



HAL
open science

Enquête autour d'une tentative de libération de l'entreprise. Le cas du Crédit Agricole Centre Loire.

Isabelle Billot

► To cite this version:

Isabelle Billot. Enquête autour d'une tentative de libération de l'entreprise. Le cas du Crédit Agricole Centre Loire.. Sciences de l'Homme et Société. Ecole doctorale de l'université de Clermont Auvergne, 2024. Français. NNT: . tel-04887875

HAL Id: tel-04887875

<https://hal.science/tel-04887875v1>

Submitted on 15 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LABORATOIRE Clermont Recherche Management (EA 3849) – École Doctorale de
Clermont-Ferrand

THESE

Pour l'obtention du titre de DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION ET DU
MANAGEMENT

(Arrêté du 26 août 2022)

Présentée et soutenue publiquement par

Isabelle BILLOT

**Enquête autour d'une tentative de libération de
l'entreprise :
Le cas du crédit Agricole Centre Loire**

Le 16 décembre 2024

JURY

Directeur de thèse :	Monsieur Pascal LIEVRE Professeur émérite des Universités, IAE, UCA
Président :	Monsieur Damien TALBOT Professeur des Universités, IAE, UCA
Rapporteurs :	Monsieur Anthony HUSSENOT Professeur des Universités, ELMI, GREDEG, Université Cote d'Azur Monsieur Guy PARMENTIER Professeur des Universités, IAE, CERAG, Université Grenoble Alpes
Suffragants :	Madame Émilie BOURLIER BARGUES HDR Gestion, Professeur à Clermont Business School Monsieur Patrick GILBERT Professeur émérite des Universités, IAE, Paris-Sorbonne Business School

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

RESUME

La thèse examine les obstacles à la libération de la parole dans une entreprise hiérarchisée, en prenant le Crédit Agricole Centre Loire (CACL) comme exemple. Elle explore les facteurs influençant l'engagement des salariés et propose des moyens pour surmonter ces blocages dans un cadre traditionnel. Le concept d'entreprise libérée d'Isaac Getz, qui prône l'autonomie et la réduction des hiérarchies, est central. Cependant, au CACL, la mise en œuvre a rencontré des défis, dont des résistances au changement, des freins culturels et organisationnels, et des problèmes de communication. Basée sur le constructivisme radical et la théorie ancrée, la méthodologie s'appuie sur une ethnographie de 36 mois. Les résultats montrent que malgré les efforts, des obstacles liés aux pratiques managériales anciennes persistent. Des pistes inspirées de Michelin et de l'OCP sont proposées pour des environnements plus collaboratifs.

MOTS CLES

Entreprise libérée, Engagement des salariés, Autonomie au travail, Transformation organisationnelle, Théorie ancrée.

ABSTRACT

The thesis examines the obstacles to freeing speech within a hierarchical company, using Crédit Agricole Centre Loire (CACL) as a case study. It explores the factors influencing employee engagement and proposes ways to overcome these barriers within a traditional framework. Isaac Getz's concept of the liberated company, which advocates for employee autonomy and reduced hierarchies, is central. However, at CACL, the implementation faced challenges, including resistance to change, cultural and organizational barriers, and communication issues. Based on radical constructivism and grounded theory, the methodology relies on a 36-month ethnography. The results show that despite efforts, obstacles related to outdated managerial practices persist. Solutions inspired by Michelin and OCP are proposed for creating more collaborative environments.

KEYWORDS

Liberated company, Employee engagement, Autonomy in the workplace, Organizational transformation, Grounded theory.

« *Quand on veut, on peut* ». Mais il suffit de s'en donner les moyens...

Je dédicace cette thèse à toutes les personnes qui se jugent incapables d'entreprendre quelque chose pour diverses raisons.

Remerciements :

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à M. le Professeur Pascal Lièvre, qui m'a encadrée tout au long de la réalisation de cette thèse. Ses conseils avisés et ses recadrages bienveillants ont été d'un grand secours lors de mes nombreux détours. Je remercie également M. le Professeur Marc Lecoutre pour son soutien constant et pour m'avoir fait bénéficier de son expertise tout au long de cette recherche. Je suis également reconnaissante envers le Professeur Damien Talbot, qui a participé chaque année à mon comité de suivi.

Je remercie chaleureusement les membres du jury, en particulier M. le Professeur Anthony Husenot de l'Université Cote d'Azur - EUR ELMi et M. le Professeur Guy Parmentier de l'Université de Grenoble – IAE, rapporteurs de cette thèse, qui ont eu la tâche de l'évaluer et de la commenter. Leurs observations et commentaires enrichissants sont d'une grande valeur. Je remercie aussi Émilie Bourlier Bargues, professeur de management et théorie des organisations au sein de Clermont Business School, M. le Professeur émérite Patrick Gilbert de l'IAE Paris-Sorbonne Business School et M. le Professeur Damien Talbot de l'IAE Clermont Auvergne School of Management, tous les trois suffragants de cette thèse.

Mes remerciements s'adressent également à l'équipe du Clermont Recherche Management (CleRMa) et à mes compagnons de thèse, avec qui j'ai eu des échanges fructueux. Je remercie particulièrement mon ami Rémy Forastier, qui a eu la patience de relire mes travaux et de m'apporter son soutien et ses encouragements.

Je tiens aussi à remercier le Crédit Agricole Centre Loire, qui m'a accueillie pour mener à bien cette recherche. Un merci tout spécial à M. Xavier Malherbet et à Mme Isabelle Limousin, qui ont pris le temps de m'aider malgré leurs emplois du temps chargés, ainsi qu'à mes informateurs privilégiés, qui se reconnaîtront. Je remercie également toutes les entreprises et les personnes qui m'ont consacré du temps, rendant possible la réalisation de cette recherche.

Enfin, je remercie mon conjoint Jean-Christophe, qui n'a pas cessé de m'encourager, de me soutenir et de me mettre dans un environnement favorable à la finalisation de cette thèse. Ma gratitude va également à mes parents pour leur soutien et à mes enfants, Samuel et Lucas pour leur grande patience face à mon indisponibilité récurrente. Je remercie aussi mon amie Amélie, qui a pris le temps de lire mes premiers écrits, de les discuter avec moi et de subir mes humeurs pas toujours agréables.

GLOSSAIRE :

AEL : Agence En Ligne

AELMAJ : Agence En Ligne des Majeurs Protégés

CA : Crédit Agricole

CACL : Crédit Agricole Centre Loire

CASA : Crédit Agricole Société Anonyme

CCA : Comptabilité Contrôle Audit

CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

CL : Centre Loire

CoP : Communauté de Pratique

CR : Caisse Régionale

CRC : Centre Relation Client

DA : Directeur d'Agence

DEA : Diplôme d'Études Approfondies

DEC : Diplôme d'Expertise-Comptable

DG : Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

DRH : Directeur des Ressources Humaines

EL : Entreprise Libérée

FNCA : Fédération Nationale du Crédit Agricole

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications

PDU : Plan D'action des Unités

PME : Petite et Moyenne Entreprise

QVT : Qualité de Vie au Travail

TA : Théorie Ancr

SOMMAIRE :

AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION : UN TROUBLE A L'ORIGINE DE CETTE THESE	12
UNE RUPTURE QUI SE MATERIALISE PAR UNE DEMISSION ET UNE REPRISE D'ETUDES	15
UNE ENTREVUE DECISIVE : MA RENCONTRE AVEC LE PROFESSEUR LIEVRE	16
PARTIE 1 : POSITIONNEMENT ET CADRAGE EPISTEMOLOGIQUE, THEORIQUE, EMPIRIQUE	18
1. CADRAGE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE	18
1.1. <i>Cadrage épistémologique : le constructivisme radical</i>	19
1.2. <i>Cadrage méthodologique</i>	23
2. CADRAGE THEORIQUE AUTOUR DE L'ENTREPRISE LIBEREE	32
2.1. <i>De l'expertise cognitive aux échecs</i>	33
2.2. <i>Vers un environnement créatif</i>	37
2.3. <i>Ses travaux sur l'entreprise libérée</i>	47
3. LE CREDIT AGRICOLE CENTRE LOIRE ET LA LIBERATION DE LA PAROLE	72
3.1. <i>Vers un changement organisationnel et managérial</i>	72
3.2. <i>La mise en place de la libération de la parole au Crédit Agricole Centre Loire</i>	72
3.3. <i>Mais une libération de la parole qui ne se fait pas comme attendu</i>	75
3.4. <i>Un dispositif d'appui : ingénierie de l'accompagnement pour déterminer une solution</i>	77
3.5. <i>Présentation du terrain</i>	82
PARTIE 2 : LE CHEMINEMENT DE L'ENQUETE.....	103
1. OBSERVATION DU TERRAIN	103
1.1. <i>Notre arrivée sur le terrain de recherche</i>	103
1.2. <i>Les outils développés spécifiquement pour mettre en place le nouveau projet d'entreprise et favoriser l'innovation au CACL</i>	110
2. LA REUNION DU 11 AVRIL 2017 : LES PROBLEMES LIES A L'AUTONOMISATION DES SALARIES VIS-A-VIS D'UNE ENTREPRISE HIERARCHIQUE	115
2.1. <i>Identification des problèmes et proposition de mener une investigation</i>	115
2.2. <i>Une voie d'exploration : Michelin et sa démarche de responsabilisation</i>	117
3. REUNION DU 23 JANVIER 2018 ET UNE PROPOSITION D'INVESTIGATION : LE CONGRES <i>HUMAN RESSOURCES</i> .	130
3.1. <i>Comment engager les salariés dans un projet de transformation ?</i>	131
3.2. <i>Comment faire évoluer la culture managériale et le leadership ?</i>	134
<i>Des communautés de travail inspirés</i>	138
4. LA REUNION DU 02 MAI 2018 : LES TRAVAUX DE JEAN-DANIEL REYNAUD (1988)	142
4.1. <i>Les règles formelles</i>	142
4.2. <i>Les règles informelles</i>	143

4.3. <i>Les règles conjointes</i>	145
5. LES REUNIONS DES 18 MAI ET 25 JUIN 2018 : LE GROUPE DES AGENCES EN LIGNE ET PLUS PARTICULIEREMENT	
L'AGENCE EN LIGNE DES MAJEURS PROTEGES	149
5.1. <i>Présentation du Centre de Relations Clients (CRC)</i>	149
5.2. <i>Une agence en ligne singulière : celle des majeurs protégés</i>	163
6. REUNION DU 18 OCTOBRE 2018 : DE L'AUTODETERMINATION A L'ENTREPRISE OCP	202
6.1. <i>La théorie de l'autodétermination de Richard Ryan et Edward L. Deci</i>	202
6.2. <i>L'autonomie</i>	213
6.3. <i>Le concept de liberté</i>	218
6.4. <i>Le cas de l'Office Chérifien des Phosphates (CP)</i>	233
6.5. <i>Le colloque « Le travail en mouvement »</i>	248
PARTIE 3 : RESULTATS	257
1. LES OBSTACLES A LA LIBERATION DE LA PAROLE	258
1.1. <i>Comparaison du CACL et de l'AELEMAJ à l'aide de la grille de lecture de Getz</i>	259
1.2. <i>Identification des obstacles à la libération de la parole</i>	268
1.3. <i>Les communautés de pratiques selon Wenger (1998)</i>	276
2. DISCUSSION	280
2.1. <i>Le contexte mondial actuel : l'économie de la connaissance et de la créativité</i>	280
2.2. <i>La spécificité du Crédit Agricole Centre Loire</i>	282
2.3. <i>Les contributions de cette recherche</i>	284
2.4. <i>Les limites de cette recherche</i>	298
2.5. <i>Les perspectives de recherches</i>	300
3. CONCLUSION	302
BIBLIOGRAPHIE	315
COLLOQUES :	345
CONFERENCES :	346
SEMINAIRES :	347
DIVRES :	347
GLOSSAIRE :	349
TABLE DES FIGURES :	351
TABLE DES TABLEAUX :	351
TABLE DES ANNEXES :	352

Avant-propos

La forme de cette thèse est peu conventionnelle car elle découle d'une expérience personnelle vécue au travail, liée au désengagement des employés dans leurs activités, qui m'a conduit à entreprendre une recherche sur les obstacles à la libération de la parole au sein d'une entreprise. C'est une thèse « personnelle » que je vais défendre dans le cadre d'une épistémologie constructiviste, laquelle accorde une importance significative à l'explicitation des relations entre le chercheur et son objet d'étude (Le Moigne, 1990). Ce point sera développé en détail. Cela justifie également la forme de cette thèse, où l'expression à la première personne sera privilégiée avant d'utiliser le « nous » pour marquer une évolution de posture. Cette posture évolue d'une approche initialement en première personne vers celle d'un chercheur.

Le thème principal de cette thèse est l'entreprise libérée, concept initié par les travaux de Peters (1992) et popularisé par Carney et Getz (2009). Comme le démontre l'article de Mattelin-Pierrard, Bocquet et Dubouloz (2017), il s'agit d'un véritable concept en matière d'innovation managériale nécessitant un approfondissement. Une littérature conséquente, principalement francophone, s'est développée à ce sujet (Archier et Serieyx, 1984 ; Bourdu, Lallement, Veltz et Weil, 2019 ; Bourlier Bargues et al., 2021a ; 2021b ; Brière et al., 2021 ; Casalegno, J. C., 2017 ; Cézanne et al., 2019 ; Chêne, 2020 ; Chêne et Le Goff, 2017 ; Gilbert et al. 2016 ; 2017 ; 2019 ; 2020 ; Dubouloz et Bocquet, 2013 ; El Khoury, Jaouen, Sammut, 2022 ; Getz, 2005 ; 2007 ; 2009 ; 2010a ; 2010b ; 2012 ; 2015 ; 2017 ; 2019a ; 2019b ; Gilbert et al. 2016 ; 2017 ; 2019 ; 2020 ; Laloux, 2014 ; Landivar, D., & Trouvé, P., 2017 ; Marmorat et Nivet, 2019 ; Nayar, 2011 ; Peters, 1993 ; Prades et al., 2020 ; De Ridder et Taskin, 2021 ; Trouvé, P., 2014) dont la liste n'est pas exhaustive. Au total, il y a 1 463 sources académiques sur l'entreprise libérée entre 1992 et 2021 recensées par El Khoury, Jaouen, Sammut (2022).

