et de frustration. Ces initiatives étouffées constituent autant d'expériences négatives et leur lot d'émotions associées, affectant la motivation et l'engagement.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Un problème de compréhension : fossé grandissant</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">L'accumulation des tensions et cette incompréhension mutuelle déclenchera les deux crises ultérieures et la mutation du processus, vers une résolution collective des problèmes.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>---</td><td>Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">L'anomie et la formation de ces deux pôles antagonistes creuse un fossé de compréhension entre les deux populations, dans une spirale négative, accroissant dans le temps l'impossibilité de recréer un sens collectif.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Crises</td><td colspan="10"><table>
<tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td>---</td><td>Motivation, Conditions, Expériences</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Collectif</td></tr>
</table></td><td rowspan="3">A terme, ces crises auront des effets positifs. En permettant de donner un sens collectif des problèmes à résoudre, elles feront basculer le processus vers sa mutation, pour une résolution collective, en intégrant de nouvelles inspirations.</td></tr>
<tr><td colspan="10">Les crises auront un effet délétère à court terme sur le processus créatif. Sur les conditions de travail, la motivation et l'expérience : elles vont faire cristalliser les tensions accumulées et générer des situations très éprouvantes pour les acteurs principaux (burn-out, départs…). La crise de leadership cristallise les incompréhensions autour de la notion de liberté d'initiative et l'absence de règles, menant à des initiatives délétères et incomprises, et la crise financière, résultant d'un angle mort sur la rentabilité des activités du plateau, met en évidence les carences organisationnelles. Le gel des salaires, combiné à une mauvaise communication, entamera durablement la confiance. En revanche, ces crises permettent de faire émerger des prises de consciences importantes et collectives, et permettent ainsi de renégocier un ordre collectif, offrant un sens commun des différents problèmes à résoudre.</td></tr>
<tr><td colspan="12">PHASE 2</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Retour réflexif, cristallisation et mutation</td><td colspan="10"><table>
<tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Moteur</td><td></td><td></td></tr>
</table></td><td rowspan="3">Transformation de la dynamique pour davantage de dimensions collectives et participatives.</td></tr>
<tr><td colspan="10">L'agrégation des différents retours et la réflexivité des associés va venir modifier la dimension du leadership : les échanges internes et externes ont permis de formuler les problèmes à résoudre suite aux crises et aux tensions de la Phase 1, et une nouvelle vision va émerger de leurs réflexions, capitalisant sur ce qui a fonctionné (les trinômes) et en comblant ses carences : notamment à travers la formulation d'une raison d'être et d'une stratégie claire et lisible, toutes les deux offrant une vision transformative du monde et tournée vers l'innovation. Une fois encore la créativité du leader est exemplaire, mais la vision est top-down, affaiblissant son pouvoir mobilisateur.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Formulation et partage d’une raison d’être et d’une vision</td><td colspan="10"><table>
<tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Vision</td><td>+++</td><td>Moteur</td><td>+++</td><td>Tous niveaux</td></tr>
</table></td><td rowspan="3">La raison d'être est stable, et a été précisée en mars 2020.</td></tr>
<tr><td colspan="10">La formulation d'une raison d'être et d’une vision par Franck et son partage avec l'ensemble des salariés lors d'un moment solennel va agir sur les représentations collectives, et donner un sens nouveau au projet de libération, en mettant la liberté offerte au service d'un sens bien plus large et collaboratif, dépassant le simple périmètre du trinôme. Il renforce le rôle moteur du leadership et dote l’organisation d’une vision inspirante.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Partage de la nouvelle stratégie et évolution du business model</td><td colspan="10"><table>
<tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Vision</td><td>+++</td><td>Moteur</td><td>+++</td><td>Tous niveaux</td></tr>
</table></td><td rowspan="3">Les nouvelles vision et stratégie vont peu à peu contribuer à l'émergence d'un nouveau business model (nouvelles activités de conseil et d'accompagnement à la transition).</td></tr>
<tr><td colspan="10">De la même façon que la raison d'être, la formulation claire et structurée de la stratégie, qui n'avait jusqu'alors jamais été comprise, va avoir un rôle important sur la formation d'un sens partagé concernant les activités de l'entreprise et clarifier le sens qu'a la place de chaque salarié et de chaque sous-groupe dans cette vision (sensemaking). Cette raison d'être est clairement tournée vers l'innovation, autour de ses trois dimensions : digitale, managériale et sociale. Ainsi, il renforce le rôle moteur du leadership, et construit une vision porteuse de créativité et d’innovation au niveau organisationnel.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Espaces de délibération collective et refonte des processus</td><td colspan="10"><table>
<tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Motivation, Croyances, Expér.</td><td>+++</td><td>TOUTES</td><td>+++</td><td>Culture</td><td>+++</td><td>Catalyseur</td><td>+++</td><td>Tous niveaux</td></tr>
</table></td><td rowspan="3">Les ateliers de refonte des processus prendront fin 6 mois après leur démarrage et après que l'ensemble des chantiers nécessaires ont été bouclés. Il en reste l'expérience et la potentialité. Les croyances ont évolué et la culture organisationnelle également, des cadres mentaux communs ont été créés, permettant a minima l'adhésion passive au projet à moyen terme. Cependant, si ce type de dispositif n'est pas soit institutionnalisé, il y a un fort risque de repolarisation, car le processus d'adhésion et de sensemaking est dynamique et doit s'alimenter dans le temps.</td></tr>
<tr><td colspan="10">Les ateliers et la refonte collective des processus forment un ensemble extrêmement puissant sur le processus créatif : ils rassemblent toutes les dimensions collectives de la créativité (au niveau du groupe) : composition (groupes de volontaires), définitions des règles en commun, valorisation de la créativité collective, soutien, ouverture aux idées, cohésion, sécurité (techniques d'animation), débats constructifs, reformulation collective, reconnaissance/feedback (retours sur les décisions prises et valorisation lors des grands meetings), interactions sociales, communication efficace (animation, comptes-rendus, informations disponibles...). La dimension "espaces physiques" est également mobilisée, en permettant la colocalisation, bien qu’elle soit temporaire, d'acteurs dispersés, ce qui répond au problème de la proximité géographique, facteur d'exclusion et de polarisation. En offrant ces espaces et grâce aux solutions qui en émergent, les leaders "focaux" mobilisent fortement les dimensions du leadership "catalyseur", jusqu'alors absent en dehors de l'"oasis" : stimulation intellectuelle, participation, confiance dans les membres (Franck reste en retrait des discussions, pas de véto sur les décisions), intelligence sociale (dans l'animation et les liens avec les participants), reconnaissance des contributions (processus entretien, et valorisation des ateliers), garant de la liberté et de l'accès aux ressources, implémentation effective des idées. Ces ateliers sont en soi sources d'expériences positives et modifient les croyances individuelles, ainsi qu'un sens individuel plus aigu de sa propre contribution au projet collectif. La motivation "informationnelle" va s'en trouver renforcée. Ces éléments contribuent à la formation d'une culture organisationnelle tournée vers la créativité collective, et l'allocation de temps dédié aux trinômes constitue en soi une ressource organisationnelle pour s'engager dans cette « cellule créative ». Tous les niveaux du sensemaking sont ainsi favorisés.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Des inspirations renouvelées</td><td colspan="10">
<table>
<tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Vision</td><td>+++</td><td>Moteur</td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td><td rowspan="3">Assurent une vision inspirante et son renouvellement sur le long terme.</td></tr>
<tr><td colspan="10">L'apport d'inspirations nouvelles est lié aux échanges avec l'extérieur, et est permis par la curiosité des leaders exclusivement. Il s'agit ici de leur propre créativité qui est stimulée. Ces inspirations alimentent leur rôle de leadership moteur : vision inspirante sur le long terme et exemplarité créative. Au niveau organisationnel, elles nourrissent une vision originale, inspirante, et une culture de la créativité, qu'elle soit individuelle ou collective.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Une dynamique réflexive et créative</td><td colspan="10">
<table>
<tr><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td><td rowspan="3">La poursuite d'une dynamique réflexive telle que la laisse entrevoir la succession des phases 1 et 2, à un niveau méta pourrait garantir à Aepsilon une capacité créative à long terme, en cumulant les dimensions de la créativité : un moteur actif (ici la créativité des leaders), un esprit critique, une capacité à capter les inspirations extérieures porteuses, et à anticiper les besoins clients, en maintenant une vision claire et inspirante.</td></tr>
<tr><td colspan="10">Au final, la capacité de remise en question des leaders, leur créativité, les expériences et réactions des acteurs et l'évolution permanente du processus, dans une logique d'essais et d'erreurs, est en soi une dynamique créative, source d'innovations managériales, de services ou même de business model. Cette dynamique s'apparente à une logique de routine créative, au sens "méta" de Sonenshein (2016) ou au sens des capacités dynamiques, qui ne font pas partie de cette grille d'analyse, qui permettait jusqu'ici d'explorer les niveaux inférieurs.

Pour que cette dynamique ne soit pas excluante et qu'elle engage l'ensemble du collectif, il semble crucial de maintenir ouverte la voie d'expression des salariés à travers des espaces de délibération ouverts, permettant d'aborder les problèmes en toute confiance et en toute transparence et garantir la continuité du dialogue.</td></tr>
</table>

Annexe 17 Matrice synthétique des effets par dimension analytique – Aepsilon

Une deuxième lecture de la méga-matrice se fait « par dimension » : pour chaque dimension ou groupe de dimensions, nous avons synthétisé les modalités du processus les plus mobilisatrices.

Dans le cas présent d'Aepsilon, nous distinguerons les Phases 1 et 2, et pourrons ainsi observer les apports complémentaires et régulateurs de la phase 2. Les effets complémentaires correspondent à des points supplémentaires là où il en manquait dans la phase 1, alors que les effets régulateurs « annulent » des scores négatifs, liés aux modalités délétères de la phase 1. Dans la colonne « Aepsilon Phase 1+2 », nous n'avons affiché que le résultat final de ces scores une fois compilés.

Chez Aepsilon, les scores obtenus par dimension s'étendent de -6 (phase 1) à +27 pts (phase 2), après addition des scores de l'ensemble des modalités pour une même dimension. Nous considérerons donc un effet comme FAIBLE entre 0 et 7, MOYEN entre 8 et 15, FORT entre 16 et 27, NUL à 0 et NEGATIF si inférieur à 0.

Nous offrons ci-après une synthèse de ces dimensions et une analyse de la force relative des effets, leur valence, et leur évolution entre les Phases 1 et 2, grâce aux scores obtenus.

DIM. CREA	**CATEG.**	**Aepsilon Phase 1**				**Aepsilon Phase 1+2**	
		Modalités mobilisatrices		EFFET GLOBAL	Score (-6;18)	EFFET GLOBAL	Score (0 ; 27)
INDIVIDUEL		**+**	**-**	**FAIBLE**	**4.4**	**MOYEN**	**8.7**
Motiv. Engagt	Intrins.	Dispositif, 1ère expérience Oasis : choix des missions, clients, projets, outils…	Motivation extrinsèque : Partage, Dispositif, 1ère expérience Exclus : Initiatives étouffées Crises (fonction des individus)	FAIBLE	3	FAIBLE	3
	Extrins. inform	Dispositif, Lancement, 1ère expérience Rôle positif du trinôme Oasis : Transparence, ressources, opp., Accompagnement/dvpt pro	Exclus : Anomie/atomisation, Manque d'accompagnement, Manque de reconnaissance, initiatives étouffées	FAIBLE	5	**MOYEN**	**14**
Connaiss., exp.		Rôle positif du trinôme Oasis : Développement pro	Exclus : Manque d'accompagnement	FAIBLE	1	FAIBLE	1
Facultés cogn.		Etat d'esprit partagé (esprit critique)		FAIBLE	2	FAIBLE	2

Croyances		Dispositif, Lancement, 1ère expérience, Corporate Hacking, Diffusion externe Légitimité nouvelle, Distribution du leadership, Rôle positif du trinôme Oasis : Etat d'esprit partagé, Acculturation expériencielle	Diffusion externe Hiérarchie fantôme Exclus : Manque de reconnaissance	**FORT**	**18**	**FORT**	**24**
Conditions de travail		Dispositif, 1ère expérience Légitimité nouvelle, Rôle positif du trinôme Oasis : Liberté Responsabilité, Transparence, ressources, opp., Convivialité	Hiérarchie fantôme Crises Exclus : Anomie/atomisation, Manque d'accompagnement, Manque d'opportunités, ressources, transparence	FAIBLE	3	MOYEN	9
Expériences personnelles		1ère expérience, *Corporate Hacking* Rôle positif des trinômes Oasis : Acculturation expérientielle, Liberté/responsabilité, Ajustement mutuel/entraide	Hiérarchie fantôme Crises Exclus : Manque d'accompagnement, Manque d'opportunités, ressources, transparence, Initiatives étouffées	NEGATIF	-1	MOYEN	8
GROUPE		**+**	**-**	**FAIBLE**	**5.3**	**MOYEN**	**12.1**
Composition		1ère expérience Légitimité nouvelle (choix des influenceurs), Rôle positif du trinôme Oasis : Ajustement mutuel, Transversalisation des échanges		MOYEN	10	MOYEN	13
Normes - Valeurs - Croyances	Valor. Créa coll.	Oasis : Etat d'esprit partagé	Exclus : Anomie/Atomisation	NUL	0	FAIBLE	6
	Ouv. Idées, esp. Crit.	1ère expérience Légitimité nouvelle (choix des influenceurs) Oasis : Etat d'esprit partagé, convivialité	Exclus : Anomie/Atomisation	FAIBLE	3	**MOYEN**	**9**
Climat	Conf. Cohés, Séc. Psy	1ère expérience Légitimité nouvelle (choix des influenceurs), Rôle positif du trinôme Oasis : Etat d'esprit partagé, Ajustement mutuel, Convivialité	Exclus : Anomie/Atomisation	MOYEN	10	FORT	16