Ma démarche se concentre sur les obstacles à la libération des entreprises et les voies potentielles pour une entreprise hiérarchisée. Je vais défendre l'idée qu'il existe trois approches pour augmenter l'autonomie des employés dans une entreprise hiérarchique : a) le Mouvement, comme le pratique OCP, b) la création de lieux formels d'expérimentation, comme chez Michelin, et c) une approche informelle basée sur des communautés de pratique pour favoriser la libération de la parole. Mon étude se déroulera au Crédit Agricole Centre Loire (CACL), une entreprise très hiérarchisée. Depuis 1995, cette entité regroupe trois caisses locales : Bourges, Nevers et Orléans, et compte 2030 employés pour 646 761 clients en 2022. Le terrain de

recherche servira de point de départ et d'arrivée pour cette thèse comme il est possible de le faire avec l'utilisation de la théorie ancrée (Gilbert et al, 2021). La structure de l'étude sera déterminée par les questions du terrain et les enquêtes subséquentes. Un dispositif sera mis en place dès le début de la thèse en collaboration avec le directeur du CACL. Le terrain est ouvert et j'ai « carte blanche » pour effectuer les études nécessaires afin d'identifier les obstacles à la libération de la parole. Je rendrai compte de mes progrès tous les trois mois au directeur général en garantissant l'anonymat des personnes observées et interviewées. Trois jours avant chaque réunion, j'enverrai une note de 3 à 4 pages pour préparer la discussion d'une heure prévue. Après chaque réunion, de nouvelles propositions d'investigation seront formulées. Ces thématiques et les recherches qui en découleront structureront le plan de la thèse.

Dans une première partie, je vais rendre compte des cadres épistémologique, théorique retenus ainsi que le choix du terrain. J'expliquerai mon positionnement constructiviste et pourquoi j'ai choisi la théorie ancrée comme méthode de recherche. Je préciserai aussi l'importance d'avoir une approche réflexive où l'examen critique de ma propre méthode de recherche peut permettre d'éviter les biais et interprétations erronées (Gilbert et al., 2021). Je clarifierai ce qu'est une entreprise libérée en m'appuyant sur les travaux de Getz. Cette base théorique sera ensuite discutée avec l'entreprise. Je vais également présenter le terrain de ma thèse : le CACL, et son objectif de libération de la parole où il est question de transformer l'entreprise en une organisation post-bureaucratique davantage centrée sur la confiance et l'initiative, où la structure est aplatée et où les rôles sont réinventés (Gilbert et al., 2017). Nous verrons que l'un des enjeux est d'entamer un processus de débureaucratization visant à responsabiliser les salariés. Comme chez Lactane, le CACL a dû faire face à la pression des normes et il a été mis en évidence des problèmes liés à la faiblesse des contrôles qualités (Bourlier Bargues et al., 2021a). Une voie possible pourrait être d'adopter une structure hybride mêlant l'autonomie et le contrôle (Bourlier Bargues et al., 2021b).

Dans une seconde partie, je relaterai le déroulement de l'enquête, structurée par les rencontres formelles avec le directeur de l'entreprise, comme défini par le dispositif d'appui établi au début de la thèse. J'y aborderai l'identification des problèmes et l'exploration des solutions, qu'elles soient théoriques ou empiriques. Il sera mis en évidence qu'il y a des acteurs qui endossent le rôle de médiateurs pour faciliter l'adaptation des équipes aux nouvelles formes d'organisation et aux régulations comportementales (Gilbert et al., 2020). Enfin, dans une troisième partie, je présenterai les résultats obtenus et discuterai des contributions par rapport à la littérature existante.

Mais avant cela, je vais expliquer ce qui m'a motivé à entreprendre une reconversion professionnelle pour devenir chercheur.

Introduction : un trouble à l'origine de cette thèse

Mon questionnement a commencé en 2005, lorsque j'ai quitté l'université et que je suis passée de la théorie à la pratique. Diplômée en comptabilité, finance, audit et contrôle de gestion, j'ai travaillé dans divers secteurs d'activité. Durant mes expériences professionnelles, j'ai observé une constante : certains salariés sont heureux de venir travailler, tandis que d'autres y vont seulement par obligation. Ces derniers finissent par démotiver les premiers par leur seule présence. Cette observation m'a poussée à me questionner sur les sources de la démotivation, ce qui la provoque et comment l'entreprise pourrait y remédier. J'ai commencé à lire sur le sujet, notamment les écrits de Renaud Sainsaulieu (1992 ; 2014), mais ses idées ne m'ont pas entièrement convaincue. En effet, le concept de « pouvoir négocié » me pose problème car selon lui, le pouvoir est un ensemble de relations où les acteurs négocient entre eux leur place et leur marge de manœuvre pour trouver des compromis et ajuster leurs pratiques professionnelles. Or, dans ma pratique professionnelle, il n'y a eu aucun espace d'ajustement ou de compromis. La seule possibilité offerte fut de se taire et d'obéir à un management omniscient et omniprésent. Ce sentiment s'est retrouvé dans les diverses entreprises où j'ai été salariée mais particulièrement en cabinet d'expertise-comptable où nous partageons ce point de vue avec les collègues. Nous avons tous le sentiment de nous faire broyer par le système sans possibilité de faire quoi que ce soit sauf celui de démissionner. J'ai développé une frustration liée aux conditions de travail, en réponse aux insatisfactions fréquentes concernant la qualité de mon travail, qui ne correspondait pas aux standards enseignés à la faculté. Mon ressenti s'est aggravé en voyant mon éthique et ma déontologie professionnelles mises à mal par les règles de l'organisation. Par exemple, le manager en place a demandé de ne pas passer certaines provisions de fin d'exercice, essentielles pour régulariser les charges et produits, afin de gagner du temps et produire plus de bilans. Un autre exemple concerne la reprise de dossiers d'un collègue qui ne respecte pas la règle de séparation des patrimoines. Après en avoir discuté avec lui, j'ai compris que ce non-respect n'était pas dû à une ignorance des règles comptables, mais à une injonction informelle du management de produire toujours plus de bilans dans des délais de plus en plus courts. Ainsi, certaines vérifications ne sont plus faites et des factures personnelles du dirigeant sont enregistrées comme charges de l'entreprise. Un dernier exemple est une injonction reçue oralement lors d'une réunion d'équipe, où il nous a été expressément demandé de ne pas informer nos clients de la possibilité de demander une aide gouvernementale, malgré leur éligibilité. Cette directive venait du fait que nous étions en sous-

effectif et que nous ne pourrions pas gérer la surcharge de travail liée à ces demandes d'aides. Selon moi, cela constituait un défaut de conseil qualifié, ce qui a accru ma perte de sens, car ma mission principale est justement de conseiller les clients. À la même période, l'ambiance générale au sein de l'entreprise s'est dégradée, affectant ma motivation et mon engagement. Cette baisse de moral était due à la fusion avec trois autres entreprises du secteur, visant à renforcer et affirmer la position du cabinet sur le marché. La fusion a entraîné une harmonisation des politiques de ressources humaines, alignant les fiches de poste et les salaires des différentes entités du nouveau groupe. Cette harmonisation a provoqué une grande frustration parmi les salariés de mon entité, car nous pensions, à tort, que les autres entités s'aligneraient sur nos conditions. Nous étions persuadés de cela car la direction affirmait être centrée sur le capital humain et, en tant qu'association, notre but était de fournir le meilleur service à nos adhérents sans viser le profit. Nous nous trompions. Une critique récurrente adressée à la direction concernait justement la remise en cause de notre statut d'association.

Avant la fusion, nous bénéficions de conditions salariales plus favorables comparées aux deux autres entités, avec de meilleurs salaires, plus d'autonomie et de responsabilités. Un responsable de portefeuille clients gérait à la fois la comptabilité, l'établissement des liasses fiscales, les diverses déclarations fiscales et sociales, l'élaboration de dossiers d'aides aux entreprises, la réalisation des Assemblées Générales et Extraordinaires, ainsi que le conseil et les divers projets de l'entreprise. Ces tâches variées rendaient le travail intéressant et permettaient une grande autonomie dans la gestion de son temps. Cette proximité favorisait un attachement des clients à la personne en charge du dossier. Lorsque ces employés quittaient l'entreprise pour la concurrence, les clients les suivaient souvent. Pour éviter cette perte de clientèle après la fusion, l'entreprise a modifié les fiches de poste, réduisant l'autonomie et la diversité des tâches des comptables, qui se sont retrouvés limités à l'élaboration de bilans ou à des missions de conseil, rendant le travail moins attractif. Désormais, seules des conseillers dédiés proposaient des services de conseil. Les clients ont eu du mal à comprendre que leur comptable ne puisse plus les conseiller, ce qu'il faisait auparavant.

Les fiches de poste ont été entièrement revues, allégeant les prérogatives des comptables, entraînant pour certains une modification substantielle de leur fonction et de leur salaire. Par exemple, un comptable embauché récemment avant la fusion, avec un salaire inférieur à celui des autres comptables, a vu son poste rétrogradé à assistant-comptable, non pas pour des raisons de compétence, mais en raison de son niveau de salaire. La direction a expliqué que pour maintenir cette personne à la qualification de comptable, il aurait fallu lui octroyer une

augmentation annuelle de plus de trois mille euros, ce qui n'était pas possible au vu des résultats actuels de l'entreprise et par rapport aux autres salariés qui n'auraient pas d'augmentation. Cependant, ce salarié gardait son portefeuille client et continuait à effectuer les mêmes tâches, tout en se voyant proposer des missions de conseil normalement réservées aux conseillers. En résumé, la direction proposait une rétrogradation tout en conservant les mêmes activités et en ajoutant de nouvelles, sans augmentation de salaire. Cet exemple, parmi d'autres, a engendré une vague de démissions et de désengagement chez les salariés restants. Cette situation a provoqué une perte de confiance généralisée dans les instances managériales, où chaque salarié exigeait un écrit avant de réaliser toute tâche.

Ce changement organisationnel causé par la fusion a entraîné une perte de repères et de sens chez les salariés, et j'ai commencé à me demander : « *Mais qu'est-ce que je fais ici ?* ». Cela a conduit à une insatisfaction généralisée, une démotivation et un désengagement des salariés. La prescription des missions de conseil a chuté, ce qui a entraîné un renforcement du contrôle managérial avec l'ajout de tableaux de bord et de nouvelles règles réduisant encore plus la liberté des salariés. Par exemple, si un client appelait pour une question nécessitant plus de quinze minutes, nous devions lui signaler qu'une facture complémentaire serait établie. Le nouvel outil de gestion du temps de travail exigeait de retracer toutes les tâches accomplies sans tenir compte des échanges entre collègues, essentiels dans un cabinet d'expertise-comptable. Ce nouvel outil a causé de la défiance et un « *trafic* » des heures, où les excédents d'un dossier étaient affectés à un dossier déficitaire pour éviter des refacturations imprévues. Cette organisation a rendu l'ambiance de travail délétère, chacun s'enfermant dans son bureau sans plus communiquer. L'échange de bonnes pratiques entre collègues expérimentés et moins expérimentés a disparu. En modifiant l'organisation, la direction espérait mieux contrôler l'activité et préserver les dossiers clients en cas de démission, mais elle a provoqué une vague de démissions, un climat de défiance et la perte des échanges informels de connaissances entre salariés. C'est à ce moment que j'ai décidé de démissionner.

Une rupture qui se matérialise par une démission et une reprise d'études

Après ma démission, j'ai effectué un bilan de compétences où le métier de scientifique est apparu clairement, mais je n'y ai pas prêté attention. Ensuite, je me suis mise à mon compte et suis devenue sous-traitante dans un petit cabinet d'expertise-comptable où je secondais le dirigeant. Il était prévu que je prépare le Diplôme d'Expertise-Comptable pour, à terme, devenir associée du cabinet. Dans cette optique, je me suis inscrite en Master 2 Comptabilité-Contrôle-Audit (CCA) à l'université de Clermont-Ferrand pour me remettre à niveau sur le plan théorique, préparer et valider l'intégralité du Diplôme Supérieur de Comptabilité et Gestion (DSCG), qui donne accès au stage d'expertise-comptable.

J'ai intégré le Master 2 CCA, où le responsable du diplôme était mon ancien professeur de comptabilité approfondie. Malgré les années, il s'est souvenu de mon hésitation initiale à préparer un Diplôme d'Étude Approfondie (DEA). Lors de la réunion de rentrée, il m'a encouragée à suivre le double cursus proposé, incluant une qualification complémentaire en recherche. Même si ce double cursus alourdissait considérablement notre emploi du temps, il permettait de préparer une thèse de doctorat. C'est à ce moment précis que j'ai eu une révélation : tout ce que j'avais mis de côté et oublié pendant des années a ressurgi. Je me suis souvenue que, petite, je voulais devenir chercheuse, ce qui est rare quand aucun parent n'évolue dans ce milieu et que l'on a trois ans. À la fin de mes études universitaires, j'avais également hésité à me diriger vers la recherche, mais les pressions de mon entourage m'ont poussée vers « *un vrai métier* ».

Avant la fin de la réunion, ma décision était prise : j'entamerais ce double cursus et me dirigerais vers un doctorat. Cette décision m'a donné une direction et un sens, mais elle impliquait de renoncer au Diplôme d'Expert-Comptable (DEC), qui ne m'avait jamais vraiment séduite, ainsi qu'une future confrontation avec mon entourage de l'époque. Entamer un cursus de doctorat avec trois enfants à charge nécessitait quelques aménagements et beaucoup d'anticipation. J'ai d'abord annoncé ma décision au cabinet, puis j'ai cherché une entreprise susceptible de financer ma recherche via une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE). Ensuite, j'ai recherché un directeur de thèse qui accepterait de m'accompagner sur des questions liées à l'engagement.

Une entrevue décisive : ma rencontre avec le Professeur Lièvre

Le professeur Lièvre faisait partie des enseignants intervenant dans la qualification complémentaire à la recherche. J'appréciais particulièrement son cours sur l'épistémologie, que je trouvais passionnant, d'autant plus que les méthodes qualitatives étaient totalement nouvelles pour moi, habituée aux méthodes quantitatives. Au fil des discussions avec d'autres professeurs, dont une conversation marquante avec le professeur Talbot, j'ai demandé un rendez-vous au professeur Lièvre pour lui demander de m'aider à trouver un directeur de thèse susceptible de m'encadrer sur des questions relatives à l'engagement des salariés. Nous avons rapidement fixé une date, et lors de notre entretien, je lui ai expliqué mon parcours et mes aspirations.

Entamer un travail de recherche sur une problématique humaine telle que l'engagement impliquait non seulement une reconversion professionnelle importante, mais aussi un écart significatif par rapport à ma formation initiale. Après une heure de discussion intense, où de nombreuses notes furent prises de part et d'autre, le professeur Lièvre m'a proposé un sujet de recherche : « *Les modalités d'engagement et les processus de régulation de l'action collective dans un contexte d'entreprise libérée* ». J'ai immédiatement accepté, réalisant qu'il avait parfaitement résumé en une phrase toutes les idées qui me traversaient l'esprit depuis des années.

Il a ensuite proposé d'encadrer ma recherche doctorale et de commencer à travailler sur ce sujet dans le cadre de la qualification complémentaire à la recherche. Il m'a également invité à intégrer son équipe de recherche en participant à divers événements, comme les conférences de l'Open-Lab Exploration-Innovation et le colloque sur les situations extrêmes de gestion (2016), co-organisé par Pascal Lièvre, Monique Aubry et Gilles Garel au Centre International de Cerisy La Salle.

Ayant trouvé mon directeur de thèse, il me restait à trouver une entreprise pour financer ma recherche. J'ai donc entrepris cette démarche, contactant plusieurs entreprises du secteur financier. Le Crédit Agricole Centre Loire s'est montré intéressé par ma démarche et a pris contact avec moi pour fixer un premier rendez-vous téléphonique. Il aura lieu le 2 juin 2016, en présence du professeur Lièvre, du Directeur Général (DG) et de la Directrice des Ressources

Humaines (DRH). J'y reviendrai dans la première partie, au chapitre 3, après avoir exposé le cadrage épistémologique et théorique.

Partie 1 : Positionnement et cadrage épistémologique, théorique, empirique

L'épistémologie, ou théorie de la connaissance, est une dimension fondamentale de toute recherche scientifique. Elle questionne la nature, les sources et les limites du savoir, ainsi que les méthodes par lesquelles nous accédons à la connaissance. En sciences humaines et sociales, le positionnement épistémologique du chercheur joue un rôle crucial dans l'orientation de la recherche, influençant non seulement les choix méthodologiques, mais aussi l'interprétation des résultats. Je vais clarifier mon propre positionnement épistémologique avant de justifier mes choix méthodologiques qui en découlent (chapitre 1), d'exposer le cadre théorique de référence en lien avec l'objet de la thèse (chapitre 2) et de présenter le terrain mon cadre empirique (chapitre 3).

1. Cadrage épistémologique et méthodologique

Mon parcours académique et professionnel, allant d'un DEUG de Biologie à des diplômes en expertise-comptable, m'a initialement ancré dans une perspective positiviste. Le positivisme, fondé par Auguste Comte, se caractérise par l'idée que la connaissance scientifique est celle qui repose sur des faits observables et mesurables, souvent par le biais de méthodes quantitatives. Cette approche, dominante dans les sciences dites « dures », se base sur l'objectivité et la reproductibilité des résultats.

Cependant, au fil des années et des lectures, j'ai progressivement évolué vers une vision plus nuancée et critique, découvrant les limites de cette approche lorsqu'il s'agit d'étudier des phénomènes humains complexes. Je me suis aussi intéressée à d'autres approches scientifiques, comme l'ethnographie où j'ai trouvé ce que je cherchais : étudier « la donnée inclassable » pour essayer de la comprendre. Les méthodologies de traitements de données traditionnellement utilisés dans les cabinets d'expertise-comptable et d'audit sont d'ordre statistiques. Mais il n'est pas rare, dans les méthodes statistiques, d'ignorer une donnée qui dérange, même si cette

donnée peut être « l'arbre qui cache la forêt ». J'ai opté pour une méthode qui examine précisément les données que l'on exclut habituellement dans les analyses statistiques.

1.1. Cadrage épistémologique : le constructivisme radical

Mon positionnement épistémologique actuel reflète une quête de compréhension approfondie et nuancée des phénomènes sociaux. Cette évolution, guidée par une ouverture aux différentes traditions de pensée et par une réflexion constante sur mes propres pratiques, constitue le fondement de ma démarche de recherche. C'est dans ce contexte que je me suis tournée vers des approches constructivistes et interprétatives où il est utilisé des méthodologies telles que l'ethnographie et la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967). Le constructivisme, en opposition au positivisme, soutient que la connaissance est le produit des interactions entre le sujet et l'objet (Le Moigne, 1990). Nous souscrivons à la thèse de Berger et Luckmann (1966) que la réalité sociale est construite par les acteurs eux-mêmes et que la compréhension de cette réalité nécessite une immersion dans le contexte étudié. Cette approche permet de saisir la richesse et la complexité des interactions humaines, en prenant en compte les perspectives et les significations que les individus attribuent à leurs actions et à leur environnement.

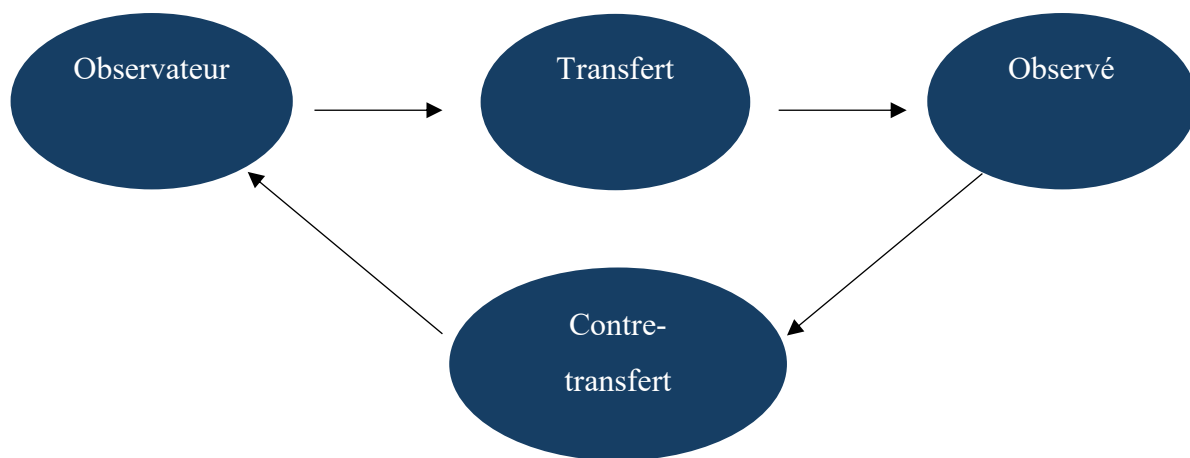
Un des défis majeurs en sciences sociales réside dans la prise en compte des biais du chercheur. Georges Devereux (2012), pionnier de l'ethnopsychiatrie, souligne l'importance de la réflexivité et de la prise de conscience du contre-transfert. Le contre-transfert, c'est-à-dire les réactions émotionnelles du chercheur face aux sujets étudiés, peut influencer l'interprétation des données. Pour minimiser ces biais cognitifs, il est essentiel que le chercheur soit conscient de ses propres motivations et de ses préjugés. Une introspection rigoureuse permet de rendre la recherche plus rigoureuse et honnête.

Dans les sciences sociales, on peut facilement se complaire dans une vision conforme à nos souhaits si on ne prête pas attention au contre-transfert. Georges Devereux met en garde les ethnologues en leur montrant que leur recherche de terrain peut devenir leur propre autobiographie. Lorsqu'un ethnologue part sur le terrain, il apporte avec lui sa propre culture et une part de lui-même, consciente et inconsciente. C'est pourquoi il doit être conscient du contre-transfert pour minimiser les biais cognitifs (La Barre in Devereux, 2012). D'un point de

vue moral, la recherche impose à l'ethnologue de connaître ses propres motivations et de se connaître parfaitement lui-même. Une personne qui n'a pas effectué cet examen ne devrait pas mener une recherche ethnographique ni se considérer comme ethnologue (La Barre in Devereux, 2012). Raconter notre histoire permet au lecteur de comprendre notre point de départ, de suivre un fil conducteur tout au long de la thèse, et d'éviter les écueils décrits par Georges Devereux (Devereux, 2012).

Les sciences humaines, qui étudient l'Homme, rencontrent plusieurs problèmes. Par exemple, l'observateur, tout comme la personne observée, a ses propres angoisses. Il est donc crucial de comprendre les interactions entre les deux pour permettre une communication consciente et éviter de laisser ces interactions agir inconsciemment. Lorsqu'on mène une observation, il est essentiel de garder à l'esprit ce qui se passe d'un point de vue psychologique. On peut schématiser cela de la manière suivante :

Figure 1: Illustration du transfert et du contre-transfert selon synthèse personnelle



Le contre-transfert déforme les données observées, amenant l'observateur à les percevoir et les interpréter selon sa propre personnalité et son vécu personnel. Ces perceptions et interprétations produisent elles-mêmes un contre-transfert en influençant la méthodologie. Cependant, cette méthodologie est empreinte de déformations, car l'observateur, en observant, projette ses propres angoisses sur les données. La méthodologie tente donc de prendre en compte ce contre-transfert pour rendre les données plus fiables. Ainsi, dans toutes les observations, la subjectivité de l'observateur perturbe ce qu'il observe. Cette perturbation peut entraîner des erreurs si elle

n'est pas minutieusement prise en compte (Devereux, 2012). Lorsque le chercheur interprète son matériel, sa décision est empreinte de sa subjectivité personnelle. Il est illusoire de penser qu'en utilisant des filtres méthodologiques, on puisse éliminer cette subjectivité, car elle est justement issue des angoisses du chercheur. Il est donc nécessaire que le chercheur se comprenne lui-même et mette en lumière ses propres peurs plutôt que d'utiliser des filtres méthodologiques pour se protéger de sa propre subjectivité et de ses angoisses (Devereux, 2012). Ainsi, un chercheur engagé dans une recherche l'est aussi du point de vue de ses émotions. En sciences sociales, on accepte que le chercheur possède une part de subjectivité et que sa présence sur le terrain influence l'objet de son observation (Devereux, 2012), orientant ainsi la recherche en cours.

À la lumière des recherches de Devereux (2012), je dois également m'interroger sur ma propre subjectivité lorsque j'ai choisi de démarcher une banque pour mener ma recherche. Le terrain du Crédit Agricole Centre Loire ne m'est pas inconnu puisque, dans mon passé professionnel, j'eus des interactions régulières avec le personnel de cette banque en tant que salariés d'un cabinet d'expertise comptable spécialisé auprès d'une clientèle agricole. De plus, étant implantés localement depuis l'enfance, je côtoyais également dans mes relations personnelles plusieurs personnes travaillant sur ce terrain. J'eus donc déjà une connaissance extérieure de cette entreprise avant même de commencer à y mener ma recherche. Connaissance aussi en tant que cliente de cette institution. Dès le début de cette thèse, j'eus donc des idées préconçues sur cette organisation en raison des diverses connaissances accumulées préalablement et aux témoignages reçus d'amis ou de connaissances y travaillant. De plus, la demande formulée par le Directeur Général (chapitre 3 de cette même partie) fait sens pour moi puisqu'elle me rappelle une situation que j'ai vécue personnellement dans la précédente entreprise qui m'employai. Comment alors mener une observation participante (Peretz, 2004) en mettant de côté toute ma subjectivité ? Nous suivons la piste empruntée par Von Glaserfeld (2001) : aucun être humain ne peut connaître rationnellement et avec certitude le réel. La seule chose connaissable relève de l'expérience selon Avenier (2011) et sans elle, il n'est pas possible de prouver l'existence d'un réel. Le chercheur induit également le réel par ses propres perceptions (Avenier M-J. et Gavard-Perret M-L., 2012), ce qui signifie que, par sa seule présence sur le terrain, il influence ce qu'il étudie en raison des interactions qu'il suscite. Je m'inscris dans une posture épistémologique constructiviste radicale ou de téléologie (Le Moigne, 2012).

Pour expliquer davantage ce positionnement épistémologique, je m'appuierai sur les travaux de Marie-José Avenier, souvent qualifié de constructivisme-pragmatique (Avenier, 2007). Ce

positionnement s'est construit au fil du temps, bien avant le début de cette thèse. Dès l'origine de mes études, je me suis posée des questions sur l'élaboration des connaissances scientifiques. J'ai trouvé une réponse qui m'a satisfait dans les travaux de Marie-José Avenier (2012) et particulièrement sur ceux concernant le constructivisme pragmatique. Issu des philosophies de William James (2011) et de John Dewey (2015), le constructivisme pragmatique, tel qu'elle le développe, repose sur trois suppositions :

- Chaque personne connaît son réel à travers ses propres expériences, impliquant que l'existence d'un réel extérieur ne peut être démontrée. On s'intéresse donc aux flux d'expériences sans nier l'existence d'un réel en dehors de ces expériences.
- Il existe une interaction entre le chercheur et l'objet de son étude. Le chercheur doit expliciter son point de vue et son histoire pour que le lecteur comprenne comment la connaissance a été élaborée.
- Le réel et la production des connaissances sont influencés par le projet du chercheur, mettant l'accent sur les flux de connaissances plutôt que sur la connaissance elle-même.