	Entraide	1ère expérience Légitimité nouvelle (choix des influenceurs), Rôle positif du trinôme Oasis : Etat d'esprit partagé, Ajustement mutuel	Exclus : Anomie/Atomisation	MOYEN	9	MOYEN	15
Pratiques	Débats constr. Multipl. des pts de vue	1ère expérience Légitimité nouvelle (choix des influenceurs), Rôle positif du trinôme Oasis : Etat d'esprit partagé, Ajustement mutuel, Transversalisation des échanges	Exclus : Anomie/Atomisation, Manque d'opportunités	FAIBLE	6	MOYEN	15
	Reform. coll.	1ère expérienceLégitimité nouvelle (choix des influenceurs), Rôle positif du trinômeOasis : Etat d'esprit partagé, Ajustement mutuel, Transversalisation des échanges	Exclus : Anomie/Atomisation, Manque d'opportunités	FAIBLE	4	**MOYEN**	**13**
	Reco - feedback	1ère expérience Légitimité nouvelle (choix des influenceurs), Rôle positif du trinôme Oasis : Etat d'esprit partagé, Ajustement mutuel, Transversalisation des échanges	Exclus : Anomie/Atomisation, Manque de reconnaissance, Manque d'opportunités	FAIBLE	1	**MOYEN**	**13**
	Interactions sociales	1ère expérience Légitimité nouvelle (choix des influenceurs), Distribution du leadership, Rôle positif du trinôme Oasis : Ajustement mutuel, Transversalisation des échanges	Exclus : Anomie/Atomisation, Manque d'opportunités, espaces, transparence	MOYEN	8	**FORT**	**17**
	Com. efficace	Oasis : Etat d'esprit partagé, Ajustement mutuel	Exclus : Anomie/Atomisation, Manque de transparence	NEGATIF	-2	FAIBLE	7
Structure		1ère expérience Légitimité nouvelle (choix des influenceurs), Distribution du leadership Oasis : Ajustement mutuel, Transversalisation des échanges	Exclus : Anomie/Atomisation	MOYEN	10	MOYEN	13
Espaces physiques				FAIBLE	5	MOYEN	8
ORGANISATIONNEL		**+**	**-**	**FAIBLE**	**4.7**	**MOYEN**	**8.2**
Culture, pratiques RH	Fav. créat. coll.			NUL	0	FAIBLE	6

	Fav. créa. Indiv.	Lancement, 1ère expérience, Corporate Hacking		MOYEN	15	MOYEN	15
	Droit à l'erreur, expérim° …	Lancement, Corporate Hacking		FAIBLE	4	FAIBLE	7
Vision claire et partagée		Lancement		FAIBLE	1	**MOYEN**	**10**
Structure		Dispositif, Lancement, 1ère expérience, Distribution du leadership		MOYEN	11	MOYEN	11
Ressources et capacités			Exclus : Manque d'opportunités, espaces, ressources	NEGATIF	-3	NUL	0
LEADERSHIP		**+**	**-**	**MOYEN**	**7.2**	**MOYEN**	**10.0**
Rôle moteur	Objectifs clairs et motivants, participatifs	Cristallisation, Conception, Lancement		FAIBLE	6	**MOYEN**	**15**
	Vision inspirante et long terme			NUL	0	**MOYEN**	**9**
	Valeurs - Partage de l'histoire de l'orga	Cristallisation, Conception, Lancement, Corporate Hacking, Diffudion externe Oasis : Etat d'esprit partagé		**FORT**	**17**	**FORT**	**23**
	Planification	Oasis : Ajustement mutuel		FAIBLE	1	FAIBLE	4
	Leadership teams	Oasis : Ajustement mutuel		FAIBLE	3	FAIBLE	3
	Exemplarité	Lancement Oasis : Etat d'esprit partagé, Acculturation expérientielle		MOYEN	9	**FORT**	**18**
Moyenne Rôle moteur				***FAIBLE***	***6.0***	***MOYEN***	***12.0***
Rôle catalyseur	Stimulation intellectuelle/débat d'idées	Partage Oasis : Etat d'esprit partagé, transversalisation des échanges		MOYEN	9	MOYEN	12
	Participation-implication	Oasis : Etat d'esprit partagé, transversalisation des échanges		FAIBLE	6	MOYEN	9
	Confiance dans la capacité des	Oasis : Etat d'esprit partagé		FAIBLE	3	FAIBLE	6

	membres						
	Compétences sociales	Oasis : Etat d'esprit partagé		FAIBLE	3	FAIBLE	6
	Soutien idées nouvelles, protection contre la critique	Corporate Hacking Oasis : Etat d'esprit partagé		FAIBLE	6	MOYEN	9
	Alloc. des tâches, reconnaissance	Oasis : Ajustement mutuel, entraide		FAIBLE	3	FAIBLE	6
	Habileté politique			NUL	0	NUL	0
	Garant de la liberté/autonomie	Oasis : Etat d'esprit partagé		FAIBLE	3	FAIBLE	6
	Garant de l'accès aux ressources	Oasis : Transparence, ressources, opportunités		FAIBLE	3	FAIBLE	6
	Interdépendance, incertitude, complexité…	Dispositif, Distribution du leadership, Rôle positif du trinôme Oasis : Ajustement mutuel, entraide		MOYEN	11	MOYEN	11
Moyenne Rôle Catalyseur				***FAIBLE***	***4.7***	***MOYEN***	***7.1***
Rôle de soutien	Attention individualisée	Dispositif, Distribution du leadership, Rôle positif du trinôme Oasis : Ajustement mutuel, entraide		MOYEN	9	MOYEN	9
	Evaluation juste	Dispositif, Distribution du leadership, Rôle positif du trinôme Oasis : Ajustement mutuel, entraide		MOYEN	9	MOYEN	9
	Absence de pression inutile	Dispositif, Distribution du leadership, Rôle positif du trinôme Oasis : Etat d'esprit partagé, Ajustement mutuel, entraide, Liberté/responsabilité		MOYEN	13	MOYEN	13

	Liberté-Autonomie	Dispositif, Distribution du leadership, Rôle positif du trinôme Oasis : Etat d'esprit partagé, Ajustement mutuel, entraide, Liberté/responsabilité		MOYEN	13	MOYEN	13
Moyenne Rôle Soutien				***MOYEN***	***11.0***	***MOYEN***	***11.0***
SENSEMAKING		**+**	**-**	**FAIBLE**	**5.7**	**FORT**	**18.7**
Intra		Cristallisation, Conception, Lancement, Corporate Hacking Légitimité nouvelle, Rôle positif du trinôme Oasis : Etat d'esprit partagé, Acculturation expérientielle	Hiérarchie fantôme Exclus : Anomie/atomisation, Initiatives étouffées	MOYEN	8	**FORT**	**23**
Inter		1ère expérience, Diffusion externe Légitimité nouvelle, Distribution du leadership, Rôle positif du trinôme Oasis : Etat d'esprit partagé, Acculturation expérientielle, ajustement mutuel, convivialité	Diffusion externe Hiérarchie fantôme Exclus : Anomie/atomisation	MOYEN	15	**FORT**	**27**
Collectif		Crises	Distribution du leadership Hiérarchie fantôme Fossé de compréhension Exclus : Anomie/atomisation, Initiatives	NEGATIF	-6	FAIBLE	6

Annexe 18 Matrice synthétique des effets par phase et modalité – HEA

Une première lecture des résultats de la « méga-matrice » se fait « par modalité » : pour **chaque modalité du processus**, les principales dimensions concernées sont présentées par niveau, avec **la valence et la force de l'effet (de --- à +++),** avec une description détaillée des mécanismes en jeu.