Cette approche implique que le chercheur doit expliciter son point de vue, reconnaissant la subjectivité du réel et l'importance du transfert et contre-transfert décrits par Georges Devereux (2012). Le chercheur construit des connaissances de manière symbolique, selon ses propres représentations (Avenier, 2012). Le constructivisme pragmatique offre au chercheur diverses méthodologies qu'il doit expliciter (Avenier, 2012). C'est pourquoi, après discussion avec le Professeur Lièvre, nous avons opté pour utiliser la méthodologie de la théorie ancrée de Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss (2017). Cette méthodologie a nous semblé pertinente car elle permet de générer une théorie au fil de la recherche à partir d'un questionnement en rapport avec un terrain.

1.2. Cadrage méthodologique

1.2.1. Une approche en termes de Théorie ancrée

Nous avons souhaité réaliser une thèse employant une méthodologie originale, différente de celles que nous avons l'habitude d'utiliser, basées sur les statistiques. A la suite des différents échanges avec le Professeur Lièvre, nous avons opté pour la méthodologie de la théorie ancrée (TA) de Glaser et Strauss (1967) qui répond aussi à notre désir de mener une thèse singulière.

Dans la TA, il n'est pas nécessaire de réaliser une revue systématique de la littérature existante complète avant de se rendre sur le terrain de recherche. Ce sont les observations émanant du terrain qui orientent la recherche, poussent le chercheur à chercher des réponses dans la théorie existante et participent à la création d'une nouvelle théorie. De plus, pendant notre période en cabinet, lorsqu'une question surgissait, nous allions chercher une réponse dans la littérature dédiée à la profession. C'est donc une démarche que nous maîtrisons. La différence est que, dans notre pratique professionnelle, nous ne cherchons pas à générer une nouvelle théorie à partir des abstractions. Nous allons donc expliciter ce qu'est la TA et montrer comment elle englobe d'autres méthodologies que nous avons utilisées pour mener notre recherche.

La TA est avant tout une manière originale de créer de la théorie à partir des réalités spécifiques d'un terrain. Elle permet d'obtenir différentes théories en fonction du terrain et du chercheur qui mène la recherche. Autrement dit, deux chercheurs évoluant sur un même terrain ne produiront pas la même théorie, car celle-ci dépendra de la « *vérité* » du chercheur et des interactions qu'il aura eues avec le terrain. C'est en cela que la TA permet de réaliser une recherche originale.

La théorie ancrée appartient au courant interactionniste où l'écoute et l'observation sont primordiales, et où l'on adopte une logique de découverte plutôt que de vérification (Paillé, 2017 dans Glaser et Strauss, 2017). L'interactionnisme, inspiré par les travaux de George Herbert Mead (1863-1931), se situe dans la continuité de la philosophie pragmatique. Les travaux de Glaser et Strauss ont révolutionné la recherche en permettant de faire émerger une théorie du terrain par l'observation des interactions. La TA incarne le courant philosophique du pragmatisme et se revendique comme une « *épistémologie pragmatique* » (Paillé, 2017 dans Glaser et Strauss, 2017). Pour la TA, le réel est lié à l'action et la recherche doit être utile. On

retrouve ici le positionnement constructiviste pragmatique évoqué par Marie-José Avenier (2012), où la connaissance est construite et non conforme à des vues de l'esprit (Dewey, 2015).

Dans la TA, la comparaison des données se fait continuellement tout au long de la recherche. Elle a émergé du regroupement des théories interactionniste, pragmatiste et sociologique de l'école de Chicago, ainsi que de l'ethnographie (Paillé, 2017 dans Glaser et Strauss, 2017), d'où l'utilisation de l'ethnologie, des entretiens, de l'observation et de la tenue d'un journal de bord. La TA permet d'articuler deux logiques : une académique, pour la création de connaissances, et une expérientielle, pour créer de la connaissance à partir des pratiques observées. Le croisement de ces deux logiques permet de créer une nouvelle théorie à partir de situations et de contextes donnés. La TA permet donc de produire des connaissances académiques et pratiques, répondant à des problématiques de diverses activités. Cependant, elle ne vise pas à vérifier la connaissance, mais à la produire (Paillé, 2017 dans Glaser et Strauss, 2017).

Cette approche signifie que le chercheur n'investigue pas le terrain après avoir réalisé une revue de littérature complète, ce qui lui permet de s'étonner de ses observations sans préjugés théoriques. Pour mener ces observations (Peretz, 2004), nous avons décidé de réaliser une ethnographie (Godelier, 2010) pour rendre compte des situations le plus finement possible. Nous avons commencé par une immersion dans l'entreprise afin d'appréhender sa culture (Godelier, 2016 ; Thevenet, 2017) et d'observer les salariés dans leurs situations de travail (Girin, 2016 ; Latour, 1979).

Lors de nos observations, nous étions salariés de l'entreprise via une CIFRE, ce qui nous donnait une position particulière : à la fois salariés et chercheurs. Cette double fonction nous permettait de faire des allers-retours entre le terrain de recherche et le laboratoire, relire et mettre en forme notre journal de bord, et chercher dans la littérature les questions émergentes. Sur le terrain, nous participions à la vie des acteurs sociaux, en mangeant, buvant le café et discutant informellement avec eux. Ils partageaient volontairement leurs problèmes, ce qui a rendu notre observation participante au sens de Godelier (2016). Pour approfondir notre compréhension, nous avons également mené des entretiens non directifs, permettant aux salariés de s'exprimer librement. Ces entretiens ont établi un lien de confiance, et certains salariés sont devenus nos informateurs privilégiés. Les observations participatives et les entretiens nous ont permis de mettre en lumière divers problèmes.

1.2.2. Une investigation ethnographique

L'ethnographie confronte les pratiques observées avec les discours des individus (Beaud et Weber, 2010), permettant de comprendre ce qui se passe réellement. Le moindre détail, même insignifiant en apparence, peut s'avérer crucial pour comprendre une situation. Les ragots entendus à la machine à café, par exemple, peuvent révéler des dynamiques interpersonnelles importantes. Cependant, une étude ethnographique requiert une présence prolongée sur le terrain pour établir des relations de confiance (Beaud et Weber, 2010). Nous avons passé 36 mois sur notre terrain de recherche, avec des périodes d'absence pour garder du recul et éviter de s'immerger trop profondément dans les routines de l'entreprise, ce qui aurait pu altérer notre objectivité.

A. Le Journal de Bord

L'écriture d'un journal de bord permet, en plus de consigner du matériel de recherche, de faire émerger sa propre expérience, de la comprendre et de l'analyser. Les émotions ressenties lors des expériences vécues par le chercheur et relatées dans son journal apportent une dimension particulière à l'analyse du terrain. Cette analyse est très personnelle, car elle est empreinte des émotions du chercheur. L'écriture d'un journal de bord nous a permis de mettre en exergue nos propres émotions et de les reconnaître. Cela nous a aussi permis de réfléchir sur notre propre personne, sur les situations vécues et de partager le vécu intérieur du chercheur sans le nier ni l'omettre. L'ethnographie relate les faits issus d'une observation, rendue participante par l'écriture du journal de bord.

L'écriture permet de revivre une expérience vécue en l'objectivant et de prendre une distance émotionnelle nécessaire à son analyse. Le journal de bord facilite cette prise de recul, essentielle pour une analyse distanciée, c'est-à-dire sans empreinte émotionnelle du chercheur (Winkin, 2001, p. 164). Il est aussi un excellent exutoire, car il permet de coucher sur le papier ses réactions à chaud et d'exprimer ses émotions personnelles, ses attentes, ses déceptions et les confirmations de ce que l'on pressent (Beaud et Weber, 2010). Le chercheur, étant humain, ressent des émotions et des attentes ; la distanciation est donc impérative pour rendre sa recherche aussi objective que possible. Le journal de bord peut l'aider dans cette objectivation.

Comme le montrent Rix-Lièvre et Lièvre (2014), il peut être un journal intime où le chercheur consigne ce qu'il ne peut pas dire au reste du collectif dans lequel il réalise sa recherche. Lors d'un événement intense en émotions, il peut consigner ce qu'il ressent sans s'exposer au reste du groupe, gardant ainsi le silence pour ne pas risquer de perdre sa posture d'observateur-participant (Rix-Lièvre et Lièvre, 2014). Notre journal de bord a pris différentes formes selon les événements et le matériel présenté lors de notre observation participante. Nous avons consigné des prises de notes, des comptes-rendus, des photos, des enregistrements vocaux, des échanges de courriels ainsi que nos impressions personnelles. Pour assurer sa fonction de consignation des événements, le journal de bord s'adapte et prend différentes formes (Rix-Lièvre et Lièvre, 2014). Le journal de bord que nous avons élaboré lors de notre présence sur le terrain s'est révélé être une mine d'informations quant à notre posture d'observateur-participant.

B. L'Observation Participante

Réaliser une observation participante nécessite de s'engager activement dans l'organisation et d'interagir avec ses membres (Winkin, 2001). Les interactions sont facilitées lorsqu'on a une interconnaissance préalable du milieu dans lequel on s'immerge pour une longue durée (Beaud et Weber, 2010). Cette connaissance peut également faciliter l'intégration du chercheur dans le collectif qu'il souhaite étudier, car le groupe se comportera avec lui comme s'il était « l'un des leurs » et lui confiera les différents « *secrets* » du groupe. C'est ce qu'a expérimenté Jeanne Favret-Saada (1985) lors de sa recherche sur la sorcellerie dans une région de bocage dans l'Ouest de la France, où elle a été acceptée comme membre du groupe, permettant aux individus de s'ouvrir et de partager leurs histoires.

Lors de notre recherche au Crédit Agricole Centre Loire, bien que nous ayons eu le statut de salariée du groupe, nous nous sommes retrouvées dans une position où les « *secrets* » du collectif étaient partagés avec nous, malgré la connaissance par tous de notre mission de recherche. Certains salariés se sont laissés aller à nous confier leurs pensées personnelles sur leur activité. Pour Winkin (2011), lorsque les acteurs se livrent au chercheur qui les observe, l'observation devient forcément participante. Selon Rix-Lièvre et Lièvre (2014), l'immersion d'un chercheur dans un contexte inconnu est naturellement participante, car il doit s'imprégner de ce qui se passe et endosser plutôt un rôle de suiveur que d'expert. À l'inverse, le chercheur

perçu comme un expert réalisera plutôt une participation observante (Rix-Lièvre et Lièvre, 2014).

Dès notre arrivée sur le terrain, nous avons été confrontées à la difficulté de maintenir notre rôle de chercheur, d'autant plus que nous étions liées par un contrat de travail avec l'entreprise. Il a fallu asseoir notre rôle, et les allers-retours entre le terrain et notre base de recherche nous ont aidées considérablement. Lors de notre observation, la plus grande difficulté a été de rester neutres, un peu en retrait, pour ne pas interférer ni modifier les actions en cours en raison de notre intervention directe (Peretz, 2016). Nous avons dû construire notre posture en observant sans participer aux réflexions, décisions et émotions véhiculées par les acteurs sociaux, tout en étant acceptées par le groupe pour qu'ils nous livrent leur part de subjectivité (Rix-Lièvre et Lièvre, 2014). Nous avons réussi à nous faire accepter par le groupe en donnant l'impression d'être présentes sans vraiment l'être, comme une caméra de surveillance dont on oublie la présence. Cette posture nous a permis d'accéder à des moments de vie particuliers où les salariés se sont livrés et confiés.

Tout au long de notre présence sur le terrain, nous avons pris soin de ne jamais donner notre avis, ni de prendre des décisions ou des responsabilités, afin de conserver notre posture d'observation-participante et éviter qu'elle ne se transforme en une posture de participation-observation (Rix-Lièvre et Lièvre, 2014). Pour nous aider à conserver cette posture et structurer notre journal de bord, nous avons utilisé les travaux de Peretz (2016) sur la monographie. Une monographie selon Peretz (2016) :

- Recense les éléments mettant en évidence la culture de l'entreprise.
- Effectue une observation directe avec une longue présence sur le terrain du chercheur.
- Recherche les règles immuables qui fondent la culture de l'entreprise, souvent révélées par un informateur clé.

Lors de notre immersion, nous avons consulté des documents internes et externes à l'entreprise (articles de journaux, documents scientifiques ou non évoquant notre terrain) et mené 82 entretiens formels (53 auprès de non-managers, 17 avec des managers et 12 avec des cadres-dirigeants) mais aussi des entretiens informels sous forme de dialogues (Peretz, 2016), comme ceux réalisés autour de la machine à café ou lors des repas. Nous avons également cherché à définir la culture du Crédit Agricole Centre Loire, comprenant que cette entreprise dispose d'une culture forte où les salariés ont développé un fort attachement et sentiment

d'appartenance. Pour cela, nous sommes remontées à son origine et à sa création pour comprendre cet attachement. Cela nous a permis de mener une enquête de terrain sur les problèmes empêchant la libération de la parole souhaitée par le directeur général et de comprendre l'engagement des salariés dans leur travail.

Nous n'avons jamais caché notre statut de chercheur ni nos intentions, expliquant toujours ce que nous faisons (Junker, cité dans Peretz, 2016), notamment lors de nos entretiens.

C. Les entretiens

Il existe différents types d'entretiens, et ceux qui ne sont pas enregistrés n'ont pas la même valeur que ceux qui le sont. Un entretien de plusieurs heures n'a pas la même valeur que celui qui dure quelques minutes, car une proximité s'établit entre l'interviewé et l'interviewer dans le premier cas (Beaud et Weber, 2010). Dans notre recherche, la majorité des entretiens formels que nous avons menés ont duré entre deux heures trente et trois heures. La plupart ont été enregistrés. Ceux qui ne l'ont pas été le sont à cause de l'opposition de l'interviewé, souvent par crainte que l'entretien soit communiqué à la direction et devienne une source de pression. Tous les entretiens réalisés étaient approfondis, avec un engagement réciproque entre l'interviewé et le chercheur (Beaud et Weber, 2010). Lors de ces entretiens, nous posions seulement trois questions :

- Pouvez-vous nous raconter votre parcours au sein de l'entreprise, de votre embauche à aujourd'hui ?
- Comment vous êtes-vous approprié le projet d'entreprise « *Esprit PME* » ?
- Comment vivez-vous au quotidien le projet d'entreprise « *Esprit PME* » ?

Nous avons choisi de mener des entretiens formels, en plus des entretiens informels quotidiens, afin d'entendre toutes les personnes d'un service et de ne laisser personne de côté. De plus, les entretiens se déroulaient dans un bureau où nous étions seules avec l'interviewé, ce qui lui permettait de discuter en toute intimité, à l'abri des regards de ses collègues et du management. Ce face-à-face a permis à certains salariés de se livrer et même de laisser éclater leurs émotions, ce qui n'aurait pas été possible sans ce cadre individuel. Nous avons souhaité réaliser des entretiens ouverts pour confronter les dires aux actes, vérifier si les paroles correspondaient à nos observations et si les discours des salariés étaient alignés avec leurs actions. Aucun salarié

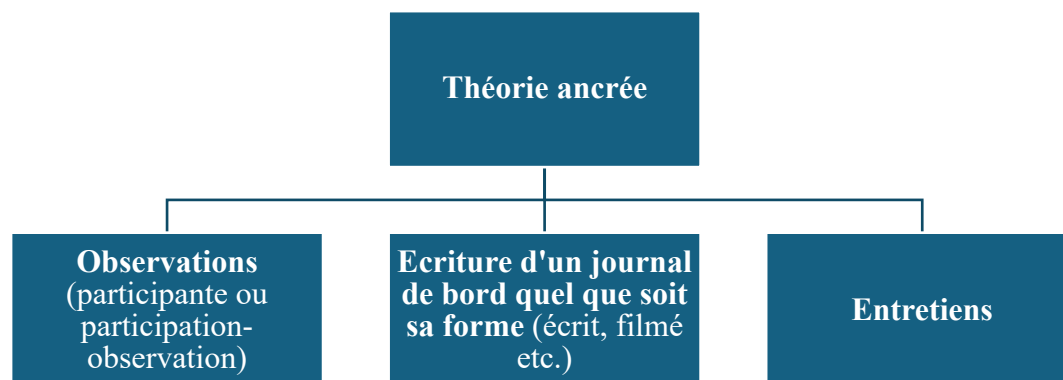
n'a refusé l'interview, mais certains ont exprimé leur réticence, précisant qu'ils n'avaient pas le choix, car leur présence avait été ordonnée par le management. Cette réticence venait du sentiment que les entretiens étaient inutiles ou faisaient perdre du « *temps commercial* », les empêchant de réaliser leurs objectifs de chiffre d'affaires. Cependant, tous ont fini par nous accorder du temps et ont finalement apprécié l'initiative de leur donner la parole. Ces entretiens ont aussi permis de libérer la parole des salariés hors du cadre du management.

Au final, nous avons constaté que les interviewés voulaient nous dire un maximum de choses en un temps souvent trop court, ce qui a rendu ces entretiens particulièrement riches et parfois un peu décousus (Beaud et Weber, 2010). Il est arrivé régulièrement que l'interviewé nous perçoive tour à tour comme un conseiller ou parfois comme un psychologue (Beaud et Weber, 2010), ce qui nous a demandé une certaine adaptation tout au long de l'entretien.

Les diverses méthodologies utilisées au cours de notre recherche de terrain proviennent toutes de l'école de Chicago. Ce sont aussi des méthodes utilisées par Glaser et Strauss (1967), qui les ont regroupées dans une supra-théorie appelée la théorie ancrée.

On peut résumer notre propos par le schéma suivant :

Figure 3: La théorie ancrée, une supra-théorie, selon synthèse personnelle



La méthodologie de la théorie ancrée offre une approche abductive et systématique pour générer des théories à partir de données empiriques, en mettant l'accent sur l'interaction constante entre la collecte de données et l'analyse. Cette méthode permet de développer des concepts et des catégories qui émergent directement des données, sans être biaisés par des hypothèses

préexistantes. En transposant cette rigueur méthodologique au cadre théorique de l'entreprise libérée, il est possible d'explorer de manière approfondie les dynamiques internes et les pratiques organisationnelles qui caractérisent ce modèle. L'entreprise libérée, prônant une liberté accrue pour les employés et une hiérarchie réduite, peut ainsi être examinée sous un nouvel angle, mettant en lumière les mécanismes et les processus qui favorisent l'autonomie, la responsabilité partagée et l'innovation. L'utilisation de la TA dans un contexte empirique permet non seulement de comprendre en profondeur les principes de l'entreprise libérée mais aussi de générer une théorie robuste en contexte qui reflète une réalité observée sur le terrain. Nous allons exposer notre cadrage théorique qui est celui de l'entreprise libérée.

Résumé du cadrage épistémologique et du cadrage méthodologique :

Nous avons commencé par présenter notre parcours qui fut marqué par des ruptures de différentes natures. D'abord une rupture professionnelle qui nous a conduit à entreprendre une thèse. Puis une rupture épistémologique puisque notre réflexion nous a conduit à réaliser une transition entre une perspective de départ positiviste vers une approche constructiviste. Ce changement de positionnement a été motivé par la reconnaissance des limites du positivisme dans l'étude des phénomènes humains complexes.

Le constructivisme radical est une approche qui considère que la connaissance est la production d'une interaction entre un chercheur et son objet et que la réalité sociale est construite par les acteurs. Le chercheur en observant cette réalité sociale participe lui-même à cette construction d'où l'importance de la réflexivité et la nécessité d'une introspection rigoureuse pour minimiser ces biais cognitifs. Les travaux de Georges Devereux sur le contre-transfert nous ont guidés et aidés afin d'éviter que l'interprétation de nos données soient biaisées par nos propres réactions émotionnelles. Nous avons illustré nos propos précédents à travers la présentation de notre cadre empirique : le Crédit Agricole Centre Loire. Avant de mener cette recherche, nous connaissions déjà cette entreprise d'un point de vue professionnel mais aussi comme cliente. C'est pourquoi, il a fallu que nous prenions un recul suffisant pour nous détacher de cette familiarité et admettre l'existence de possibles biais.

Nous avons adopté la méthodologie de la théorie ancrée de Glaser et Strauss qui permet de générer une nouvelle théorie à partir des observations faites sur le terrain. Pour cela, nous avons utilisé l'ethnographie en réalisant une observation participante, en tenant un journal de bord et en réalisant des entretiens formels et informels avec les salariés. L'immersion prolongée sur le terrain nous a permis de construire des relations de confiance et d'accéder à des informations souvent inaccessibles autrement. Le journal de bord, quant à lui, offre un exutoire émotionnel pour le chercheur et aide à objectiver les expériences vécues. Ces outils nous ont permis de recueillir des données empiriques tout en tenant compte des interactions que nous avons avec notre objet d'étude et de confronter les pratiques observées avec les discours des individus.

En utilisant ces méthodologies, nous avons cherché à comprendre en profondeur les pratiques organisationnelles et à générer des connaissances supplémentaires concernant le processus de libération des entreprises.

2. Cadrage théorique autour de l'Entreprise libérée

En juin 2016, nous avons rejoint le programme de recherche dirigé par le Professeur Lièvre, intitulé « Management des Situations Extrêmes » (MSE), au sein du laboratoire Clermont Recherche Management (CleRMA) à Clermont-Ferrand. Selon Lièvre, (2019) : « *Le point de départ de ce programme de recherche est l'émergence d'une économie de la connaissance dès les années 90 (Drucker 1993 ; Nonaka et Takeuchi 1995 ; Foray 2003 ; Amin et Cohendet 2004 ; Hatchuel et Weil 2002), qui amène les managers à être confrontés à un nouveau genre de situation de gestion que nous qualifions d'extrême. Des situations de gestion qui sont en rupture avec une manière habituelle de faire, avec ce que l'on faisait avant, et qui vont imposer aux acteurs d'acquérir de nouvelles connaissances pour faire face à la situation. Des situations de gestion où comme nous allons le voir ultérieurement l'évolutivité, l'incertitude radicale, le risque deviennent les éléments avec lesquels les managers doivent travailler. Ces situations de gestion sont en rupture totale avec ce qu'ont connu les managers sur la période 1950- 1975, dans une économie de la production et de la consommation de masse, en rupture moindre, mais forte tout de même avec une économie de la qualité (1974-1990). Mais surtout cette nouvelle économie se caractérise par le changement permanent (Foray 2009), l'ère des ruptures permanentes, le mouvement comme l'appelle Alter (2002). La question de l'apprentissage, de l'adaptation, de l'innovation se pose d'une manière permanente comme matrice de la performance de l'organisation (Nonaka 1994).* » Différents facteurs sont identifiés pour caractériser cette nouvelle économie selon Foray (2009) : la place grandissante des facteurs immatériels dans la croissance économique, des ruptures technologiques dans le domaine des communications et de l'informatique, l'innovation comme règle du jeu obligatoire, la capacité de combiner les connaissances expérientielles et scientifiques comme compétence de base dans l'organisation. Les entreprises pour caractériser ce nouveau contexte parle d'un environnement « VUCA » (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) : volatil, incertain, complexe et ambigu. Ce concept a été théorisé en 1987 par deux chercheurs américains, Warren Gamaliel Bennis et Burton Nanus, avant d'être adopté par l'armée américaine.

Pour faire face aux situations extrêmes, les organisations doivent réagir rapidement, nécessitant que leurs membres soient autonomes et responsables. Par conséquent, les entreprises doivent transformer leur manière de manager pour gagner en réactivité. Dans ce contexte, le management devient stratégique, le manager devant anticiper et décider des actions qui

positionnent l'entreprise en termes de compétitivité (de Montmorillon, 2016). On observe ainsi des transformations organisationnelles où l'autonomie et la responsabilité deviennent cruciales, et la subsidiarité un principe fondamental du management. Ces principes sont développés dans de nouvelles formes organisationnelles comme l'holocratie (Koestler, 1967), les « *communautés de travail inspirées* » de Frédéric Laloux, ou la philosophie de l'entreprise libérée promue par Isaac Getz et Brian Carney (2009).

Nous avons décidé de nous intéresser au concept de l'entreprise libérée, qui interpelle tant la communauté scientifique que les praticiens, qu'ils soient dirigeants, managers ou salariés. Ce concept semble être une réponse au changement structurel imposé par l'émergence d'une économie de la connaissance et par la quête d'autonomie croissante des salariés. Pour bien comprendre ce concept, il nous paraît pertinent de présenter d'abord les travaux de son principal théoricien, Isaac Getz, avant d'explorer en détail l'entreprise libérée.

2.1. De l'expertise cognitive aux échecs

L'objet de ce chapitre est de présenter la pensée d'Isaac Getz à travers ses contributions, incluant ses ouvrages, livres et articles. En retraçant l'évolution de ses idées, nous montrerons comment il a développé le concept d'entreprise libérée. Nous commencerons par sa thèse de doctorat, qui traite du rôle de la cognition dans le jeu d'échecs, avant d'aborder ses travaux sur la créativité réalisés en collaboration avec Todd Lubart. Ensuite, nous examinerons ses études d'observation sur des organisations atypiques où l'innovation est prédominante. Nous démontrerons qu'Isaac Getz est convaincu par ces nouvelles formes d'organisation, au point de s'engager à faire connaître et à soutenir les dirigeants souhaitant adopter ce modèle. À cette fin, il a créé le blog <http://liberteetcie.com>, anime une communauté de réflexion sur l'entreprise libérée, donne des conférences et organise des campus sur ce thème. Le second se tiendra le 2 novembre 2017 à l'ESCP Europe à Paris, en présence de Jean-François Zobrist (Favi), Jean-Michel Quéguiner (Bretagne Atelier), Michel Munzenhutter (Sew Usocome), Jeff Westphal (Vertex) et Bob Davids (Sea Smoke Cellar).

Sa thèse : « *Stratégies et base de connaissances dans le développement d'une habileté cognitive* » soutenue en 1993 a été publiée sous la forme d'un livre : « *L'expertise cognitive aux échecs* » en 1996 aux Presses Universitaires de France dans la collection Psychologie d'aujourd'hui. Le premier chapitre (p. 11-23) explique comment on devient un expert au jeu

d'échec et la nature de cette expertise, abordant également les questions et les limites liées à l'intelligence artificielle ainsi que la notion d'apprentissage.

Le second chapitre (pp. 24-30) traite des principes, performances et limites de l'approche cognitive du jeu d'échecs, montrant qu'un joueur expérimenté utilise des heuristiques¹ différentes de celles d'un joueur moins expérimenté. Getz conclut que les problèmes complexes se résolvent avec une heuristique perceptive, qui « *saute aux yeux* » des joueurs très expérimentés.

Le troisième chapitre (pp. 31-41) examine les recherches en psychologie sur la reconnaissance et la mémoire des experts en échecs, démontrant qu'un joueur très expérimenté mémorise les positions de pièces des parties précédentes et utilise cette mémoire pour choisir la meilleure combinaison lors de nouvelles parties. Il est amené à se demander comment ce joueur expérimenté arrive à choisir la meilleure combinaison lors de l'exploration² symbolisée par une nouvelle partie ?

Le quatrième chapitre (pp. 42-59) montre comment une mémoire élaborée contribue à la performance aux échecs, permettant de verbaliser et de créer de nouveaux schémas sémantiques pour résoudre des problèmes. La mémoire de travail³ sert à verbaliser et à réaliser des nouveaux schémas sémantiques⁴. Elle fait en sorte que l'information qu'elle contient soit représentée afin de résoudre un problème. Getz s'appuie sur Chi et Greeno (1987) pour dire que lorsqu'un problème est correctement représenté, sa résolution est imminente. Cela amène Getz à s'interroger sur la façon dont le joueur expérimenté explore afin de jouer le « *meilleur coup* ».