<table>
<tr><th>Modalités du processus</th><th colspan="10">Niveaux d'analyse et dimensions affectés par la modalité
(I : Individuel, G : Groupe, O = Organisationnel, L = Leadership, Sensemaking = S)</th><th>Evolution à long terme</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Cristallisation et décision</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">La cristallisation va orienter durablement la dynamique de libération. L'objectif de survie de HEA et l'inspiration de Laloux vont guider l'élaboration du dispositif. La culture Thales, bien que contrastant et potentialisant l'effet libérateur du changement, viendra peser tout au long de sa conception et mise en œuvre.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Rôle moteur</td><td>+++</td><td>Intra</td></tr>
<tr><td colspan="10">La cristallisation puise dans les ferments (crise éco, culture Thales...) du processus, en réunissant ce qui va contribuer à déclencher la prise de décision et former la vision du leader (Antoine) : les changements de top management, l'inspiration de F Laloux, l'enjeu de survie de HEA. Sa décision est une manifestation de sa créativité et de son audace, et de son désir d'introduire dans son équipe une culture managériale aux antipodes de la culture du groupe. Cette cristallisation a donc un effet transformant sur le leader lui-même, lui inspirant une vision et déclenchant le processus de libération. Il devient alors, par sa démarche même, un leader créatif exemplaire, sur le plan des valeurs de créativité (leadership moteur) : la décision de libération est en soi un acte exemplaire, bien que "top down". Le processus de construction est à ce stade intrasubjectif (il n'implique qu'Antoine) : la libération est la solution à son problème de crise économique et de la nécessité de « faire plus avec moins ».</td></tr>
<tr><td colspan="12">Conception</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Réflexion pilote libérée</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">A long terme, cette réflexion collective et structurée marquera le cadrage "collectif" du projet et la centralité de la pensée de F Laloux, notamment à travers l'exhaustivité des thèmes couverts par le changement au sein du département.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>+++</td><td>Compo, Normes, Clim, Prat, Struct</td><td></td><td></td><td>+++
+++</td><td>Moteur
Catalyseur</td><td>+++</td><td>Intra
Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">L'implication de Lucas dans le pilotage du projet aura un impact déterminant sur le cadrage du dispositif, lui-même refusant de ne servir qu'une simple réorganisation. Les influences de Laloux et de Zobrist auprès de lui sont décisives et lui servent à légitimer sa volonté de mobiliser un groupe de "leaders d'opinions" pour cadrer et porter le projet. Cet épisode de "rebellion" de Lucas et la distribution du livre de Laloux dans l'équipe contribuera à installer un cadre de réflexion libéré (rôle moteur), valorisant la réflexion collective plutôt que l'autorité hiérarchique. Le rôle de "catalyseur" est ensuite fortement incarné : Lucas en est le premier maillon (participation/implication, confiance dans la capacité de l'équipe, habileté politique, controverse, interdépendances). Laura prendra ensuite le relais de ce rôle catalyseur. Le travail du groupe mobilise l'intégralité des dimensions de groupe, préfigurant à une échelle réduite la phase suivante. A travers sa lecture, chacun nourrit sa propre interprétation de la transposition de Laloux à HEA, générant une attente (sensemaking intra), et une vision collective naît au sein du groupe de travail (inter) : en "cadrant" le projet, ce travail a combiné la vision de Laloux (l'idéal) à celle d'Antoine (pragmatique), et à la leur.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Partage de la vision et engagement dans les groupes de travail</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">La compréhension et l'appropriation par chacun du projet est importante dans le processus. Ce premier mouvement descendant sera ensuite modulé par la phase d'élaboration collective du dispositif.</td></tr>
<tr><td>++</td><td>Motivation
Croyances</td><td>++</td><td>Normes</td><td>++</td><td>Culture
Vision
Structure</td><td>+++</td><td>Moteur
Catalyseur</td><td>+++</td><td>Intra</td></tr>
<tr><td colspan="10">La vision d'Antoine et du groupe pilote est partagée en plénière : chacun du reste de l'équipe se forge alors sa propre idée du projet (idéal, craintes, espoirs... = sensemaking intra), la lecture de l'ouvrage de Laloux venant le cas échéant renforcer la notion d'idéal (sensemaking intra), et l'engagement individuel dans les groupes est massif (motivation intrinsèque). C'est essentiellement le leadership d'Antoine qui agit ici à travers sa vision (rôle moteur), mais avec la dimension participative du groupe pilote (rôle catalyseur). La croyance en l'importance de l'élaboration collective est ici affirmée avec force, agissant au niveau individuel, groupe, et organisationnel (croyances, normes, culture). Au niveau organisationnel, ce moment dote HEA d’une vision claire, inspirante et partagée, et structurée à court terme. La structure en groupes de travail thématiques favorise la pluralité et encourage la participation et l'autonomie. La démarche en termes de créativité est exemplaire : il s'agit clairement de bousculer les codes et se libérer du carcan des process.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Groupes de travail
Libération des imaginaires, émulation collective, salariés acteurs</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Cet effet de stimulation intense de la créativité collective est éphémère, il résulte de l'effet de contraste entre l'organisation du Groupe et l'originalité de la démarche entamée dans le département. Elle laissera la place à une phase de confrontation au réel et de réintégration dans les activités "courantes". En revanche, elle participera à l'établissement d'une culture durable du questionnement, de la réflexion collective et du droit à l'erreur.</td></tr>
<tr><td>+</td><td>Motivation
Croyances
Expérience</td><td>+++</td><td>TOUTES</td><td>+++</td><td>Culture</td><td>++</td><td>Catalyseur</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Cette étape est marquée par une dimension collective et créative très forte. Par rapport à la phase précédente, dominée par le leadership, la vision et les croyances, ici, les acteurs passent à la pratique : débats, reformulation collective, feedback, sondages, interactions, communication... La structure en réseau résulte de l'implication de chaque salarié dans 3 groupes en moyenne. Le climat est très positif. La dimension individuelle passera d'abord par le groupe et sera indirectement impactée, par l'expérience, et par les conditions de travail. Chacun devient acteur, ce qui agit sur la croyance individuelle en sa capacité et celle du groupe à changer le système. A travers cette expérience, c'est également une culture organisationnelle créative qui se construit (droit à l'erreur, expérimentation, ambition, créativité collective...). Le rôle du leadership revient ici en grande partie à Laura, qui draine les réflexions et catalyse les échanges, reconnait les contributions, favorise le questionnement (catalyseur). La stimulation intellectuelle permise par cette expérience est très grande pour les salariés qui la vivent (créativité individuelle et collective).</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Une place pour chacun et construction</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="2">Les cadres de références collectifs construits lors de cette phase, encourageant à la créativité collective, et</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Culture
Vision</td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Intra
Inter
Collectif</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>d'un sens commun</td><td colspan="10">Ici c'est la construction de sens qui est favorisée à tous les niveaux : au-delà de la construction de l'organisation, chacun doit réfléchir à sa place et sa contribution au cercle qu'il rejoint (sensemaking intrasubjectif). La motivation intrinsèque est, au passage, revalorisée lors de l'intégration d'un cercle. Par ailleurs, le fait que chaque cercle se dote d'un objectif et d'une mission commune participe au sensemaking interindividuel. La réflexion collective va permettre au groupe de se doter de normes communes et d'élaborer ses propres règles. L'inscription du cercle dans une vision plus globale et partagée du "nouveau HEA" favorise un sensemaking collectif. Le projet dans son ensemble contribue à la construction d'une culture et d'une vision organisationnelle, formalisée dans la constitution.</td><td>légitimant chacun dans sa place au sein du collectif seront pérennes, participant à la création d'un "état d'esprit" durable, même s’ils seront amenés à évoluer dans le temps.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Une libération sous contrainte</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Cette contrainte sera encore plus présente dans la phase de mise en œuvre et pèsera sur les velléités d'émancipation du groupe, avec des effets délétères sur les possibilités créatives, et les conditions d'émergence de cette créativité (frustrations).</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>--</td><td>Culture</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Le système qualité de Thales est contraignant et aura pour effet de brider les possibilités de changement. Il agit essentiellement sur la culture et les pratiques organisationnelles (via la culture et les pratiques du Groupe). Cependant, dans cette première phase de conception, les interdits seront relativement suspendus, permettant aux acteurs de pousser l'exercice très loin, quitte à être contredits et à devoir faire marche arrière dans la phase de mise en œuvre.</td></tr>
<tr><td colspan="12">Les principes du projet « HEA libérée »</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Cercles multi-métiers orientés client</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">NA (cf. Mise en œuvre)</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>++</td><td>Comp, Struct, Esp. Phys.</td><td></td><td></td><td>-/+</td><td>Moteur</td><td>+</td><td>Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">Les cercles multi-métiers vont essentiellement agir sur la structure du groupe et son agencement physique, favorisant la pluralité. Le rôle moteur va à la fois être pénalisé, car l’objectif du groupe risque de primer sur l’obj organisationnel. L’égalité des rôles (l’absence de hiérarchie) doit favoriser la construction de sens inter-subjectif, au niveau du cercle)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Rôles et bourse aux rôles</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">NA (cf. Mise en œuvre)</td></tr>
<tr><td>+</td><td>Mot. Intrins.</td><td></td><td></td><td>+</td><td>Struct.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Doit favoriser la motivation intrinsèque en permettant aux individus de choisir les rôles qui les intéressent les plus. Doit favoriser la décentralisation, la flexibilité et une structure en réseau, où chaque individu peut endosser plusieurs rôles dans des cercles différents. Elle joue un rôle catalyseur dans l’allocation des rôles, en garantissant la mobilité des salariés, et en montrant la confiance de l’organisation dans la capacité des salariés à jouer les rôles qu’ils choisissent d’investir.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Objectifs coll, coordination et pilotage</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">NA (cf. Mise en œuvre)</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td>++</td><td>Vision, Ressources</td><td>++</td><td>Moteur Catalyseur</td><td>++</td><td>(Intra), Inter et Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">La définition autonome de leurs objectifs par les cercles, les nouveaux modes de coordination et de pilotage doivent permettre de doter l’équipe et les cercles d’objectifs clairs et partagés (favorisant un sens commun de la finalité du cercle), et de gérer une allocation juste et suffisante des ressources. Ce sont les rôles moteurs et catalyseurs qui sont ici représentés (formulation des objectifs et débats fertiles). Les objectifs de cercle sont davantage mis en avant que les objectifs financiers, y compris pour les rôles « finance ».</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Décision par sollicitation, squads et gestion des conflits</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">NA (cf. Mise en œuvre)</td></tr>
<tr><td>+</td><td>Croyances</td><td>+++</td><td>Toutes dim.</td><td>++</td><td>Culture
Structure</td><td>++</td><td>Catalyseur</td><td>++</td><td>Intra et Inter</td></tr>
<tr><td colspan="10">Ce processus de prise de décision porte de nombreux déterminants de la créativité, à de nombreux niveaux. Agit sur les croyances dans la potentialité de changement et de résolution de problème créative, favorisant l'engagement individuel, toutes les dimensions du groupe sont impactées : le volontariat et l'expertise favorisent la pertinence de la composition, les normes et le climat sont positifs, et valorisent la créativité collective, et le processus implique des pratiques favorables : débat, reformulation…. D'un point de vue organisationnel, ces moments d'échanges et de décision participent à la culture. Ainsi, ce processus joue un rôle moteur, mais surtout catalyseur, et favorise le sensemaking intra (acceptation des décisions) et intersubjectif.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Entretien : Evaluation et développement des compétences</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">NA (cf. Mise en œuvre)</td></tr>
<tr><td>++</td><td>Mot. Extr.
Cond., Exp.</td><td>++</td><td>Comp, Normes,
Climat</td><td>+</td><td>Culture</td><td>+++</td><td>Soutien</td><td>++</td><td>Inter et Intra</td></tr>
<tr><td colspan="10">Les nouvelles règles d'évaluation modifient l'expérience du salarié concernant son évaluation individuelle, et participent en principe à sa motivation intrinsèque. L'élargissement et la composition du « jury », et le choix des évaluateurs par l'évalué renforcent la légitimité du regard porté sur sa contribution, et favorisent un climat de confiance. C'est le rôle de soutien du leadership qui est ici représenté.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Raison d'être, identité et constitution</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">NA (cf. Mise en œuvre)</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>++</td><td>Normes</td><td>+++</td><td>Culture,
Vision</td><td>+++</td><td>Moteur</td><td></td><td>Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">La formulation et la formalisation d'une raison d'être, qui plus est tournée vers la créativité, participe à développer une culture organisationnelle favorable à la créativité, et joue ici un rôle moteur important. Elle contribue à un sensemaking collectif (inter-cercles).</td></tr>
<tr><td colspan="12">Mise en œuvre et effets contrastés</td></tr>
<tr><td colspan="12">Décentralisation radicale (Dissolution du lien hiérarchique)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Remise en cause radicale de la hiérarchie, délitement du codir</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">A terme, l'impact sur le leadership « moteur » est discutable. Même si le relais semble pris dans les cercles et par la base, on peut se demander si la réduction de la "base" par rapport au codir ne réduit pas d'autant sa capacité à synthétiser une vision « HEA » inspirante et structurante, au-delà de la libération. Nos données et la durée de l'expérience ne permettent pas de répondre à cette question.</td></tr>
<tr><td>++</td><td>Croyances</td><td>+++</td><td>Normes</td><td>+++</td><td>Culture
Structure</td><td>-
++</td><td>Moteur
Catalyseur</td><td>- -</td><td>Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">Cette modalité touche le niveau organisationnel et le leadership en favorisant une structure décentralisée. Au niveau du groupe, elle remodèle les croyances en la toute puissance hiérarchique, favorise une culture de l'autonomie, et du renversement du statu quo (« couper des têtes »). En remettant en cause leur légitimité, ce mouvement de renversement officieux du pouvoir officiel crée la controverse, de l'incertitude et favorise les interdépendances entre cercles et entre salariés (catalyseur). L'ordre négocié au niveau collectif est temporairement bousculé (sensemaking collectif). Les croyances individuelles quant à la répartition du pouvoir vont également être impactées par cet effacement hiérarchique.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Changement de posture et légitimité nouvelle des ambassadeurs</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Cet effet est durable : le sens donné au rôle des ambassadeurs ne sera affecté que par l'irruption de la transformation FLX 2.0.</td></tr>
<tr><td>++</td><td>Croyances
Conditions</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+
+/-</td><td>Moteur
Soutien</td><td>+++</td><td>Intra
Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">L'effet sur le rôle du leadership de soutien est mitigé : d'un côté l'effacement du lien hiérarchique met en place une relation de soutien, d'évaluation non menaçante, et d'absence de pression inutile, mais à l'inverse, cela s’est traduit par un manque d'attention individualisée (abandons). Ce changement de posture contribue à la formation d'un double leadership : métier et cercle (leadership teams). Au niveau individuel, cette nouvelle posture favorise des conditions de travail propices à la créativité et modifie les croyances des personnes dans la réceptivité des idées nouvelles. Ces remaniements se font progressivement, individuellement et collectivement, à travers les pratiques et les interactions qui ont suivi le chantier de libération (sensemaking intra et collectif).</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Distribution du leadership</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Le climat qui va s'installer au sein du groupe va contribuer à libérer la parole et l'initiative (Cf. modalité suivante). La difficulté de maintenir les rôles de capitaines et coachs va modérer cet effet à moyen terme.</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Croyances
Expérience</td><td>+++</td><td>Climat</td><td>-
++</td><td>Vision
Structure</td><td>-
++</td><td>Moteur
Catalyseur</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">La distribution du leadership vers les cercles et au sein des cercles, se traduit par un changement des croyances individuelles dans la possibilité d' « émerger », et multiplie les expériences valorisantes, à travers le choix collectif mené pendant les élections. Elle renforce la coopération au sein des cercles et participe à construire un climat favorable (niveau groupe), mais altère, comme on l'a vu plus haut, la force de l'axe métier, et la capacité à faire vivre une vision long terme et inspirante. En revanche elle favorise l'interdépendance et la complexité (notamment pour les fonctions support), et une structure en réseau (LS catalyseur, orga).</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Libération de la parole et de l'initiative</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Cette libération de la parole fera partie des acquis de la libération de HEA, contribuant à forger l' « état d'esprit HEA », et son esprit critique.</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Croyances
Conditions
Expériences</td><td>+++</td><td>Normes
Pratiques</td><td>+++</td><td>Culture</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Cette modalité a des effets très positifs en termes d'engagement créatif individuel, modifiant progressivement les croyances quant à la liberté de parole et la réceptivité des idées nouvelles, et crée des expériences positives. La facilitation de l'expression au sein des groupes, et en général, promeut des normes et une culture organisationnelle propices à la créativité collective, valorisant l'initiative et l'ouverture aux idées nouvelles. Les idées émises et les débats qui s'ensuivent sont des pratiques stimulant l'émission d'idées nouvelles.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Changement de posture et responsabilisation des salariés</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Ce changement de posture ne se maintiendra que chez les salariés engagés dans une trajectoire positive, observant la réalité de leur impact. Pour les autres, dénonçant une hypocrisie, cet effet ne sera que transitoire et ils s’en désengageront rapidement.</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Croyances
Conditions
Expérience</td><td>+++</td><td>Pratiques</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Ce changement de posture s'accompagne clairement d'une évolution des croyances personnelles des salariés quant à leur rôle dans l'organisation, les rendant plus acteurs, et donc plus enclins à formuler des idées nouvelles ou à émettre des critiques. Les squads notamment donnent aux salariés le pouvoir de s'emparer de toute question qui lui semble légitime (conditions) et d'y travailler collectivement (pratiques de groupe).</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Dynamique de questionnement systématique du sens</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Cette dynamique de questionnement est chronophage et l'équipe a besoin de passer par des phases de "recentrage" sur l'activité de base (cf "Tensions libération vs exploitation"). Elle reste une composante de l'état d'esprit partagé durablement.</td></tr>
<tr><td>++</td><td>Facultés</td><td>++</td><td>Normes Pratiques</td><td>++</td><td>Culture</td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Intra/Inter/Coll</td></tr>
<tr><td colspan="10">La phase d'élaboration collective lance cette dynamique de questionnement, qui stimule l'esprit critique fait partie intégrante de l'état d'esprit en formation. Elle nourrit des pratiques collectives de questionnement réciproque, notamment à propos des processus inutiles. Elle participe à la constitution d'une culture organisationnelle et devient également une norme (« On ne fait pas si ça sert à rien »). Elle participe activement au processus de construction de sens sur l'activité.</td></tr>
<tr><td colspan="12">Transformation des interactions sociales</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Nouvelles formes d'interactions</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="12">Ces 3 premières modalités offrent aux individus de nouvelles perspectives de résolution de problème. Si l'expérience en est positive, elles s'autoentretiennent, à travers l'alimentation d'un état d'esprit partagé (4e modalité). Cet état d'esprit partagé permet de gagner en réactivité lors de la résolution de problèmes communs.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>+++</td><td>Pratiques Structure</td><td>+++</td><td>Structure</td><td>+</td><td>Catalyseur</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Que ce soit à travers les squads, la décision par sollicitation, ou les élections, les nouvelles formes d'interactions favorisent les pratiques de groupe propices à la créativité (débats, échanges de points de vue, reformulation collective), et favorise une structure en réseau, d'interdépendance sur les thématiques abordées et augmente les compétences sociales des acteurs (groupe, orga et leadership catalyseur).</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Tansversalisation des échanges : communication, entraide et réflexion collective,</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>+++</td><td>Climat Pratiques</td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Catalyseur</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Par définition, à travers ces modalités, c'est quasiment l'ensemble des pratiques de groupe propices à la créativité qui sont observées (les problèmes sont identifiés, partagé, résolus collectivement, des solutions pertinentes sont exprimées...). Celles-ci agissent aussi sur le climat (entraide). Par effet miroir, c'est une forme de leadership catalyseur distribué qui s'exerce (compétences sociales) sans que le leader focal n'ait besoin d'être actif.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Compréhension mutuelle, sens et cohésion</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Croyances</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Intra Inter Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">Les processus auparavant subis prennent un sens nouveau, les enjeux variés des différentes fonctions convergent vers une finalité client : il s'agit bien d'une construction de sens, à la fois au niveau intrasubjectif, intersubjectif, au sein des cercles et collectif au niveau de HEA. Les croyances individuelles évoluent à ce contact.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Développement d'un nouvel état d'esprit partagé</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Croyances</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Intra, Inter, Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">Résultat des 3 modalités précédentes. Ce résultat va s'autoentretenir à travers les pratiques et les processus de sensemaking qui y sont liés. L'effet sur les croyances relève du même mécanisme.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td colspan="12">Mise en œuvre et effets contrastés / Autres Effets</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Développement professionnel et mobilité</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Ces effets ne s'appliquent qu'aux personnes ayant pu en bénéficier concrètement.</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Motivation
Connaissance
Expériences
Conditions</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Les effets de la bourse aux rôle érigée en principe d'organisation (psychologiques et culturels) ont déjà été commentés plus haut. Ici, c'est sa mise en œuvre pratique qui est étudiée : elle affecte positivement, pour les salariés qui ont pu en bénéficier : la motivation intrinsèque, les compétences et connaissances, leur expérience personnelle, et leurs conditions de travail.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Bien-être et QVT</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Ces effets se sont installés progressivement, et s'observent au bout d'un an et demi de libération, à l'issu de la période d'apprentissage.</td></tr>
<tr><td>+++</td><td>Conditions</td><td>++</td><td>Climat</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Ces effets de la libération sont en eux-mêmes des facteurs favorables à la créativité, au niveau individuel (conditions de travail) et groupe (climat).</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Maturation naturelle et adoption hétérogène</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Ce "chaos" sera progressivement dompté avec le temps et l'apprentissage, et il perdra de sa force. Néanmoins, la libération a installé une dynamique et une certaine dose de complexité et d'incertitude sera durable (d'autant que ces dernières seront entretenues par la future organisation FLX)</td></tr>
<tr><td>-</td><td>Conditions</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+++</td><td>Catalyseur</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">La description narrative de cette modalité évoque essentiellement la notion de chaos à organiser. Malgré la radicalité de la transformation, la variabilité de l’engagement individuels et la progressivité des mesures sont respectées. On peut donc affirmer que c'est un chaos "positif", au sens de l'enabling leadership, qui s'installe dans le temps et que les zones d'apprentissage et la tolérance des rythmes permettent aux salariés de se l'approprier progressivement. Peut néanmoins déstabiliser au niveau individuel (conditions).</td></tr>
<tr><td colspan="12">Choc de la réalité</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Ecarts de conduite et hiérarchie fantôme</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Pour les personnes les plus attentives et attachées aux valeurs prônées par le modèle, ces écarts seront très mal vécus et s'accompagneront d'un désengagement durable (cf « Trajectoires individuelles »)</td></tr>
<tr><td>- - -</td><td>Conditions
Expériences</td><td></td><td></td><td>--</td><td>Structure</td><td></td><td></td><td>- - -</td><td>Intra
Inter
Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">Les écarts de conduite font essentiellement faire régresser le processus de sensemaking à tous ses niveaux (incompréhension individuelle, trahison des normes communautaires et de l'ordre global négocié au sein du Groupe), générer des émotions négatives et entamer la confiance envers la direction. La structure théoriquement décentralisée est remise en cause.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Mur nommé "compliance"</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Cette pression extérieure exercée par le Groupe est durable, malgré quelques encouragements lointains, et va "fatiguer" HEA, jusqu'au coup de massue de la nouvelle transformation FLX.</td></tr>
<tr><td>- - -</td><td>Croyance
Conditions
Expériences</td><td>- -</td><td>Normes</td><td>- -</td><td>Culture</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Ces contraintes externes vont affecter : la croyance individuelle dans la réceptivité des idées nouvelles et tarir l'engagement créatif, les conditions de travail (sensation de contrôle sur son travail et de liberté), et générer des émotions négatives (expériences). Au niveau du groupe, ce sont les normes HEA qui se voient contaminées par celles du Groupe, réduisant le soutien aux idées nouvelles. Cette contamination est également valable au niveau organisationnel, réduisant l'encouragement à l'expérimentation.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Echec de la bourse aux rôles</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">On ne peut pas affirmer que cet échec ait affecté de façon significative des dimensions de groupe ou organisationnelles. Le droit à l'erreur fait en effet partie de la culture et le retour à un fonctionnement plus traditionnel semble une solution acceptable pour tous.</td></tr>
<tr><td>- - -</td><td>Motivation
Croyances
Conditions
Expérience</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>- -</td><td>Intra</td></tr>
<tr><td colspan="10">L'échec de la bourse au rôle a surtout des effets individuels : croyances en sa liberté de mouvement dans l'organisation, donne souvent lieu à un accroissement de la charge de travail le mouvement de chaises musicales n'étant pas assuré, et donne lieu à des expériences négatives.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Tensions libération-exploitation (charge de travail) et manque de reconnaissance</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Cette modalité, supportable en phase d'"euphorie", n'est pas tenable à long terme et a contribué au "recentrage" sur les processus clés.</td></tr>
<tr><td>- - -</td><td>Croyances
Conditions</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">Ici c'est la charge de travail qui est considérablement alourdie, et pèse sur les épaules des salariés (conditions de travail). Cette tension entre libération et exploitation traduit un manque de ressources. L'absence de reconnaissance vient renforcer ces effets délétères, à l'encontre d'un leadership capacitant (accès aux ressources)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Choc des cultures vs un monde "non libéré"</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Idem « mur compliance » : cette pression extérieure exercée par le Groupe est durable, malgré quelques encouragements lointains, et va "fatiguer" HEA, jusqu'au coup de massue de la nouvelle transformation FLX.</td></tr>
<tr><td>-</td><td>Croyances
Expériences</td><td>- -</td><td>Normes</td><td>- -</td><td>Culture</td><td></td><td></td><td>- -</td><td>Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">On retrouve le même mécanisme d'affaiblissement de la culture que pour le "mur compliance", avec une portée plus générale, source de "schizophrénie". Ce choc des cultures explique également le manque de reconnaissance, ces processus étant bridés par le Groupe. Ce choc des cultures est particulièrement perceptible pour les ambassadeurs, qui doivent trouver leur place et donner du sens aux interfaces, et donne lieu à des expériences individuelles ou de groupe négatives. Il vient remettre en cause l'ordre collectif négocié (sensemaking).</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td rowspan="3">Accroissement de la complexité</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Elle se superpose à la complexité du groupe et va déclencher le recentrage (cf modalité suivante).</td></tr>
<tr><td>-</td><td>Conditions</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>- -</td><td>Intra
Inter
Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">Cette complexité est générée par la libération interne à HEA et peut altérer les conditions de travail des personnes se sentant perdues. L'accroissement de la complexité est ici le revers du "chaos positif", source de leadership catalyseur, observé plus haut. A l'excès, cette complexité va à l'encontre du processus de sensemaking à tous les niveaux.</td></tr>
<tr><td colspan="11">Recentrage – Diffusion - Phagocytage</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Recentrage et bilan positif</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Contribue à la routinisation des fondamentaux.</td></tr>
<tr><td>+</td><td>Conditions</td><td></td><td></td><td>++</td><td>Culture</td><td></td><td></td><td>++</td><td>Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">Le recentrage de la libération sur ses modalités clés est une réponse à l'accroissement incontrôlé de la charge de travail (conditions) et également à l'expectative de la future transformation FLX. Le bilan positif entérine les fondamentaux de la culture organisationnelle de HEA, autour d'un "état d'esprit libéré", et favorise l'élaboration d'un sens partagé de la libération, car même si le bilan est mitigé, il est globalement positif, dépassant des tensions et des expériences négatives expérimentées au cours du processus.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Diffusion</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Effet qui se renforce en l’absence de critiques.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>Moteur</td><td>++</td><td>Collectif</td></tr>
<tr><td colspan="10">La volonté de diffuser à l'extérieur de HEA, que ce soit au sein du groupe ou à l'extérieur de Thales, est source d'échanges stimulants et de reconnaissance pour le département, et apporte une légitimité, favorisant le sensemaking collectif (cf visite du VP FLX fin 2018). Ces partages extérieurs contribuent à former le storytelling de la libération (leadership moteur)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Phagocytage par FLX = "crise"</td><td colspan="2">I</td><td colspan="2">G</td><td colspan="2">O</td><td colspan="2">L</td><td colspan="2">S</td><td rowspan="3">Même si "phagocytage" ne veut forcément dire "disparition", puisque "HEA libérée" laissera finalement des traces dans "FLX 2.0", cette étape marque la fin de notre analyse du processus.</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="10">La survenue de la transformation FLX représente une crise pour le processus de libération de HEA, et remet en cause l'ordre collectif négocié au niveau du Groupe, et dépasse notre cadre de lecture.</td></tr>
</table>