Le cinquième chapitre (pp. 60-86) décrit le processus d'exploration dans le jeu d'échecs, indiquant que l'expert applique automatiquement des schémas connus en fonction de sa propre représentation du problème, ce qui débouche sur une théorie de l'apprentissage restructurant les schémas. Getz note que les débutants et les experts ont des représentations et des schémas différents. Il montre que l'expert applique automatiquement plusieurs types de schémas connus

¹ Opération mentale intuitive et rapide qui sert à résoudre un problème sans l'analyser dans les détails mais le rapprochant d'un groupe de problèmes connus

² L'exploration correspond à une nouvelle partie

³ Mémoire limitée et temporaire qui sert à stocker et manipuler des informations

⁴ Étude de la relation entre les signes et leurs référents

par les positions prototypiques⁵ et les patterns⁶ lorsqu'il explore. Ce schéma final est évalué à partir des positions prototypiques. L'application de schémas est nécessaire, même à un joueur débutant car cela lui permet d'apprendre. Il constate qu'un joueur débutant et un expert ne se représentant pas les choses de la même manière ce qui suggère que leurs schémas à la base de leurs représentations sont également différents.

Le sixième chapitre (pp. 87-122) explore comment un enfant ou un adulte devient expert aux échecs, soulignant que la motivation et l'entraînement systématique sont essentiels. Bien qu'il ne semble pas y avoir de prédispositions particulières pour qu'un enfant devienne un bon joueur d'échecs, atteindre la maîtrise du jeu nécessite des prédispositions. L'entraînement permet au joueur de développer sa base de connaissances, de rester motivé et d'obtenir des explications après une défaite, renforçant ainsi son apprentissage. Cet entraînement systématique permet au joueur débutant de faire un codage des nouvelles connaissances acquises. Lorsque la base de connaissances propre à l'individu a atteint un certain seuil, une organisation intellectuelle se met en place en fonction des stimuli extérieurs. L'entraînement permet aussi au joueur de garder sa motivation car il lui permet d'obtenir des explications lorsqu'il perd face à un meilleur joueur que lui. Le fait de lui expliquer pourquoi il a perdu le motive à continuer à apprendre. Getz s'appuie sur la théorie de Stiegler (1988 et 1989) en ce qui concerne la motivation qui provient de la « *résolution automatique des problèmes* » et engendre la confiance. Ainsi la motivation et l'apprentissage du joueur débutant dépendent des retours sur expériences qui lui sont faits.

Le septième chapitre (pp. 123-134) traite des perspectives de recherche sur les habiletés⁷, les sous-habiletés⁸, le développement cognitif et l'acquisition de concepts de base concrets que doit maîtriser l'enfant.

⁵ Position qui a la caractéristique d'un prototype c'est-à-dire d'une position reproductible

⁶ Comportements qui répondent à une série d'épreuves homogènes

⁷ Aptitude particulière acquise ou innée

⁸ Sous-aptitude

Notice biographique d'après le site de l'ESCP Europe Business School

Isaac Getz a commencé ses études en Mathématiques Appliqués. Il a ensuite effectué des études en « *Computer Science* » où il a obtenu un diplôme d'ingénieur avant d'obtenir un Master en Management. Il a poursuivi son cursus en obtenant un Doctorat dans le domaine de la Psychologie Cognitive à l'Université de Paris 5 - René Descartes. Sa thèse (1993) portait sur les « *Stratégies et base de connaissances dans le développement d'une habileté cognitive* » et a donné lieu à la publication d'un livre : « *L'expertise cognitive aux échecs* » (1996). Il s'est intéressé à la créativité, l'innovation et la transformation organisationnelle. Pendant cette période, il a collaboré avec Todd Lubart avec qui il a réalisé plusieurs publications entre 1997 et 2001. Lors de ces travaux, Isaac Getz s'est aperçu que certaines entreprises étaient plus créatives que d'autres et qu'elles innovaient bien davantage. Il s'est donc demandé ce que ces organisations avaient de différents et il a commencé à les étudier. Afin de comprendre en quoi ces entreprises étaient différentes, il a été étudier plus de trois cents entreprises à travers le monde pendant 5 ans. Pour mener cette recherche, il a collecté une bibliographie sur les entreprises ciblées et a préparé des interviews semi-structurées qui ont toutes été enregistrées, retranscrites et analysées (Getz, 2002, p.30). Les résultats qu'il a obtenus s'appuie sur le raisonnement inductif qui découle de la recherche ethnographique et de terrain (Getz, 2002, p. 30). Il a fini par appeler ces organisations différentes, les « *Entreprises Libérées* ». Isaac Getz est arrivé à la conclusion que c'est un environnement particulier qui favorise la créativité où les salariés sont libres. Hormis les publications scientifiques, il a co-écrit avec le journaliste Brian Carney, l'ouvrage « *Freedom Inc, Crown Business, Random House* » (2009) qui l'a révélé au grand public. Ce livre a été traduit et publié en français en 2012 aux Editions Fayard, sous le titre « *Liberté et Cie* » et a été primé comme le meilleur ouvrage en stratégie (prix DCF). En 2010, Isaac Getz a reçu le Prix Académique Syntec, dans la catégorie Organisation / Management / RH pour son article « *Le leadership libérateur, forme radicale d'organisation* » (2010) publié dans L'Expansion Management review. Il a aussi été consacré comme le meilleur article de l'année en France.

Du point de vue de l'enseignement, Isaac Getz a été professeur à l'Université de Cornell, à l'Université de Stanford et à l'Université du Massachusetts. Il est actuellement professeur de Leadership à l'ESCP Europe à Paris où il est Habilité à Diriger des Recherches (HDR) depuis 2004 dans la discipline de la Gestion. En plus de son activité d'enseignement, Isaac Getz donne des conférences sur le thème du leadership, de la transformation organisationnelle, de l'engagement des salariés et sur l'innovation. Il intervient aussi auprès des entreprises et des collectivités publiques sous forme de séminaires.

2.2. Vers un environnement créatif

2.2.1. L'apprentissage du changement dans l'organisation : la perspective de la créativité

Isaac Getz a co-écrit, en 1997, avec Todd Lubart et Guido Biele, le chapitre dix (pp. 205-217) intitulé « *L'apprentissage du changement dans l'organisation : la perspective de la créativité* », dans l'ouvrage coordonné par Patrick Besson : « *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation* », publié dans la collection *Entreprendre* aux éditions Vuibert. Ce chapitre explore l'application de la créativité à l'« *apprentissage du changement* ». Pour les auteurs, la créativité est étroitement liée à l'innovation (Getz, Lubart et Biele, 1997, p. 206). En s'appuyant sur les travaux d'Amabile (1988) et de Wehner et al. (1991), ils expliquent que la créativité est une compétence individuelle, tandis que l'innovation est le processus permettant de concrétiser cette créativité. Ils soulignent également l'importance de l'environnement spatial dans le processus d'innovation, affirmant que face aux changements de cet environnement, les entreprises doivent innover pour survivre (Getz, Lubart et Biele, 1997, p. 206).

Ils s'appuient sur les recherches d'Amabile (1988) ainsi que de Sternberg et Lubart (1991), qui ont démontré qu'il existe une interaction entre les caractéristiques psychologiques individuelles et un environnement propice à la créativité. Pour les auteurs, l'apprentissage du changement est étroitement lié à la créativité et à l'innovation. Ils différencient « *l'apprentissage-survie* » de « *l'apprentissage-changement* », ce dernier étant rare dans les organisations. En s'appuyant sur les travaux d'Argyris, ils concluent que l'apprentissage est lié à l'engagement de la personne (Getz, Lubart et Biele, 1997, p. 207).

Les auteurs montrent que l'apprentissage entraîne un ajustement comportemental ainsi qu'un changement dans le cheminement de la pensée et la manière d'agir. En s'appuyant sur les travaux d'Argyris, ils démontrent que les organisations ont du mal à adopter une politique de changement car elles tendent à préserver leurs schémas de pensée et d'organisation, souvent désignés comme leur « *culture d'entreprise* » ou « *savoir-faire* », en influençant les nouveaux membres. Plus une organisation est confrontée à un problème nécessitant un changement, plus elle s'appuie sur des schémas éprouvés pour le résoudre. Les auteurs s'interrogent alors sur la manière de provoquer un « *apprentissage-changement* » dans de telles conditions. Ils partagent

l'avis de Richards (1996) que c'est par une action nouvelle et adaptée que les schémas préétablis peuvent être remis en question, tant dans la pensée que dans l'action. C'est donc la créativité qui permet cet apprentissage et ce changement (Getz, Lubart et Biele, 1997, p. 208).

Grâce à leurs recherches, les auteurs partagent l'avis de Gordon (1956) sur la nécessité d'une technique basée sur une théorie pour assurer la fiabilité dans divers contextes, en s'appuyant sur les essais et erreurs des individus pour développer une véritable théorie de la créativité. Cette technique a été élaborée et perfectionnée par Getz et Lubart dans leur article publié en 2000 (Getz, Lubart et Biele, 1997, p. 211).

La technique pour développer la créativité commence par la redéfinition du problème, permettant de sortir des schémas habituels basés sur le passé et d'apporter une solution innovante adaptée aux besoins de l'organisation (Getz, Lubart et Biele, 1997, p. 211-212). Elle repose sur un système métaphorique issu des associations émotionnelles que les individus font à partir de leurs expériences. Selon les auteurs, les expériences vécues activent dans la mémoire des concepts et des émotions associées. Lorsqu'une expérience est réactivée, elle peut générer une onde cérébrale qui, perçue par l'individu, provoque de nouvelles associations entre différents concepts, menant ainsi à une solution originale au problème posé. Cependant, toutes les personnes ne perçoivent pas cette résonance naturellement et nécessitent des stimulations émotionnelles. Getz et Lubart (2000) utilisent des adjectifs opposés pour stimuler cette résonance, affirmant que les personnes sont plus créatives lorsqu'elles ont personnellement expérimenté le problème, comparé à celles qui ne l'ont pas vécu directement (Getz, Lubart et Biele, 1997, p. 213).

Les auteurs concluent qu'il est essentiel, pour favoriser la créativité, l'apprentissage et le changement, de recruter des individus intrinsèquement motivés, intellectuellement curieux, prêts à prendre des risques et tolérants envers les paradoxes. Ces qualités sont cruciales pour encourager la créativité nécessaire à l'orientation de l'organisation vers les métiers de demain, plutôt que de se limiter à des personnes possédant uniquement les connaissances et compétences spécifiques à un domaine (Getz, Lubart et Biele, 1997, p. 214-215).

2.2.2. Le rôle de l'émotion dans la transformation créative de soi

Dans le chapitre IV intitulé « *Le rôle de l'émotion dans la transformation créative de soi* », co-écrit par Isaac Getz et Todd Lubart, et publié dans l'ouvrage « *Action, affects et transformation de soi* » dirigé par Jean-Marie Barbier et al., les auteurs s'interrogent sur les raisons pour lesquelles certaines personnes parviennent à se transformer alors que d'autres échouent. Ils explorent les mécanismes sous-jacents à cette transformation, en particulier les émotions impliquées. Getz et Lubart montrent également que ces émotions jouent un rôle crucial dans le processus de créativité, qui est essentiel à la transformation de soi (Getz et Lubart, 1998, p. 93-95).

Getz et Lubart s'appuient sur les travaux de Benaji et Prentice (1994) et Maslow (1971) pour émettre l'hypothèse que la transformation de soi est liée à la motivation des individus à se rapprocher de leur soi idéal. Ils synthétisent diverses études et concluent que la motivation à se transformer est présente chez tous, mais que cette transformation nécessite un effort délibéré ainsi que des caractéristiques spécifiques pour réussir (Getz et Lubart, 1998, p. 96).

Getz et Lubart s'appuient sur les recherches d'Averill et Nunly (1992) pour affirmer que la transformation de soi est directement liée aux émotions. Ainsi, un changement émotionnel profond entraîne une modification du soi, et inversement (Getz et Lubart, 1998, p. 97). Selon eux, il existe une aptitude spécifique concernant les émotions impliquées dans la transformation de soi, et les endocepts contribuent à générer une nouvelle action pour le soi (Getz et Lubart, 1998, p. 99-101).

Pour Getz et Lubart, il existe trois liens entre la transformation de soi et la créativité. Premièrement, la transformation de soi alimente la motivation, qui est intrinsèquement liée à la créativité. Deuxièmement, la transformation de soi nécessite l'utilisation de la créativité. Troisièmement, la transformation de soi est en elle-même un processus créatif (Getz et Lubart, 1998, p. 101).

Getz et Lubart montrent que les endocepts, tout comme les concepts et les images, sont acquis par l'expérience et restent attachés à la mémoire (Getz et Lubart, 1998, p. 105). Les expériences et les connaissances varient d'une personne à l'autre (Getz et Lubart, 1998, p. 107), et les associations distales qu'une personne peut réaliser en fonction de ses émotions nécessitent des

aptitudes spécifiques. Plus une personne possède un riche éventail d'expériences et la capacité de réflexion personnelle, plus ses émotions seront « *complexes et idiosyncratiques* », et plus elle pourra réaliser des associations disparates, ce qui peut mener à de nouvelles actions (Getz et Lubart, 1998, p. 108).

Getz et Lubart concluent leur article en affirmant que la créativité et les émotions jouent un rôle essentiel dans la transformation de soi (Getz et Lubart, 1998, p. 110).

2.2.3. Une perspective émotionnelle expérientielle sur les processus symboliques métaphoriques créatifs

Dans l'article intitulé « *An Emotional-Experiential Perspective on Creative Symbolic-Metaphorical Processes* » co-écrit par Isaac Getz et Todd Lubart en 2000 dans la revue *Consciousness & Emotion*, les auteurs ont mené une expérience pour démontrer et interpréter la formation de la créativité à partir des émotions idiosyncratiques. Ils montrent également que la culture et le symbolisme jouent un rôle important dans ce processus (Getz et Lubart, 2000, p. 283).