Annexe 19 Matrice synthétique des effets par dimension analytique – HEA

Une deuxième lecture de la méga-matrice se fait « par dimension » : pour chaque dimension ou groupe de dimensions, nous avons synthétisé les modalités du processus les plus mobilisatrices.

Chez HEA, les scores obtenus par dimension s'étendent de -2 à 25 pts. Nous considérerons donc un effet comme FAIBLE entre 0 et 7, MOYEN entre 8 et 15, FORT entre 16 et 25, NUL à 0 et NEGATIF si inférieur à 0.

Nous offrons ci-après une synthèse de ces dimensions et une analyse de la force relative des effets, et de leur valence grâce aux scores obtenus.

DIM. CREA	CATEGORIES DETAILLES	Modalités mobilisatrices du processus HEA		EFFET GLOBAL	Score (Min -2 ; Max 25)
NIVEAU INDIVIDUEL		**+**	**-**	**MOYEN**	**7.4**
Motiv. Engagt	Motivation intrinsèque	Partage de la vision, Groupes de travail, Construction d'un sens commun, Bourse aux rôles	Echecs individuels de la bourse aux rôles.	FAIBLE	7
	Extrinsèque informationnelle	Nouvelles modalités d'entretien. Dvpt pro	Manque de reconnaissance liée aux nouveaux rôles	NEGATIF	-2
Conn. exp.	Diversifiée ou liée au domaine	Nouveaux rôles, mobilité professionnelle.		FAIBLE	3
Facultés cognitives et conatives		Dynamique de questionnement	Culture normative et bureaucratique Thales	FAIBLE	3
Croyances		Changements symboliques significatifs : Partage de la vision, Groupes de travail, Construction d'un sens commun, Décision par sollicitation, squads et gestion de conflit, Remise en cause radicale de la hiérarchie, Changement de posture des managers, Distribution du leadership, Libération de la parole et initiative, Chgt de posture des salariés	"Choc de la réalité" : "Mur compliance", Echec de la bourse aux rôles. *Le droit à l'erreur, l'apprentissage et la construction de sens commun permettent de surmonter ces obstacles.*	**FORT**	**23**
Conditions de travail		Modalités d'entretien (confiance dans les évaluateurs) Légitimité nouvelle des managers, Libération de parole et initiative, Chgt posture des salariés Mobilité, Bien-être et QVT Recentrage	Adoption hétérogène ("Chaos") Ecarts de conduite/"Hiérarchie fantôme", Mur "compliance", Echec Bourse aux rôles, Tension libération-exploitation Accroissement de la complexité	FAIBLE	7

Expériences personnelles		Groupes de travail, Entretiens Distribution du leadership, Libération de la parole et initiatives Initiatives, idées nouvelles, Chgt de posture des salariés Dvpt pro/mobilité	Ecarts de conduite et "hiérarchie fantôme" "Mur compliance" Echecs bourse aux rôles Choc des cultures	MOYEN	10
GROUPE		**+**	**-**	**FORT**	**15.1**
Composition		Réflexion pilote et groupes de travail (conception), Cercles multi-fonctions, Prise de décision par sollicitation, Squads, Modalités d'entretien		MOYEN	12
Normes - Valeurs - Croyances	Valorisation de la créativité collective	Raison d'être, Partage de la vision, Réflexion pilote, Groupes de travail, Décision par sollicitation, Modalité d'entretien, Libération de la parole		**FORT**	**19**
	Soutien / ouverture aux idées, esprit critique…	Réflexion pilote, Partage de la vision, Groupes de travail, Décision par sollicitation, Libération de la parole, Dynamique de questionnement	Compliance, Culture Thales	MOYEN	14
Climat	Confiance-cohésion-sécurité psychologique	Réflexion pilote, Groupes de travail, Décision par sollicitation, Choix des évaluateurs, Décision par sollicitation, Gestion des conflits, Modalités d'entretien, Election des capitaines et coachs, Bien-être et QVT		MOYEN	15
	Entraide	Réflexion pilote, Groupes de travail, Squads, Transversalisation des échanges		MOYEN	10
Pratiques	Débats constructifs - Multiplicité des points de vue	Réflexion pilote, Groupes de travail, Décision par sollicitation, Libération de la parole, chgt de posture salariés, Dynamique de questionnement, Nouvlles formes d'interaction, Transversalisation des échangese		**FORT**	**24**
	Reformulation collective			**FORT**	**24**
	Reconnaissance des contributions - feedback	Réflexion pilote, Groupes de travail, Changement de posture salarié		MOYEN	9
	Interactions sociales	Réflexion pilote, Groupes de travail, Décision par sollicitation, Chgt de posture salariés, Transversalisation des échanges		MOYEN	15
	Communication efficace	Réflexion pilote, Groupes de travail, Libération de la parole, Transversalisation des échanges		MOYEN	12
Structure		Réflexion pilote, Groupes de travail, Cercles multi-métiers Décision par sollicitation, Distribution du leadership, Nvlles formes d'interaction		**FORT**	**18**
Espaces physiques		Réflexion pilote, Groupes de travail, Cercles multi-métiers		MOYEN	9
ORGANISATIONNEL		**+**	**-**	**MOYEN**	**10.2**
Culture, pratiques RH	Favorisant la créativité collective	Partage de la vision, Groupes de travail, Construction d'un sens commun Décision par sollicitation, Entretien, Raison d'être Remise en cause hiérarchique, Libération	Libération sous contrainte (culture Thales et système Chorus)	**FORT**	**25**