Les recherches ont montré que les facteurs biologiques et sociaux sont à l'origine des émotions, tandis que les facteurs psychologiques individuels façonnent les sentiments. Elles révèlent également qu'il existe dans la mémoire un encodage des expériences individuelles grâce à la représentation de schémas émotionnels (Getz et Lubart, 2000, p. 283-284). Arthur Koestler (1972) a exploré cette représentation en analysant les histoires et les figures de style (Getz et Lubart, 2000, p. 285). Dans leur article, les auteurs proposent d'étudier la créativité à travers la formation des métaphores, en mettant en perspective les émotions personnelles des individus qui entrent dans la mémoire de travail, les similarités cognitives des personnes et les interactions de celles-ci avec leur environnement (Getz et Lubart, 2000, p. 285).

L'étude suggère que les modèles sociaux des métaphores conventionnelles ne sont pas adaptés à certaines personnes, car ils ne correspondent pas à leurs expériences émotionnelles idiosyncratiques (Getz et Lubart, 2000, p. 288). Par exemple, lorsqu'une personne est confrontée à un problème non résolu, cela peut conduire à la rumination ou, pire, à la dépression. Une solution consisterait à combiner l'exploration et l'évaluation pour résoudre le problème ou permettre à la personne de se transformer elle-même (Getz et Lubart, 2000, p.

288). L'utilisation d'un nouveau modèle cognitif distant peut aider la personne à créer une métaphore créative, facilitant ainsi la résolution de son problème (Getz et Lubart, 2000, p. 288). Les recherches en psychologie et en neurophysiologie montrent que les émotions jouent un rôle crucial dans la capacité d'une personne à établir des associations d'idées originales. Lorsque le mécanisme de résonance s'active, il propage une émotion qui à son tour active d'autres endocepts. Cette résonance varie entre les individus en raison de leurs émotions propres et subjectives (Getz et Lubart, 2000, p. 291). En effet, les personnes se basent sur leur système de pensée, c'est-à-dire leur manière de porter des jugements, ainsi que sur leurs diverses expériences personnelles. Selon les auteurs, les endocepts s'ancrent dans la mémoire en fonction des concepts ou des images qui représentent un événement, une personne ou une chose (Getz et Lubart, 2000, p. 292). La propagation de cette vague à l'intérieur du cerveau dépend du profil émotionnel spécifique de la personne, du seuil individuel de détection de la résonance, ainsi que de sa puissance. Elle dépend également de l'habileté de la personne à analyser et détecter cette résonance (Getz et Lubart, 2000, p. 292-293). Les interprétations que les individus en font dépendent de leur idiosyncrasie, de leurs émotions, de leurs expériences et de leurs interactions avec l'environnement (Getz et Lubart, 2000, p. 302).

2.2.4. Vos idées changent tout ! Faire émerger les idées de tous les salariés

En 2003, Isaac Getz a co-écrit avec Alan G. Robinson l'ouvrage « *Vos idées changent tout ! Faire émerger les idées de tous les salariés* », publié aux Éditions Eyrolles. Ce livre, finaliste du prix Manpower en France, aborde la créativité et l'innovation, et propose un outil pour favoriser le déploiement des idées des salariés. Les auteurs expliquent pourquoi il est essentiel pour les entreprises de prendre en compte les idées de tous leurs employés. Dans la préface, Didier Leroy, président de Toyota Motor Manufacturing France, souligne que pour qu'une entreprise puisse rivaliser avec Toyota, elle doit d'abord respecter les individus avant de se concentrer sur les outils (Leroy D. dans Getz et Robinson, 2003, p. IX de la préface). Ainsi, Didier Leroy consacre plusieurs heures par jour à discuter avec ses employés, quel que soit leur niveau hiérarchique, pour développer des relations. Il reçoit tous les collaborateurs qui souhaitent le rencontrer dès le lendemain de leur demande. Un autre principe qu'il applique est celui de l'exemplarité (Leroy D. dans Getz et Robinson, 2003, p. X de la préface). Pour Didier Leroy, il n'y a pas de petites idées, car même la plus modeste peut devenir une grande source

de progrès, voire une innovation de rupture. Selon lui, « *L'Homme est le bien le plus précieux de l'entreprise* » (Leroy D. dans Getz et Robinson, 2003, p. XI de la préface).

A. La créativité des collaborateurs

Selon Getz et Robinson (2003), les entreprises européennes ne valorisent pas réellement la créativité de leurs collaborateurs, car la majorité des dirigeants et des managers ne saisissent pas l'impact potentiel des idées et de la créativité de leurs employés sur l'entreprise. Ils estiment également que leurs employés ne sont pas capables de produire des idées utiles et ne sont pas convaincus par les initiatives encourageant la créativité (Getz et Robinson, 2003, p. 3). En réalité, les idées des salariés en contact direct avec le terrain sont cruciales, car ces employés connaissent mieux la réalité des situations. Leur proximité avec les clients, les fournisseurs, et le terrain en général, leur permet d'avoir des idées que les employés des bureaux d'études, trop éloignés des réalités pratiques, ne peuvent pas concevoir. Ainsi, les salariés en première ligne sont les plus aptes à résoudre des problèmes ou à apporter des solutions aux clients (Getz et Robinson, 2003, p. 22-23).

Des recherches en créativité ont montré que les idées viennent de personnes ayant une connaissance suffisante, mais pas nécessairement des experts. C'est l'association de diverses connaissances qui rend une personne créative, et non son expertise dans un domaine spécifique (Getz et Robinson, 2003, p. 24-25). Toutefois, il existe des différences entre les individus, et la diversité des connaissances ne suffit pas à expliquer la créativité (Getz et Robinson, 2003, p. 28). Pour encourager la créativité des salariés, Getz et Robinson (2003) proposent un modèle appelé système de management des idées (SMI). Un SMI efficace doit inclure certains éléments essentiels tels que l'encouragement des idées, le traitement et la réalisation des idées émises, la promotion des idées, et l'implication des managers dans les idées de leurs subordonnés (Getz et Robinson, 2003, p. 34). Selon le président de Toyota Motor Manufacturing France, impliquer tous les salariés améliore les relations entre la hiérarchie et les subordonnés (Getz et Robinson, 2003, p. 35).

B. Le SMI performant

Getz et Robinson (2003) ont passé cinq années à étudier des systèmes de management des idées (SMI) performants afin d'en dégager certaines similitudes, bien que ces systèmes varient d'une entreprise à l'autre. Ils conseillent aux dirigeants souhaitant instaurer un tel système de réaliser un « *deep benchmarking* » pour comprendre pleinement les bénéfices d'un SMI. Cela implique de visiter les meilleurs SMI mondiaux pour s'en inspirer et créer un SMI adapté à la culture de leur propre entreprise.

La mise en place d'un SMI est simple : un salarié qui a une idée la soumet à son manager. Ce dernier reçoit son subordonné dans un délai d'un à trois jours pour discuter de l'idée. Si l'idée est utile et réalisable immédiatement, le manager alloue le temps et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Si l'idée est utile mais ne peut pas être mise en œuvre immédiatement, le manager constitue une équipe projet, dirigée par l'auteur de l'idée, pour la réaliser. Chaque idée est enregistrée dans une base de données. Si les idées des salariés ne sont pas mises en œuvre, ils cessent d'en proposer (Getz et Robinson, 2003, p. 40-41).

Le manager doit donc encourager la production d'idées parmi ses subordonnés, intégrant cette pratique dans sa mission de management (Getz et Robinson, 2003, p. 42-43). En plus d'évaluer les idées et d'aider à leur concrétisation, le manager sélectionne les idées réalisées qui seront diffusées à l'ensemble de son service, puis à l'ensemble de l'entreprise. Cette diffusion entraîne la reconnaissance et la récompense des auteurs. Enfin, le manager aide l'auteur à décrire et formaliser l'idée pour qu'elle ne se perde pas (Getz et Robinson, 2003, p. 101-102).

C. L'implication de la direction dans le SMI

La direction de l'entreprise doit également s'impliquer et démontrer à tous les employés que la gestion des idées est une priorité. Pour montrer son engagement, la direction peut rencontrer les auteurs des idées pour qu'ils expliquent leur démarche. C'est aussi une opportunité pour la direction de se rendre « *à la frontière de l'entreprise* » (Getz et Robinson, 2003, p. 42-43). Le principe d'un SMI est d'être décentralisé pour éviter d'en faire un outil de contrôle, ce qui pourrait engendrer de la méfiance. Au contraire, il doit véhiculer de la confiance envers les employés (Getz et Robinson, 2003, p. 81).

La confiance se construit et ne peut être imposée. Dans l'entreprise, la méfiance est souvent prédominante en raison des contrôles, vérifications, surveillances et demandes de rapports continus (Getz et Robinson, 2003, p. 123). Donner à un employé la liberté de réaliser son idée contribue à renforcer la confiance, mais il est crucial que cette liberté soit durable pour ne pas détériorer l'ambiance de l'entreprise. Il est également important de reconnaître les employés qui mettent en œuvre leurs idées. Cela favorise une confiance durable et encourage les employés à proposer et réaliser de nouvelles idées (Getz et Robinson, 2003, p. 124). En ce sens, le SMI fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise (Getz et Robinson, 2003, p. 81).

D. Le rôle du manager dans le SMI

Outre la confiance totale instaurée dans un SMI, le rôle des managers est crucial car ils sont en contact direct avec les employés. Ce sont les managers qui inspirent confiance en permettant aux salariés de prendre les décisions appropriées. Cela contraste avec la pratique courante où le manager estime être le mieux placé pour décider en raison de sa compétence et de son pouvoir. Dans les entreprises traditionnelles, ceux qui détiennent le pouvoir et les connaissances ont tendance à écouter peu (Getz et Robinson, 2003, p. 99).

En montrant aux managers que le SMI est une priorité, la direction les encourage à changer leurs pratiques et comportements. Les managers peuvent ainsi travailler sans être constamment dérangés par leurs subordonnés, être mieux informés sur ce qui se passe dans leur service grâce à des discussions régulières avec leurs collaborateurs, et contribuer davantage à l'amélioration des résultats (Getz et Robinson, 2003, p. 101).

La mise en place d'un SMI conduit les managers à considérer leurs subordonnés comme des individus uniques, à apprendre et à écouter. En soutenant la réalisation des idées, les managers enrichissent leurs connaissances et comprennent que l'amélioration est toujours possible, même après avoir atteint un bon niveau (Getz et Robinson, 2003, p. 103).

E. Un SMI, quelle différence avec une boîte à idées ?

Il est important de distinguer un SMI d'une boîte à idées traditionnelle. Avec une boîte à idées, un service dédié est chargé de recueillir, trier et mettre en œuvre les idées soumises. Ce service peut rapidement être surchargé, ce qui rallonge le temps nécessaire à la réalisation des idées.

En revanche, dans un SMI, ce sont les auteurs des idées qui se chargent de leur mise en œuvre, ce qui réduit considérablement le délai entre la proposition et la réalisation. De plus, le fait que le salarié mette lui-même en place son idée contribue à son sentiment de reconnaissance. Cela s'aligne avec les recherches menées dans les années 1960 par Frederick Herzberg (1962), qui a démontré que les individus ont besoin de s'accomplir, de se réaliser, de se sentir appréciés par leur hiérarchie, d'apprécier leur travail, d'être autonomes et responsables pour être motivés. Herzberg a montré que les facteurs de motivation sont intrinsèques plutôt qu'extrinsèques. Laurent Lindahl (1949) a réalisé une étude qui corrobore les conclusions de Herzberg. Cependant, lorsque Lindahl (1949) interroge les managers sur ce qui motive leurs subordonnés, ils citent en priorité la rémunération, la sécurité de l'emploi et les promotions. En réalité, ces trois éléments arrivent en dernier lorsqu'on pose la question aux subordonnés eux-mêmes. Une étude réalisée en 2001 par le magazine *Usine Nouvelle* confirme que ces résultats restent valables (Getz et Robinson, 2003, p. 105-107).

Lorsqu'un salarié propose et réalise une bonne idée, il ne reçoit pas nécessairement une récompense matérielle ou financière, car cela pourrait freiner l'émergence de nouvelles idées. Le fait que son idée soit rapidement mise en œuvre constitue déjà une reconnaissance suffisante (Getz et Robinson, 2003, p. 41-42). Selon les auteurs, offrir une récompense matérielle est le meilleur moyen de tuer la motivation et la créativité dans l'entreprise (Getz et Robinson, 2003, p. 125). En récompensant financièrement un salarié pour une idée, on risque qu'il ne propose à l'avenir que des idées qu'il juge susceptibles de lui rapporter une prime, négligeant celles qui, bien que profitables à l'entreprise, ne lui rapporteraient pas de prime. Theresa Amabile (1988) appelle cela le « *poison de la créativité* », car l'introduction d'une récompense financière transforme la motivation intrinsèque en motivation extrinsèque. Ce changement pousse les individus à chercher uniquement des gains et à faire des suggestions qui leur garantissent le succès, ce qui va à l'encontre de la créativité (Getz et Robinson, 2003, p. 127). Toutefois, l'entreprise peut récompenser matériellement les auteurs des idées à condition de séparer cette récompense de leur créativité. Ainsi, cette reconnaissance matérielle est perçue comme une preuve supplémentaire de reconnaissance du travail de l'auteur, plutôt qu'un dû (Getz et Robinson, 2003, p. 128). Si l'entreprise associe une récompense matérielle à la proposition d'une idée, certaines personnes verront l'idée comme un moyen d'augmenter leur « *bien-être matériel* » plutôt qu'une fin en soi (Getz et Robinson, 2003, p. 131). De plus, offrir une récompense financière pour une idée suggère que ces suggestions ne font pas partie du travail habituel des employés (Getz et Robinson, 2003, p. 134). Il est difficile de se débarrasser de

l'habitude d'attendre une récompense dans le milieu professionnel, alors que dans la vie privée, les gens accomplissent des actions sans nécessairement attendre quelque chose en retour. Les personnes les plus motivées pour améliorer ou résoudre un problème sont souvent les plus créatives dans ce domaine (Getz et Robinson, 2003, p. 139).