		parole et initiative, Dynamique de questionnement, Recentrage et bilan			
	Favorisant la créativité ind.			NUL	0
	Droit à l'erreur, expérimentation…	Partage de la vision, Groupes de travail, Construction d'un sens commun Remise en cause hiérarchique, Libération parole et initiative, Dynamique de questionnement Recentrage et bilan	Libération sous contrainte (culture Thales et système Chorus)	MOYEN	9
Vision claire et partagée		Partage de la vision, Construction d'un sens commun Objectifs, coordination et pilotage, Rauson d'être et constitution		MOYEN	11
Structure		Partage de la vision, Bourse aux rôles, Décision par sollicitation, squads Remise en cause et délitement du codir, Distribution du leadership Nvlles formes d'interactions	Hiérarchie fantôme	**FORT**	**18**
Ressources et capacités		Coordination et pilotage	Tensions libération-exploitation, charge de travail	NEGATIF	-2
LEADERSHIP		**+**	**-**	**MOYEN**	**8.2**
Rôle moteur	Objectifs clairs et motivants, participatifs => sens partagé	Cristallisation, Objectifs collectifs		FAIBLE	6
	Vision inspirante et long terme	Cristallisation, Réflexion pilote, Partage de la vision, Obj collectifs, Raison d'être	Distribution du leadership, Cercles multi-métiers	MOYEN	11
	Valeurs - Partage de l'histoire de l'organisation	Cristallisation, Réflexion pilote, Partage de la vision, Obj collectifs, Décision par sollicitation, Raison d'être Diffusion		**FORT**	**18**
	Planification	Réflexion pilote, Groupes de travail, objectifs collectifs		FAIBLE	7
	Leadership teams	Réflexion pilote, Groupes de travail, Cercles multi-métiers Légitimité nouvelle		MOYEN	9
	Exemplarité (exp. , créa...)	Partage de la vision		FAIBLE	3
Moyenne Rôle moteur				***MOYEN***	***9.0***
Rôle catalyseur	Stimulation intellectuelle/débat d'idées	Réflexion pilote, Partage de la vision, Groupe de travail Objectifs collectifs, pilotage et coordination Distribution du leadership		**FORT**	**20**
	Participation-implication	Réflexion pilote, Partage de la vision, Groupe de travail Objectifs collectifs, pilotage et coordination Distribution du leadership, Nvlles formes d'interaction		**FORT**	**19**

	Confiance dans la capacité des membres	Réflexion pilote, Partage de la vision, Groupe de travail Bourse aux rôles, Décision par sollicitation Distribution du leadership		MOYEN	14
	Compétences sociales	Réflexion pilote, Groupe de travail Nvlles formes d'interaction, Transversalisation des échanges		MOYEN	10
	Soutien des idées nouvelles, protection contre la critique	Réflexion pilote, Partage de la vision, Groupe de travail Décision par sollicitation		MOYEN	10
	Allocation des tâches, reconnaissance	Réflexion pilote, Partage de la vision, Groupe de travail Bourse aux rôles, Coordination et pilotage		MOYEN	11
	Habileté politique	Réflexion pilote, Groupe de travail		FAIBLE	3
	Garant de la liberté/autonomie	Réflexion pilote, Partage de la vision, Groupe de travail Bourse aux rôles		MOYEN	9
	Garant de l'accès aux ressources	Objectifs collectifs, coordination et pilotage	Tensions libération-exploitation, charge de travail	NEGATIF	-2
	Interdépendance, incertitude, complexité…	Réflexion pilote, Groupe de travail Objectifs collectifs, coordination et pilotage, Décision par sollicitation Remise en cause, Distribution du leadership Nlles formes d'interaction, Maturation naturelle		**FORT**	**23**
Moyenne Rôle Catalyseur				***MOYEN***	***11.7***
Rôle de soutien	Att.ind.	Modalités d'entretien	Chgt de posture des managers/"Abandons"	NUL	0
	Evaluation	Modalités d'entretien Chgt de posture hiérarchie/légitimité nouvelle		FAIBLE	5
	Pression			FAIBLE	5
	Lib.-Aut.			FAIBLE	5
Moyenne Rôle Soutien				***FAIBLE***	***3.8***
SENSEMAKING		**+**	**-**	**FORT**	**16.3**
	Intra	Cristallisation, Réflexion pilote, Partage de la vision, Construction d'un sens commun Objectifs collectifs, Décision par sollicitation, Chgt posture et légitimité managers, Compréhension mutuelle, sens, cohésion Etat d'esprit partagé	Ecarts de conduite/hiérarchie fantôme Accroissement de la complexité	**FORT**	**19**
	Inter	Réflexion pilote, Groupes de travail, Construction d'un sens commun, Cercles multi-métiers, Obj coll coord et pilotage, Décision par soll., Modalités d'entretien	Ecarts de conduite/hiérarchie fantôme Accroissement de la complexité	**FORT**	**18**

	Compréhension mutuelle, sens, cohésion, Etat d'esprit partagé			
Collectif	Construction sens commun Raison d'être, Obj collectifs Chgt de posture des managers, Compréhension mutuelle, sens, cohésion, Etat d'esprit partagé Recentrage, Diffusion	Remise en cause de la hiérarchie Ecarts /hiérarchie fantôme Choc des cultures Accroiss. de la complexité	MOYEN	12
		EFFET GLOBAL	**MOYEN**	**11,4**

Annexe 20 Matrice processuelle inter-cas

Les modalités y sont présentées prioritairement par ordre **chronologique**, et secondairement par ordre **thématique** (dispositif, leviers et freins de la mise en œuvre). Les modalités aux temporalités différentes sont affichées en vert, et sont dédoublées aux positions respectives pour chacun des cas concernés (ex : « Partage et lancement » vs « Conception »).

Nous avons pris le parti de mettre en parallèle les Phases 1 et 2 du processus d'Aepsilon, en les considérant comme deux processus de libération successifs, pouvant être comparés en tant que tels. Nous avons donc ici affaire à trois processus de libération : Aepsilon Phase 1 (AE1), Aepsilon Phase 2 (AE2), et HEA.

Pour le processus AE2, étant donné qu'il constitue un complément de AE1, nous avons indiqué les différences quand il y avait lieu et « idem » quand AE2 ne fait que reprendre les modalités de AE1.

Ces mises en parallèle des processus AE1, AE2 et E3 a permis de mettre évidence des modalités :

- Similaires
- Similaires présentant des variations. Ces variations pouvant être de 4 types (non exclusifs) : de temporalité, d'acteurs, de modalité ou de périmètre.
- Différentes
- Spécifiques (n'apparait que dans un des cas)

Modalités du processus	**AE 1**	**AE 2**	**HEA**	**Comparaison**	**Niveau de variabilité** Similaires ; Variations (temporalité, périmètre, modalité, acteurs) ; Différentes
Cristallisation et décision	**x**	**x**	**x**	**Les grandes modalités de cette phase sont très similaires entre les 3 processus, mais elles prennent des formes différentes pour chacun d'entre eux.**	**Modalités différentes**
Contexte	x	x	x	Croissance pour AE1 ; Crises éco et internes pour AE2 ; Crise éco et management tyrannique pour HEA	Différentes
Culture	x	x	x	Déjà "alternative" pour Aepsilon ; bureaucratique pour Thales/HEA	Différentes
Croyances fortes du leader libérateur vs la libération	x	x	x	Centrées sur l'individu pour AE1 ; centrées sur la société pour AE2 ; centrées sur la contribution de l'individu et du lien social au collectif pour HEA	Modalités différentes

Remise en cause de la bureaucratie (hiérarchie et process)	x	x	x	Point commun de leurs convictions, nourrissant leur attrait pour la mouvance des ELs.	Similaires
Inspirations	Getz, Zobrist, Sinek	Laloux, écologie, RSE	Laloux, sociocratie	Même mouvance, mais auteurs différents. Des références à la fois **inspirantes** (modelant le dispositif) et **instrumentales** (mobilisées pour conceptualiser et instrumenter le dispositif)	Modalités différentes
Problème à résoudre/enjeu	x	x	x	Engagement des salariés pour AE1 ; Sortie de crise pour AE2 ; Survie de HEA	Différentes
Déclencheur du projet et décision	x	x	x	Vague de départ de consultants ; Découverte RSE ; Lecture de Laloux	Différentes
Partage et lancement collectif			x	Pour HEA, le partage se fait précocement et en deux temps, et précède la conception : d'abord auprès du groupe pilote, puis auprès du reste de l'équipe en séminaire lors d'un lancement radical.	Temporalité et acteurs différents
Première expérience du projet			Gr. De travail	La première expérience concrète de la libération pour les salariés de HEA est collective, au sein des groupes de travail.	Temporalité et périmètre différents
Conception/Mutation	**x**	**x**	**x**	Chez Aepsilon seuls les leaders (3 puis 2) s'impliquent dans la conception initiale. Cependant, en AE2, ils prévoient les Ateliers, qui vont prolonger la conception du dispositif par l'élaboration de règles communes. Chez HEA, cette phase mobilise au contraire fortement la dimension collective, dès le début.	Acteurs, périmètre et temporalité différents
Réflexion collective	0	Ateliers	x		
Libération des imaginaires	0	Ateliers	x		
Salariés acteurs	0	Ateliers	x		
Construction d'un sens commun de la libération	0	Ateliers	x		
Elaboration de règles communes	0	Ateliers	x		
Dispositif	**+**	**+++**	**+++**	**Les principales différences entre les dispositifs se rapportent au minimalisme du dispositif de AE1 et à la sophistication chez HEA. Également, le dispositif HEA est tourné vers le niveau groupe alors que le dispositif de AE1 est tourné vers l'individu. AE2 vient compléter le dispositif AE1 sur de nombreuses dimensions, et modifier son orientation "individuelle" vers une version plus "collective" : raison d'être, périmètre décisionnel, coordination, gestion des conflits, résolution collective des problèmes.**	**Modalités et périmètres différents**
Structure décentralisée	+++	+++	+++	Les deux entreprises optent d'emblée pour une décentralisation radicale, en supprimant le seul maillon hiérarchique de l'organisation.	Similaires
Nouvelle cellule de base	Trinôme	Trinôme	Cercle	Le salarié d'Aepsilon est l'objet de la décentralisation, au sein des trinômes, alors que c'est le client dans le cas d'Aepsilon, au sein des cercles.	Périmètres et acteurs différents
Nouveaux rôles élus	+	0	+++	La suppression des rôles hiérarchiques donne naissance à des rôles de remplacement, élus : coachs, capitaines, ambassadeurs, référents métiers pour HEA, et influenceurs pour AE	Modalités différentes

Formulation et partage d'une raison d'être	0	Lead	Coll.	D'abord inexistante chez AE1, formulée seulement en AE2, et uniquement par le leader (Franck). Un des fondements de l'entreprise OPALE, formulée dès le début et collectivement pour HEA. Très libre pour AE, très contrainte par le Groupe par HEA.	Modalités différentes
Prise de décision	Trinôme	Elargissement	Sollic avis. Tous sujets	Chgt dans le trinôme uniquement pour AE1, élargissement et format démocratique dans les ateliers pour AE2. Par sollicitation d'avis, sans restriction de sujet chez HEA.	Périmètres et modalités différentes
Définition des objectifs	Ind	Ind + Lead	Ind et Coll	Fixation autonome et individuelle, absents au niveau collectif pour AE1, fixation obj coll et orga par le leader pour AE2. Négociation collective encadrée par le Groupe chez HEA, pour les cercles. Autonome pour les individus.	Périmètres et acteurs différents
Coordination et pilotage	+	++	++	Réunion de coordination d'équipe (com-RH, post-it time, ou l'ajustement mutuel) chez AE1. Structuration en AE1. RAC, AIC et BR pour HEA.	Modalités différentes
Système fluide gestion des rôles	+	+	+++	Non formalisé par Aepsilon, les changements de mission se font sur demande pour les employés et à l'opportunité dans les bureaux. La bourse aux rôles chez HEA doit prendre en charge cette modalité.	Différentes
Modalités d'entretien (Evaluation, Obj. Ind)	Coll. (Trin.)	idem	Coll.	Dans les deux cas, les feedback sont enrichis par une pluralité d'acteurs (influenceurs chez AE, ambassadeur et/ou capitaines et/ou autres chez HEA	Acteurs différentes
Dvpt des compétences-évolution professionnelle	-	idem	+	Peu structuré chez AE, système classique de demande de formations, et non spécifique chez HEA. Formations collectives soutenues chez HEA	Différentes
Rémunération	x	idem	0	Augmentation par le trinôme ou décision collective au moment du recrutement. Immuable chez Thales.	Différentes
Gestion des conflits	0	x	x	Inexistant chez AE1. Pour AE2 et HEA, il s'agit de faire intervenir un tiers médiateur (au sein du trinôme ou de la cellule décisionnelle) et le leader en dernier recours.	Similaires
Résolution collective de problèmes	Oasis	Ateliers	Squads	Non structurée et limitée à l'oasis, chez AE1. Chez HEA et AE2, un véritable espace ouvert, délibératif et démocratique permet de s'emparer librement d'un sujet choisi collectivement.	Similaires
Identité projet	x	0	x	"MyAepsilon" chez AE1 et assimilé à Aepsilon pour AE2. "Les colibris" ou "HEA libérée", "Nous, libérés" (manuscirt) pour HEA.	Modalités différentes
Formalisation	0	x	x	Evitée chez AE1. Constitution chez HEA, règles écrites chez AE2. Plus tard, récit manuscrit chez HEA.	Modalités différentes
Mise en œuvre					
Partage et lancement collectif	x	x		Chez Aepsilon, les leaders conçoivent seuls le dispositif avant de le partager, que ce soit en phase 1 ou 2. Le lancement est radical à chaque fois.	Temporalités et acteurs différents
Première expérience du projet	Entretiens	Ateliers		La première expérience concrète significative se fait au cours des entretiens de fin d'année, au sein du trinôme pour AE1 et au sein des ateliers pour AE2.	Temporalité, périmètre et modalités différents

Début de diffusion externe	Réseaux Soc., Conf.	x		Dès le début de sa libération, Aepsilon est très actif sur les réseaux sociaux pour partager et valoriser son expérience.	Temporalités et modalités différentes
Décentralisation radicale	**x**	**x**	**x**	La dissolution du lien hiérarchique prend des formes différentes chez Aepsilon et HEA : disparition totale vs double identité (HEA vs Thales). Le rôle du trinôme de Aepsilon est joué par l'entretien d'évaluation modifié chez HEA.	Modalités différentes
Changement de posture et légitimité des ex-hiérarchiques	x		x	La légitimité est à reconstruire, entre les salariés et les nouveaux rôles.	Similaires
Distribution du leadership	Trin.	+ Atel.	x	Distribution du LS vers les trinômes, sur un périmètre réduit (questions RH individuelles), et vers les individus pour leur propre poste pour AE1, vers les ateliers pour AE2, et vers les cercles à travers les nouveaux rôles sur l'ensemble des activités pour HEA.	Périmètres différents
Libération de la parole et de l'initiative	Oasis et Trin.	x	x	Limitée aux trinômes dans un premier temps et à l'oasis, les nouveaux dispositifs de AE2 feront monter le niveau de paricipation et élargiront les sujets à un niveau organisationnel.	Périmètres et acteurs différents
Responsabilisation des salariés	Oasis	x	x	Limitée à l'oasis lors de AE1, elle sera améliorée en AE2. Effective progressivement chez HEA.	Acteurs différents
Rôle positif du trinôme	x	idem	x	Les rôles concentrés par le trinôme chez AE sont essentiellement joués chez HEA par le cercle (entraide, feedback) et l'entretien modifié (évaluation, augmentation…) HEA	Spécifique
Esprit critique (dynamique de questionnement)	Oasis	MDD	x	Cette dynamique fait partie de l'"état d'esprit partagé". Chez Aepsilon, elle s'observe au sein de l'oasis, impulsée par le leader. Chez HEA elle s'installe progressivement, dès le début du processus et y est assurée par tous.	Acteurs différents
Transformation des interactions sociales	**x**	**x**	**x**	**Polarisation chez AE1, intensification et transversalisation chez HEA**	Périmètre, acteurs et modalités différents
Transversalisation des échanges	Oasis	x	x	Le premier dispositif de AE ne permet à ces modalités de fleurir qu'au sein de l'oasis. Il est complété en phase 2, mais reste concentré au sein des Ateliers et des Big Feedbacks.	Similaires
Communication, reformulation collective	Oasis	x	x		Similaires
Compréhension mutuelle, sens et cohésion par le dialogue	Oasis	x	x		Similaires
Acculturation expériencielle	Oasis	x	0	Chez Aepsilon, elle est mise en exergue par les difficultés liées à la distance géographique de la moitié des salariés. Elle n'est pas directement exprimée chez HEA car elle est naturelle, mais elle est implicite.	Spécifique?
Ajustement mutuel	Oasis	idem	0	Chez HEA, les AIC et RAC assurent la coordination au niveau département, et au sein des cercles, chacun est dans sa spécialité. La bourse au rôle	Spécifique

				formalise la coordination des rôles et exclue un ajustement mutuel.	
Transparence et accès aux ressources	Oasis	x	x	Dispositif inopérant chez AE1 en dehors de l'oasis. Pas de difficultés exprimées chez HEA, et des dispositifs de communication interne prennent en charge cette modalité.	Périmètre, acteurs et modalités différentes
Etat d'esprit partagé	Oasis	MDD	x	Inexistant chez AE1 en dehors de l'oasis.	Similaires
Accompagnement et développement professionnel	Oasis et Trin.	idem	+/-	Chez HEA, les effets de la bourse aux rôles sont très variables selon les expériences individuelles.	Modalités différentes
Bien-être et QVT	Oasis	x	x	Perçus dans les deux cas à travers le climat, la convivialité, la confiance et la cohésion.	Similaires
Obstacles	**x**	**x**	**x**	**La libération est un processus complexe et jonché d'obstacle, dans les deux cas.**	Similaires
Hiérarchie fantôme/écarts de conduite	x	MDD	x	Celle-ci est soit le résultat d'attitudes perçues comme arbitraires de la part des ex-hiérarchiques, soit c'est le salarié qui projette encore ses attentes sur l'ex-hiérarchique.	Similaires
Echecs	x	MDD	x	Certains effets imprévus du dispositif sont corrigés (apprentissage), d'autres constituent des expériences individuelles négatives, et parfois les deux. Observés dans les 2 cas.	Similaires
Contraintes externes (choc des cultures)	0	0	+++	HEA n'est pas indépendant et subit les contraintes du Groupe Thales, alors qu'Aepsilon est une PME indépendante.	Spécifique
Complexité de l'organisation	+	MDD	+++	L'organisation de HEA est plus élaborée et se superpose à la complexité Thales.	Différentes
Anomie et atomisation	Exclus	0	0	Chez HEA, les règles communes décidées dès le début ont évité ce phénomène	Spécifique
Manque de reconnaissance	Exclus	0	x	Point commun HEA vs les exclus (AE1): rien n'est prévu dans le dispositif. Corrigé en Phase 2 pour AE. Reste contraint par le Groupe pour HEA.	Similaires
Manque d'accompagnement	Exclus	0	x	Chez HEA, les dysfonctionnements de la bourse au rôle et l'affaiblissement de l'axe métier ont contribué à ce manque.	Similaires
Manques d'opportunités : espaces d'échanges, ressources, transparence	Exclus	0	+	Exprimé chez les "Exclus" de Aepsilon. La bourse aux rôles a des effets mitigés sur la création d'opportunités, mais cet effet est limité chez HEA	Similaires
Tension libération-exploitation	+	+	+++	La difficulté de s'investir dans la libération à cause d'un problème de priorités est retrouvé dans les deux cas, mais avec plus d'acuité chez HEA. Chez AE il s'agit plutôt dans un problème d'incitation et de valorisation, même si les consultant n'arrivent pas toujours à se libérer de leur mission pour assister aux réunions internes ou aux ateliers.	Similaires
Initiatives étouffées	x	MDD	0	Chez HEA, le processus de décision légitime les initiatives avortées.	Spécifique

Problème de compréhension entre groupes d'acteurs	+++	+	0	Chez AE1 c'est un problème majeur et systémique, lié à la polarisation de 2 groupes. En phase 2, l'amélioration est notable mais la raison d'être ne résonne pas de la même façon pour tous. Chez HEA on ne l'observe que rarement, ou entre le Groupe et le département.	Différents
Dynamique à moyen terme					
Début de diffusion externe			x	Avant de partager son expérience à l'extérieur, HEA attend de faire ses preuves. Conf internes Groupe et ouvrage.	Temporalités et modalités différentes
Maturation progressive et adoption hétérogène	x	x	x	Le processus d'adoption prend du temps dans les deux cas, et le niveau d'adoption à un instant t est hétérogène. L'hétérogénéité de l'adoption est accentuée chez AE1 par la polarisation du collectif.	Similaires
Importation de concepts complémentaires	x	x	x	Chez AE1, le Corporate Hacking vient renforcer la vision intrapreneuriale de la libération, alors que pour AE2, l'importation des concepts de RSE fait muter le dispositif vers une raison d'être sociétale. Chez HEA, le concept de sociocratie vient renforcer le dispositif central de prise de décision par sollicitation.	Similaires
Recentrage/routinisation	0	x	x	HEA opère un recentrage sur les fondamentaux de la libération pour remettre de l'énergie sur les activités de base. Chez AE1, les crises ne le permettent pas et feront basculer AE1 vers AE2. Au sein d'AE2, l'arrêt de la phase des Ateliers est assimilable à ce recentrage.	Similaires
Evolution de stratégie et business model	x	x	x	Accompagnement de la création du plateau chez AE1. Evolution profonde pour AE2, vers l'accompagnement à la transition numérique, et nouveaux marchés stratégiques pour HEA.	Modalités différentes
Dynamique réflexive et créative organisationnelle	x	MDD	MDD	Le processus d'Aepsilon en 2 phases laisse entrevoir cette capacité réflexive organisationnelle, et le phagocytage de HEA par FLX 2.0 laisse également entrevoir des possibilités de contagion et de renaissance au sein de l'étage organisationnel supérieur. Dans les 2 cas, l'état d'esprit collectif né de la libération est d'abord un esprit critique. Au cœur de la nouvelle culture, il participe à cette dynamique de renouvellement permanent.	Modalités différentes
Crises	x	NA	x	Les crises font passer AE1 à AE2 et phagocyte HEA au sein de FLX. Elles existent dans les 2 cas, mais jouent des rôles très différents.	Modalités différentes
Trajectoires individuelles des salariés	x	x	x	Le mécanisme observé est le même : des attentes voire un idéal se forme au contact du projet et l'écart à ces attentes détermine le niveau d'engagement du salarié.	Similaires

Annexe 21 Matrice comparative inter-cas par dimension – HEA vs AE1 vs AE1 + AE2

Dans cette matrice, pour chaque dimension considérée, les scores des différentes modalités du processus de libération ont été additionnés. Ce score global par dimension, qualifié de NEGATIF/FAIBLE/MOYEN/FORT, est comparé pour les processus de HEA, Aepsilon Phase 1 et Aepsilon Phase 1+2 (sommes des scores de la phase 1 et de la phase 2).

DIM. CREA	CATEG.	HEA		Aepsilon Phase 1		Aepsilon Phase 1 + 2	
		EFFET GLOBAL	Score (-2 ; 25)	EFFET GLOBAL	Score (-6; 18)	EFFET GLOBAL	Score (0 ; +27)
INDIVIDUEL		**MOYEN**	**7.4**	**FAIBLE**	**4.4**	**MOYEN**	**8.7**
Motiv. Engagt	Motivation intrinsèque	FAIBLE	7	FAIBLE	3	FAIBLE	3
	Extrinsèque informationnelle	NEGATIF	-2	FAIBLE	5	**MOYEN**	**14**
Connaissances, expertise		FAIBLE	3	FAIBLE	1	FAIBLE	1
Facultés cogn. con.		FAIBLE	3	FAIBLE	2	FAIBLE	2
Croyances		**FORT**	**24**	**FORT**	**18**	**FORT**	**24**
Conditions de travail		FAIBLE	7	FAIBLE	3	MOYEN	9
Expériences personnelles		MOYEN	10	NEGATIF	-1	MOYEN	8
GROUPE		**FORT**	**15.1**	**FAIBLE**	**5,3**	**MOYEN**	**12,1**
Composition		MOYEN	12	MOYEN	10	MOYEN	13
Normes - Valeurs - Croyances	Valor. Créa coll.	**FORT**	**19**	NUL	0	FAIBLE	6
	Ouv. Idées, esp. Crit.	MOYEN	14	FAIBLE	3	**MOYEN**	**9**
Climat	Conf. Cohés, Séc. Psy	MOYEN	15	MOYEN	10	**FORT**	**16**
	Entraide	MOYEN	10	MOYEN	9	MOYEN	15
Pratiques	Débats. Multipl. des pts de vue…	**FORT**	**24**	FAIBLE	6	**MOYEN**	**15**
	Reform. coll…	**FORT**	**24**	FAIBLE	4	**MOYEN**	**13**
	Reco - feedback…	MOYEN	9	FAIBLE	1	**MOYEN**	**13**
	Interactions sociales…	MOYEN	15	MOYEN	8	**FORT**	**17**
	Com. Efficace...	MOYEN	12	NEGATIF	-2	FAIBLE	7
Structure		**FORT**	**18**	MOYEN	10	MOYEN	13
Espaces physiques		MOYEN	9	FAIBLE	5	**MOYEN**	**8**
ORGANISATIONNEL		**MOYEN**	**10.2**	**FAIBLE**	**4.7**	**MOYEN**	**8.2**
Culture, pratiques RH	Fav. créativité collective	**FORT**	**25**	NUL	0	FAIBLE	6
	Fav. créativité individuelle	NUL	0	MOYEN	9	MOYEN	15
	Droit à l'erreur, expérimentation…	MOYEN	9	FAIBLE	4	FAIBLE	7
Vision claire et partagée		MOYEN	11	FAIBLE	1	**MOYEN**	**10**
Structure		**FORT**	**18**	MOYEN	11	MOYEN	11
Ressources et capacités		NEGATIF	-2	NEGATIF	-3	NUL	0
LEADERSHIP		**MOYEN**	**8.2**	**MOYEN**	**7.2**	**MOYEN**	**10.0**
Rôle moteur	Obj. motivants, participatifs...	FAIBLE	6	FAIBLE	6	**MOYEN**	**15**
	Vision inspirante et long terme…	MOYEN	11	NUL	0	**MOYEN**	**9**
	Valeurs, histoire de l'orga…	**FORT**	**18**	**FORT**	**17**	**FORT**	**23**
	Planification…	FAIBLE	7	FAIBLE	1	FAIBLE	4
	Leadership teams...	MOYEN	9	FAIBLE	3	FAIBLE	3
	Exemplarité…	FAIBLE	3	MOYEN	9	**FORT**	**18**
Moyenne Rôle moteur		***MOYEN***	***9.0***	***FAIBLE***	***6.0***	***MOYEN***	***12.0***
	Stimulation intellectuelle/débat…	**FORT**	**20**	MOYEN	9	MOYEN	12

Rôle catalyseur	Participation-implication…	**FORT**	**19**	FAIBLE	6	MOYEN	9
	Confiance vs capacité membres…	MOYEN	14	FAIBLE	3	FAIBLE	6
	Compétences sociales…	MOYEN	10	FAIBLE	3	FAIBLE	6
	Soutien idées nouvelles…	MOYEN	10	FAIBLE	6	MOYEN	9
	Alloc. des tâches, reconnaissance	MOYEN	11	FAIBLE	3	FAIBLE	6
	Habileté pol...	FAIBLE	3	NUL	0	NUL	0
	Garant de la liberté/autonomie	MOYEN	9	FAIBLE	3	FAIBLE	6
	Garant de l'accès aux ressources	NEGATIF	-2	FAIBLE	3	FAIBLE	6
	Interdép., incert., complexité…	**FORT**	**23**	MOYEN	11	MOYEN	11
Moyenne Rôle Catalyseur		***MOYEN***	***11.7***	***FAIBLE***	***4.7***	***MOYEN***	***7.1***
Rôle de soutien	Attention individ.	NUL	0	MOYEN	9	MOYEN	9
	Evaluation juste	FAIBLE	5	MOYEN	9	MOYEN	9
	Pression raiso.	FAIBLE	5	MOYEN	13	MOYEN	13
	Liberté-Autonomie	FAIBLE	5	MOYEN	13	MOYEN	13
Moyenne Rôle Soutien		***FAIBLE***	***3.8***	***MOYEN***	***11.0***	***MOYEN***	***11.0***
SENSEMAKING		**FORT**	**16.3**	**FAIBLE**	**5.7**	**FORT**	**18.7**
Intra		**FORT**	**19**	MOYEN	8	**FORT**	**23**
Inter		**FORT**	**18**	MOYEN	15	**FORT**	**27**
Collectif		MOYEN	12	NEGATIF	-6	FAIBLE	6
		MOYEN	**11.4**	**FAIBLE**	**5.5**	**MOYEN**	**11.5**

Annexe 22 Le concept de dispositif distributif en tant qu'outil diagnostic appliqué à HEA

		Modalités de lancement		Modalités du dispositif de libération HEA (17)																	Nb de modalités relais avec lancement	Total rôle	Nb de modalités relais hors lancement	Total rôle
		Groupe pilote de cadrag	Séminaire de co-construction	Cercles multi-métiers orienté	Surveys /enquêtes de satisfa	Nouveaux rôles	Base	Bourse aux rôles	Forum des objectifs	AIC	RAC	RAC mensuelles	Business Reviews	Outils participatifs	Décision par sollicitation	Squads	Mode de résolution des	Entretien : choix des	Raison d'être et valeurs	Constitution				
Rôle moteur	Objectifs clairs et moti	■	■	■		Capitaine			■		■										7	**35**	5	**25**
	Vision inspirante et lor		■	*Raison d'être du cercle*		Sponsor	■					■							■	■	7		6	
	Valeurs (place de la cré	■	■			Sponsor													■	■	5		3	
	Planification : structura	■	■	■		Capitaine					■	■	■	■						■	10		8	
	Leadership teams : équ		■	■	Sponsor/Référent métier																3		2	
	Exemplarité (expertise, créativité...)					Sponsor															3		1	
Rôle catalyseur	Stimulation intellectue	■	■			Capitaine				■					■	■					6	**48**	4	**36**
	Participation-implication	■	■		Coach/Capitaine					■					■	■				■	7		5	
	Confiance dans la capa	■	■		Coach/Capitaine											■					4		2	
	Compétences sociales :		■	■	Coach/Référent métier					■				■	■	■	■				8		7	
	Soutien des idées nouv	■	■		Coach/Capitaine					■						■					5		3	
	Allocation des tâches, r		■					■								■					3		2	
	Habileté politique (rése				Sponsor/ Ambassadeurs																1		1	
	Garant de la liberté/au	■		■	Coach/Ambassadeurs										■	■				■	6		5	
	Garant de l'accès aux r					Capitaine															2		2	
	Distribué ou non, favor		■	■						■					■	■	■				6		5	
Rôle de soutien	Attention individualisé			■	Coach/Référent méier			■										■			5	**13**	5	**13**
	Evaluation juste et non							■									■	■			3		3	
	Absence de pression in																	■			1		1	
	Liberté-Autonomie-emp														■	■		■		■	4		4	

Annexe 23 Le concept de dispositif distributif en tant qu'outil diagnostic appliqué à Aepsilon

		Dispositif AE1 (3)			Dispositif AE2 (6)						Nb de modalités relais AE1	Total rôle	Nb de modalités relais AE1 + AE2	Total rôle
		Projet MyAepsilon	Trinômes/Influenceurs	Outils collaboratifs	Raison d'être et vision stratégique	Ateliers + 1	Big Feedbacks	Nouvelles reviews	Réunions de coordination : daily	Baromètre de l'engagement				
Rôle moteur	Objectifs clairs et motivants, formu						■				0	1	1	9
	Vision inspirante et long terme, po				■		■				0		2	
	Valeurs (place de la créativité, droi	! Ind. !			■		■				0		2	
	Planification : structuration claire r			■			■		■		1		3	
	Leadership teams : équipes multif										0		0	
	Exemplarité (expertise, créativité..	! Ind. !					■				0		1	
Rôle catalyseur	Stimulation intellectuelle/débat d'i		! Pér.!			■					0	1	1	19
	Participation-implication		! Pér.!			■		■		■	0		3	
	Confiance dans la capacité des mer					■		■			0		2	
	Compétences sociales : communica		! Pér.!	■		■			■	■	1		4	
	Soutien des idées nouvelles (manife		! Pér.!			■			■		0		2	
	Allocation des tâches, reconnaissar		! Pér.!			■			■		0		2	
	Habileté politique (réseau d'ambas		! Pér.!			■					0		1	
	Garant de la liberté/autonomie né		! Pér.!			■					0		1	
	Garant de l'accès aux ressources et					■			■		0		2	
	Distribué ou non, favorise l'interdé		! Pér.!			■					0		1	
Rôle de soutien	Attention individualisée (reconnais		■								1	3	1	3
	Evaluation juste et non menaçante		■								1		1	
	Absence de pression inutile										0		0	
	Liberté-Autonomie-empowerment		■								1		1	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Comparaison des prismes théoriques et interprétatifs de I. Getz et F. Laloux 55
Tableau 2 Cas emblématiques restitués ou cités dans les ouvrages de référence de Isaac Getz et Frédéric Laloux 56
Tableau 3 Attributs de l'EL d'après Mattelin-Pierrard (2020) 72
Tableau 4 Apport et limites des différentes théories de la créativité au sein des organisations pour notre cadre théorique 145
Tableau 5 Récapitulatif des dimensions clés du cadre théorique de départ 148
Tableau 6 Les 12 idées clés de l'EL : composantes pertinentes pour la problématique et implications théoriques et méthodologiques 159
Tableau 7 Typologie des approches pour l'étude du changement organisationnel, adapté de Van de Ven and Poole (2005) 176
Tableau 8 Catégorisations des dimensions selon la vision « practice » 182
Tableau 9 Synthèse des approches basées sur la variance et processuelles de la créativité au sein des organisations 188
Tableau 10 Phase d'immersion auprès de quatre terrains 192
Tableau 11 Échantillonnage théorique auprès de quatre terrains 193
Tableau 12 Nombre final d'entretiens auprès des 2 cas retenus pour l'analyse 194
Tableau 13 Récapitulatif des différentes étapes de l'analyse de données 205
Tableau 14 Nombre d'« influencés » par salarié 241
Tableau 15 Trajectoires individuelles de libération chez Aepsilon 300
Tableau 16 Synthèse des caractéristiques des différents profils 304
Tableau 17 Matrice chronologique synthétique - Libération Aepsilon 310
Tableau 18 Trajectoire individuelle de Marc - Profil « Idéaliste » 401
Tableau 19 Trajectoire individuelle de Nathan – Profil « Pragmatique » 402
Tableau 20 Les profils types chez HEA libérée 407
Tableau 21 Matrice chronologique synthétique - Libération de HEA 411
Tableau 22 Critères de définitions des modalités du dispositif distributif 447
Tableau 23 Exemples et types d'innovations liées à la libération 449
Tableau 24 Le dispositif distributif comme outil d'aide à la conception 463
Tableau 25 Dispositif distributif appliqué à HEA 464
Tableau 26 Dispositif distributif appliqué à Aepsilon 465

LISTE DES FIGURES

Figure 1 Représentation de la question de recherche 18
Figure 2 Plan général de la thèse 27
Figure 3 L'écosystème des idées et des modèles des EL étudiées (Getz, 2012) 35
Figure 4 L'intersection créative (T. M. Amabile, 1988) 113
Figure 5 Modèle componentiel dynamique de créativité et d'innovation (Amabile 2016) 118
Figure 6 Le modèle interactionniste de la créativité organisationnelle (Woodman 1993). 123
Figure 7 Théorie de l'action créative au sein de domaines sociaux multiples (Ford, 1996). 128
Figure 8 Interactions favorisant la créativité collective (A. B. Hargadon & Bechky, 2006) 140
Figure 9 Modèle synthétique de la grille d'analyse : les déterminants de la créativité 150
Figure 10 Représentation de la question de recherche 162
Figure 11 Complémentarité des approches *variance* et *process* pour capturer les dimensions créatives d'une situation 187
Figure 12 Aperçu de la mégachronologie dans Excel 198
Figure 13 Vision synoptique réelle (imprimée) du cas Aepsilon 198
Figure 14 Schéma simplifié du processus de libération en deux phases d'Aepsilon 222
Figure 15 Polarisation du collectif en fonction du niveau d'adoption (PHASE 1) 273
Figure 16 Polarisation du collectif en fonction du niveau d'engagement (PHASE 2) 295
Figure 17 Effet de la libération sur les conditions créatives - Aepsilon Phase 1 / « Oasis de libération » 326
Figure 18 Effet de la libération sur les conditions créatives - Aepsilon Phase 1 / « Exclus » 327
Figure 19 Effet de la libération sur les conditions créatives d'Aepsilon – Phase 2 329
Figure 20 Schéma simplifié du processus de libération du département HEA 334
Figure 21 Squad et prise de décision par sollicitation d'avis chez HEA libéré. 357
Figure 22 Effet de la libération sur les conditions créatives de HEA 424
Figure 23 Modélisation du processus de libération 438
Figure 24 Le « dispositif distributif » et son impact sur les déterminants de la créativité individuelle et collective 444
Figure 25 Processus de libération et types d'innovations 452
Figure 26 Modèle global de la « libération créative » 454
Figure 27 Mécanisme de suppression du lien hiérarchique, redistribution des rôles managériaux et risque de « hiérarchie fantôme » 486

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 Les stades de conscience évolutive appliqués aux organisations (Laloux, 2014) . 531
Annexe 2 Tableau des ouvrages publiés par les leaders libérateurs 532
Annexe 3 Présentation de la démarche de recherche aux dirigeants lors de la recherche de terrain 533
Annexe 4 Présentation de la méthodologie de recherche avant la phase terrain à HEA 537
Annexe 5 Grille d'entretien 540
Annexe 6 Données récoltées auprès de HEA 541
Annexe 7 Données récoltées auprès de Aepsilon 1/1 542
Annexe 8 Extrait de codage dans Nvivo - Cas Aepsilon « Les effets » / « Solitude » 544
Annexe 9 Extrait de codage Nvivo - Cas HEA « Le processus » / « Manque d'accompagnement » 545
Annexe 10 « Méga-matrice » croisée du processus de libération et des dimensions créatives (ex : cas HEA) 546
Annexe 11 Guide l'influenceur de Aepsilon – Décembre 2020 547
Annexe 12 Logo et raison d'être de « HEA libérée »/ Les Colibris – Déc 2017 548
Annexe 13 Extraits des restitutions des groupes de travail au séminaire des Deux Alpes – Décembre 2017 549
Annexe 14 Constitution « HEA libérée » 550
Annexe 15 Nouvelle organisation en cercles « HEA libérée » 554
Annexe 16 Matrice synthétique des effets par phase et modalité – Aepsilon 555
Annexe 17 Matrice synthétique des effets par dimension analytique – Aepsilon 566
Annexe 18 Matrice synthétique des effets par phase et modalité – HEA 572
Annexe 19 Matrice synthétique des effets par dimension analytique – HEA 581
Annexe 20 Matrice processuelle inter-cas 586
Annexe 21 Matrice comparative inter-cas par dimension – HEA vs AE1 vs AE1 + AE2 592
Annexe 22 Le concept de dispositif distributif en tant qu'outil diagnostic appliqué à HEA . 594
Annexe 23 Le concept de dispositif distributif en tant qu'outil diagnostic appliqué à Aepsilon 595

LISTE DES SYNTHESES

Synthèse de la partie I 218
Synthèse de la partie II 427
Synthèse de la partie III 493

Synthèse du Chapitre 1 99
Synthèse du Chapitre 2 151
Synthèse du Chapitre 3 217
Synthèse du Chapitre 4 330
Synthèse du Chapitre 5 425
Synthèse du Chapitre 6 458
Synthèse du Chapitre 7 491

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS **5**

SOMMAIRE **7**

INTRODUCTION GENERALE **9**

1. ORIGINE ET MOTIVATION DE LA RECHERCHE 9
   - *1.1. L'entreprise libérée et la créativité, un double enjeu stratégique et humaniste 9*
   - *1.2. Émergence de la question de recherche 12*
2. UNE DEMARCHE DE RECHERCHE ANCREE DANS LE PRAGMATISME 19
3. CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES 21
4. PLAN DE LA THESE 22

PARTIE I – L'ENTREPRISE LIBÉRÉE COMME SOURCE DE CRÉATIVITÉ : CONSTRUCTION D'UN OBJET, D'UNE PROBLÉMATIQUE ET D'UN DISPOSITIF DE RECHERCHE **29**

CHAPITRE 1 – REVUE DE LITTERATURE : L'ENTREPRISE LIBEREE, UNE GALAXIE THEORIQUE ET PRATIQUE, REFLET D'UN ECOSYSTEME DYNAMIQUE **31**

1. L'ENTREPRISE LIBEREE : DE QUOI PARLE-T-ON ? 31
   - *1.1. Un écosystème d'auteurs prosélytes, de cas emblématiques et de patrons engagés 31*
   - *1.2. Un idéal type « pionnier » émergent du terrain : l'EL selon Getz 33*
   - *1.3. L'entreprise Opale : une autre interprétation de l'EL 46*
2. L'ENTREPRISE LIBEREE : UNE RECHERCHE ACADEMIQUE FRAGMENTAIRE, MAIS EN EXPANSION 57
   - *2.1. Revue conceptuelle 58*
   - *2.2. Caractérisation : modèle ou processus ? 71*
   - *2.3. Évaluation des effets 80*
3. PROLONGEMENTS CONCEPTUELS 86
   - *3.1. Un « idéal type » itératif soumis aux interprétations 86*
   - *3.2. Les limites de la libération : lien de subordination et « management » 88*
4. SYNTHESE DE LA REVUE DE LITTERATURE EN DOUZE IDEES CLES 94

CHAPITRE 2 – LA CREATIVITE : PROPOSITION D'UN CADRE THEORIQUE EXPLORATOIRE **101**

1. DEFINITION DE LA CREATIVITE 102
   - *1.1. Définition générale 102*
   - *1.2. Distinguer créativité et innovation 104*
   - *1.3. Distinguer créativité et résolution de problème 107*
2. L'INDIVIDU CREATIF DANS SON CONTEXTE : L'APPROCHE « VARIANCE » 109
   - *2.1. L'individu et sa motivation au centre : le modèle componentiel 110*
   - *2.2. La créativité de groupe ou le dépassement de la somme des individus 120*
   - *2.3. L'individu, le groupe, et l'organisation : le modèle interactionniste 121*
   - *2.4. L'action créative située : la théorie évolutionniste des domaines multiples 124*
   - *2.5. Le leadership créatif 129*

3. L'EMERGENCE DE LA CREATIVITE COLLECTIVE : L'APPROCHE PROCESSUELLE 134
3.1. Processus créatif et sensemaking 134
3.2. La créativité collective : une émergence sociale 137
3.3. Collectivistic leadership et créativité 140
4. UN CADRE INTEGRATIF, AU SERVICE DE L'EXPLORATION 142

ÉMERGENCE DE LA QUESTION DE RECHERCHE 153
1. ENJEU DE LA CREATIVITE, OBJET DE CONVERGENCE DES INTERETS 153
1.1. Une promesse stratégique 153
1.2. Une promesse émancipatrice 155
2. FORMULATION DE LA PROBLEMATIQUE ET DE LA QUESTION DE RECHERCHE 159

CHAPITRE 3 – FONDEMENTS ET DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE DE RECHERCHE 165
1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE 165
1.1. Un cheminement épistémique 165
1.2. Une démarche pragmatiste, ancrée dans l'expérience et tournée vers l'action 166
1.3. L'EL et la créativité : un « idéal type » et une hybridation épistémique 169
2. CONSTRUCTION D'UN CADRE THEORIQUE EPISTEMOLOGIQUEMENT HYBRIDE 171
2.1. Fondements des approches basées sur la variance 171
2.2. Fondements des approches processuelles : une épistémologie alternative pour l'étude du changement organisationnel 172
2.3. Complémentarité et hybridation de dimensions « variance » et « process » 183
3. OPTIONS METHODOLOGIQUES 189
3.1. Une démarche exploratoire, compréhensive, abductive 189
3.2. L'étude de cas multiples longitudinale 191
3.3. Analyse des données 195
4. RETOUR REFLEXIF 206
4.1. Renversement et reformulation de ma question de recherche 206
4.2. Du manager au chercheur-intervenant 208

PARTIE II – ENTREPRISE ET CRÉATIVITÉ LIBÉRÉES EN ACTION : RÉSULTATS ET ANALYSE DE L'OBSERVATION EMPIRIQUE DE DEUX PROCESSUS DE LIBÉRATION 219

CHAPITRE 4 – CAS N°1 : LA LIBERATION D'AEPSILON, UNE ESN PAS COMME LES AUTRES 221
1. ANALYSE INDUCTIVE DU PROCESSUS DE LIBERATION D'AEPSILON 221
1.1. Présentation d'Aepsilon 223
1.2. Des agents de cristallisation : culture et contexte 224
1.3. Conception du projet MyAepsilon 228
1.4. Mise en œuvre – Phase 1 (Oct 2015 à fin 2018) : libération individuelle 235
1.5. Phase 2 (à partir de fin 2018) : libération collective 279
1.6. Trajectoires individuelles des salariés 299

1.7. Synthèse et matrice chronologique 305

2. ANALYSE DES EFFETS DU PROCESSUS DE LIBERATION D'AEPSILON SUR LES DETERMINANTS DE LA CREATIVITE 312

2.1. Synthèse des effets par phase et par modalité de processus 312

2.2. Différents types de libérations, et effets sur la créativité 319

2.3. Synthèse des effets par dimension analytique 321

CHAPITRE 5 – CAS N°2 : « HEA LIBEREE », UN BASTION LIBERE CHEZ THALES 333

1. ANALYSE INDUCTIVE DU PROCESSUS DE LIBERATION DE HEA 335

1.1. Présentation de HEA 335

1.2. Des agents de cristallisation (2009-2017) : culture et contexte de la libération 336

1.3. Conception de « HEA libérée » (Sept-Déc 2017) 343

1.4. Mise en œuvre et effets contrastés (Jan-Déc 2018) 359

1.5. Fin prématurée du processus (année 2019) 394

1.6. Trajectoires individuelles 398

1.7. Synthèse et matrice chronologique 408

2. ANALYSE DES EFFETS DU PROCESSUS DE LIBERATION DE HEA SUR LES DETERMINANTS DE LA CREATIVITE 413

2.1. Synthèse des effets par phase et par modalité de processus 413

2.2. Synthèse des effets par dimension analytique 420

PARTIE III – MODÉLISATION, SOCIOLOGIE ET INGÉNIERIE MANAGÉRIALE DE LA « LIBÉRATION CRÉATIVE » : DISCUSSION ET PROPOSITIONS THÉORIQUES 429

CHAPITRE 6 – MISE EN CONTRASTE ET MODELISATION DU PROCESSUS DE « LIBERATION CREATIVE » 429

1. LE PROCESSUS DE LIBERATION : DES TRAJECTOIRES SINGULIERES, MAIS DES « NŒUDS » ET DES EFFETS COMMUNS 429

1.1. Analyse processuelle intercas : HEA vs AE1 vs AE2 429

1.2. Modélisation du processus de libération 436

2. LES EFFETS CONTRASTES DU PROCESSUS DE LIBERATION SUR LES CONDITIONS DE LA CREATIVITE 439

2.1. Analyse comparative des effets intercas : HEA, AE1 et AE2 439

2.2. Émergence du concept de « dispositif distributif » 442

2.3. Résultats créatifs observables et types d'innovations 447

3. MODELISATION GLOBALE ET DYNAMIQUE D'UNE « LIBERATION CREATIVE » 453

3.1. Présentation générale du modèle global 453

3.2. L' « empreinte idéologique » du dispositif distributif : rôle pivot des croyances 455

3.3. Un modèle dynamique 457

CHAPITRE 7 – DISCUSSION DES RESULTATS 459

1. LE MODELE DE LA LIBERATION CREATIVE : UN OUTIL POUR « PENSER L'IMPENSE » ET FAVORISER LA LIBERATION DE LA CREATIVITE 459

1.1. « Penser l'impensé » : pour une libération consciente et organisée 459

1.1. Le dispositif distributif comme outil d'aide à la conception 463

1.2. À la recherche d'« espaces-temps créatifs » : la définition des modalités 466

2. La « liberation creative » comme capacite dynamique 469
3. Un pivot ideologique : « individu » vs « collectif » 471
3.1. Une dialectique universelle 471
3.2. Créativité individuelle vs collective : un choix à faire ou une combinaison gagnante ? 475
3.3. Motivation intrinsèque ou conditions et sens au travail ? 479
4. Du leader liberateur au leadership creatif distribue : un equilibre fragile 480
4.1. Le rôle moteur du leader libérateur 480
4.2. L'équilibre fragile du leadership distribué 481
5. Le processus de liberation : de la deconstruction radicale de la hierarchie a la reinvention d'un nouveau lien social 485
6. Les conditions d'une liberation creative 488

CONCLUSION GENERALE ET OUVERTURES 495
1. Contributions theoriques et methodologiques 496
1.1. Un modèle processuel de la libération créative 496
1.1. Pour une sociologie de la libération 498
1.2. Pour une reconnaissance de la « radicalité théorique » de l'EL 499
2. Contributions manageriales 501
2.1. Pour une ingénierie de la « libération créative » 501
2.2. Un outil d'aide à la conception de la libération créative 502
2.3. Pour une explicitation de la suppression hiérarchique 503
3. Limites et voies de developpement 503
3.1. Limites et perspectives générales 503
3.2. La distribution du leadership : limites et perspectives du dispositif distributif 505
3.3. La piste de la recherche-intervention, au service du terrain 511

BIBLIOGRAPHIE 515
ANNEXES 531
LISTE DES TABLEAUX 596
LISTE DES FIGURES 597
LISTE DES ANNEXES 598
LISTE DES SYNTHESES 599
TABLE DES MATIERES 600

De l'entreprise libérée à la « libération créative »

Analyse processuelle de deux cas contrastés et proposition d'un modèle conceptuel

Cette recherche porte sur le lien entre le concept d'entreprise libérée et la créativité. La revue de littérature a permis de formuler un « idéal type itératif » de l'entreprise libérée, intégrant sa nature processuelle et sa radicalité, en termes de suppression du lien hiérarchique. En mobilisant la littérature sur la créativité organisationnelle, une grille d'analyse sur mesure a été élaborée, intégrant ses déterminants multiniveaux et les concepts de leadership et de sensemaking. La méthodologie est ancrée dans une posture pragmatique, adopte une vision « practice » de la créativité, et s'appuie sur une analyse comparative et longitudinale de deux cas de libération. La restitution narrative de nos cas montre que la libération est un processus complexe, prenant ses racines aussi bien dans la culture de l'entreprise, son contexte et les croyances du leader et met en évidence ses mécanismes, ses effets transformatifs et ses écueils aux trois niveaux d'analyse. L'évolution des déterminants de la créativité montre l'importance de la redistribution des rôles de leadership « moteur », « catalyseur », et « de soutien » au sein du dispositif et les possibles écueils d'une survalorisation de l'un ou l'autre des niveaux collectif et individuel. La mise en contraste des deux processus de libération permet de faire émerger un modèle conceptuel de « libération créative », intégrant le concept de « dispositif distributif » et met en avant ses conditions de mise en œuvre. Cette modélisation met en évidence : 1/les dimensions idéologique et matérielle du dispositif de libération 2/l'importance de « penser » la redistribution des rôles managériaux et 3/l'importance de désamalgamer le lien hiérarchique, à la fois du lien de subordination et des fonctions managériales. Cette thèse contribue à ouvrir la « boite noire » de la libération d'entreprise, et invite à une « ingénierie de la libération », vers une logique de recherche-intervention.

Mots clés : entreprise libérée, créativité, processus, libération, leadership, dispositif

---

From liberated company to "creative liberation »

Processual analysis of two contrasting cases and proposal of a conceptual model

This research focuses on the link between the "liberated company" concept and creativity. The literature review allowed the formulation of an "iterative ideal type" of the liberated company, integrating its processual nature and its radicality, in terms of the removal of the hierarchical relationship. We developed a tailor-made analysis grid, based on the literature on organisational creativity, integrating its multi-level determinants and the concepts of leadership and sensemaking. The methodology is anchored in a pragmatic posture, adopts a "practice view" of creativity, and is based on a comparative and longitudinal analysis of two « liberation » cases. The narrative restitution of our cases shows that liberation is a complex process, rooted in the culture of the company, its context and the beliefs of the leader, and highlights its mechanisms, its transformative effects and its pitfalls at the three levels of analysis. Then, the evolution of the determinants of creativity shows the importance of the redistribution of the "driving", "catalyzing" and "supporting" roles of leadership within the new organisational device and the possible pitfalls of an over-valuation of the collective or individual level. Contrasting the two liberation processes allows a conceptual model of "creative liberation" to emerge, integrating the concept of "distributive device" and highlighting its implementation conditions. This model highlights: 1/the ideological and material dimensions of the liberation device 2/the importance of "thinking" the redistribution of managerial roles and 3/the importance of de-amalgamating the hierarchical link, both from the subordination link and from the managerial functions. This thesis contributes to open the "black box" of corporate liberation, and invites to an "engineering of liberation", towards a research-intervention logic.

Keywords: liberated company, creativity, process, liberation, leadership, devices