Les entreprises évoluent dans un environnement dynamique, avec une concurrence intense et une complexité croissante. Certaines parviennent à faire émerger des idées du terrain, alors que d'autres échouent. Les entreprises rigides, avec des processus détaillés et des ordres hiérarchiques stricts, où le dirigeant est perçu comme un héros, n'encouragent pas l'innovation (Getz et Robinson, 2003, p. 67). Les leaders du marché ne sont pas définis par leurs outils, mais par leurs investissements dans les employés et l'innovation. Un système de gestion basé sur les salariés assure l'adhésion de tous aux valeurs fondamentales de l'entreprise. Un système de gestion axé sur l'innovation repose sur des équipes multidisciplinaires, car l'innovation découle de l'échange entre diverses disciplines (Getz et Robinson, 2003, p. 62-63).

Certaines innovations échouent à cause de problèmes connus des employés mais ignorés par les responsables de projet. En revanche, les projets d'innovation réussis évoluent constamment, avec l'implication de tous les employés, permettant la détection précoce et la résolution rapide des problèmes (Getz et Robinson, 2003, p. 164-165). Le SMI est idéal pour les innovations, car chaque salarié peut contribuer à les améliorer et proposer des solutions basées sur leur expérience passée. Il oblige les membres des projets d'innovation à affronter la réalité des problèmes soulevés. Les responsables de projet ne peuvent ignorer les avertissements des employés, car le SMI enregistre tout (Getz et Robinson, 2003, p. 168-169).

Pour les auteurs, le SMI renforce le contrôle des projets d'innovation, les rendant moins imprévisibles, et permet aux porteurs de projets de rester en collaboration avec toutes les parties prenantes de l'entreprise (Getz et Robinson, 2003, p. 167). Ils envisagent un avenir où le SMI s'ouvre à toutes les parties prenantes de l'entreprise (Getz et Robinson, 2003, p. 169).

Pour conclure, Getz et Robinson (2003) soulignent l'existence d'un paradoxe dans la mise en place d'un SMI. En effet, la créativité nécessite liberté, autonomie et absence de règles, tandis que la mise en place d'un système implique des procédures, donc des règles, de la rigidité et de la complexité (Getz et Robinson, 2003, p. 144). Cependant, pour déployer un SMI efficacement, une entreprise doit avoir une vision claire, comprendre les principes du système et mettre en œuvre une conduite du changement (Getz et Robinson, 2003, p. 183). Un SMI est un véritable

système de management qui nécessite des changements organisationnels (Getz et Robinson, 2003, p. 184).

Un autre avantage du SMI est qu'il peut initier une procédure de gestion des connaissances (Knowledge Management) en encourageant les employés à partager leurs idées, réalisations et connaissances, souvent considérées comme des sources de pouvoir (Getz et Robinson, 2003, p. 186). De plus, le SMI peut faciliter la conduite du changement dans l'entreprise et impliquer l'ensemble du personnel (Getz et Robinson, 2003, p. 187).

2.3. Ses travaux sur l'entreprise libérée

2.3.1. La liberté d'action des salariés : Une simple théorie ou un inéluctable destin ?

Dans les Annales des Mines – Gérer et Comprendre, 2002/2, n° 108, p. 27-38, Isaac Getz a publié en 2002 un article intitulé « *La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ?* ». Dans cet article, il explique qu'une des entreprises étudiées, Usocom, communique ouvertement avec tous ses salariés, les tenant constamment informés de ses performances et de ses contre-performances. Isaac Getz a observé un fort « *esprit de solidarité* » au sein de cette entreprise et a cherché à comprendre pourquoi les salariés y sont si engagés (Getz, 2002, p. 28).

Dans une entreprise, il est crucial de parler un langage commun pour garantir la compréhension mutuelle. Ce langage est façonné par la culture de l'entreprise. Une fois établi, il permet l'émergence d'une nouvelle structure où les initiatives sont encouragées, les salariés travaillent de manière autonome et désignent l'un de leurs collègues pour organiser, former et aider les nouveaux arrivants. Ce « *chef de file* », ou leader, assure également le remplacement des collègues absents et aide l'équipe en cas de surcharge de travail. Les équipes organisent la production, conçoivent les processus, ajustent les machines et améliorent la performance de l'entreprise. Cette autonomie est un facteur clé des performances de l'entreprise (Getz, 2002, p. 29).

Isaac Getz s'est ensuite penché sur la question : « *Comment met-on en place une telle organisation et comment la maintient-on sur le long terme ?* » (Getz, 2002, p. 31). Selon lui,

seul le dirigeant a le pouvoir de faire évoluer l'entreprise vers une structure où l'autonomie et la liberté des salariés sont centrales (Getz, 2002, p. 31). Pour cela, le dirigeant doit éliminer les symboles de pouvoir pour que tous les salariés se sentent égaux, partager sa vision de l'entreprise, créer un environnement propice à l'auto-motivation et maintenir cette nouvelle culture d'entreprise (Getz, 2002, p. 31-35).

L'idée fondamentale de ce type d'organisation repose sur l'écoute. Le dirigeant commence par écouter ses salariés avant de leur indiquer comment travailler. Cela représente un changement radical, car dans les entreprises hiérarchiques, qu'Isaac Getz (2002) appelle les entreprises du « comment », les salariés ne savent plus pourquoi ni pour qui ils travaillent. En revanche, dans les entreprises qu'il qualifie de « libérées », les salariés connaissent le pourquoi et pour qui de leur travail (Getz, 2002, p. 33). Ils sont autonomes et prennent toutes les décisions, tant que celles-ci s'inscrivent dans le cadre défini par la vision de l'entreprise et répondent au « pourquoi » (Getz, 2002, p. 34). Le dirigeant s'assure quotidiennement que les règles de base définies par la vision sont respectées (Getz, 2002, p. 34-35). Il agit sur l'environnement plutôt que sur les individus, veillant à ce que celui-ci réponde à leurs besoins fondamentaux (Getz, 2002, p. 35).

L'apprentissage joue un rôle crucial, car ce sont les interactions (ou les lectures) entre les dirigeants d'entreprises hiérarchiques et ceux d'entreprises libérées qui incitent les premiers à agir. Les réseaux, tels que l'Association pour le Progrès du Management (APM), jouent également un rôle important en facilitant les rencontres entre ces deux types de dirigeants (Getz, 2002, p. 37).

Isaac Getz met également en lumière dans cet article un autre aspect important : en période difficile, les salariés ont un besoin accru d'information et de voir leurs besoins fondamentaux satisfaits, tels que l'égalité intrinsèque, l'auto-direction et le développement personnel (Deci et Ryan, 2000 ; Gagné et Ryan, 2005). Ils souhaitent également acquérir de nouvelles compétences pour réagir aux évolutions du marché et à l'augmentation des objectifs, et désirent apporter des solutions (Getz, 2002, p. 37).

2.3.2. Innover ou mourir : est-ce un fait ?

Isaac Getz a publié en septembre 2003 dans la revue « *Creativity and Innovation Management* » (Vol. 12, n°3) un article intitulé « *Innovate or Die: Is that a Fact?* ». Dans cet article, il explore les raisons pour lesquelles les entreprises innover et identifie les sources de cette innovation

(Getz, 2003, p. 130). Il affirme que seules les entreprises créatives peuvent prospérer, et que l'innovation leur confère un avantage concurrentiel, d'où la devise contemporaine : « *innovate or die* » (Getz, 2003, p. 131). Une innovation génère des bénéfices lorsqu'elle répond aux désirs des consommateurs. Il existe cependant une alternative à l'innovation, que l'on trouve dans la notion de qualité (Getz, 2003, p. 132-133). En s'appuyant sur les écrits de Welch (2001), Getz montre que les clients s'intéressent aux procédures organisationnelles de l'entreprise et aux systèmes mis en place pour améliorer les produits ou services (Getz, 2003, p. 133). Il en conclut que l'élément crucial pour une entreprise est sa capacité à exploiter les idées développées par ses salariés, ces derniers étant plus proches des problèmes des consommateurs que les services dédiés (Getz, 2003, p. 134). Par conséquent, certaines entreprises instaurent un système d'amélioration continue, souvent appelé « *System of Management Ideas* » (SMI) (Getz, 2003, p. 134).

Le Système de Management à Idées (SMI) diffère d'une simple « *boîte à idées* » car il vise à donner vie aux idées de la majorité des salariés. Le SMI encourage l'expression, le traitement et la reconnaissance des idées de tous les employés de l'entreprise. Il est conçu pour être simple et rapide, impliquant les cadres intermédiaires dans le processus de traitement des idées. Ce système mesure la performance tout en valorisant les salariés, en enregistrant notamment le nombre d'idées soumises par employé. Chaque cadre est évalué en fonction de sa performance et de sa capacité à encourager ses subordonnés à proposer des idées. En plus de promouvoir la créativité, le SMI met également l'accent sur la qualité, la croissance, la création d'un environnement de travail favorable et l'accomplissement personnel, tout en apportant des solutions aux problèmes des partenaires de l'entreprise (Getz, 2003, p. 134).

Le SMI peut également faciliter la mise en place de projets innovants avec les parties prenantes de l'entreprise, permettant ainsi un investissement moindre que si l'entreprise réalisait ces projets seule (Getz, 2003, p. 135). Pour Isaac Getz, dans le contexte économique actuel, il est crucial pour une entreprise de ne pas négliger une seule idée si elle souhaite perdurer (Getz, 2003, p. 136).

2.3.3. Comment la flexibilité facilite l'innovation et les moyens de la gérer dans les organisations

En 2004, Isaac Getz a co-écrit un article avec Asta Georgsdottir intitulé « *How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations* », publié dans la revue *Creativity and Innovation Management* (Vol. 13, n°3, septembre 2004). Les auteurs démontrent que le changement et l'adaptation sont essentiels pour l'innovation. Ils expliquent comment la flexibilité favorise l'innovation en se basant sur les recherches de Chi (1997), Jausovec (1991, 1994), Runco & Okuda (1991), Thurson & Runco (1999), Torrance (1976) et West & Richards (1999).

La flexibilité peut se manifester sous deux formes : la flexibilité d'adaptation et la flexibilité spontanée. En se basant sur les recherches de Thurston & Runco (1999), ils définissent la flexibilité d'adaptation comme la capacité à adopter une nouvelle méthode ou stratégie pour résoudre un problème et à redéfinir un problème pour trouver une autre solution, ce qui permet l'innovation (Georgsdottir & Getz, 2004, p. 167). La flexibilité spontanée, quant à elle, est définie comme la capacité à trouver une solution à un problème en l'absence de pression extérieure. Les réponses à une question donnée sont alors catégorisées, révélant que certaines personnes fournissent des réponses identiques tandis que d'autres se démarquent (Georgsdottir & Getz, 2004, p. 167-168). Les deux types de flexibilité influencent la créativité. En s'appuyant sur les recherches de Chi (1997), de Mumford, Baughman, Maher, Costanza & Supinski (1997) et de Perkins (1988), les auteurs montrent que la rigidité entrave la créativité et que la capacité des individus à passer d'une catégorie à une autre est un indicateur de leur flexibilité (Georgsdottir & Getz, 2004, p. 168). Ils citent également un article co-écrit par Isaac Getz et Todd Lubart (1998), où il est démontré que les émotions jouent un rôle dans la créativité et que la flexibilité cognitive, englobant les deux formes de flexibilité, favorise la créativité et l'innovation selon les contextes, tout comme la personnalité, la cognition et la motivation.

Dans l'article de 2004, Asta Georgsdottir et Isaac Getz se penchent sur les traits de personnalité des personnes créatives. Ils se réfèrent aux travaux de Gough (1995), qui indiquent que les créatifs préfèrent le changement et la nouveauté, et à ceux de Zuckerman et Kuhlman (2000), qui montrent que les créatifs recherchent davantage les expériences, prennent plus de risques, cherchent des sensations et ont besoin de stimulations sensorielles (Georgsdottir & Getz, 2004, p. 169). Les auteurs s'appuient également sur les écrits de Feist (1998) et d'Eysenck (1997) pour

souligner que les créatifs possèdent souvent une combinaison de traits de personnalité paradoxaux, tels que la sensibilité et la froideur (Georgsdottir & Getz, 2004, p. 169).

Le travail du psychologue Mihaly Csikszentmihalyi (1988) montre que la créativité résulte d'une interaction entre la personnalité et l'environnement. Getz & Robinson (2003a) et Schein (1990) soulignent que la flexibilité est une caractéristique de la culture d'entreprise, tout comme les valeurs et les pratiques de travail partagées par les employés (Georgsdottir & Getz, 2004, p. 170). En revanche, dans une entreprise rigide avec un organigramme vertical, la communication est difficile et les employés ne coopèrent pas vraiment entre eux, ce qui entraîne une suppression de la créativité par les cadres (Georgsdottir & Getz, 2004, p. 171).

À l'opposé, des chercheurs comme Damanpour (1991) montrent qu'une attitude managériale positive améliore l'existence de l'unité de travail, facilite l'innovation, contribue à résoudre les conflits et favorise la coopération entre les employés (Georgsdottir & Getz, 2004, p. 171). Les auteurs soulignent que le passage de la rigidité à la flexibilité nécessite une réorganisation du travail. Ils démontrent également que donner des responsabilités aux employés les incite à trouver des solutions aux problèmes (Georgsdottir & Getz, 2004, p. 171).

Getz et Robinson (2003a) montrent que les entreprises innovantes, en plus d'être flexibles, accordent de l'autonomie à leurs employés. Georgsdottir et Getz (2004, p. 172) citent les travaux de Rosenfeld et Servo (1991) pour dire qu'il est essentiel de mettre en place une multitude d'acteurs pour accroître la flexibilité et réduire la rigidité. Ils se réfèrent également aux recherches de Basadur et Hausdorf (1996), qui indiquent que les cadres contribuent à la rigidité de l'entreprise par leurs attitudes et leurs façons de penser. Pour que l'entreprise devienne plus flexible, les cadres doivent encourager la créativité chez leurs subordonnés, ce qui nécessite un changement organisationnel. Ce changement peut être facilité par la mise en place d'un Système de Management à Idées (SMI), comme décrit par Getz et Robinson dans leur article de 2003b, et qui implique le passage d'une structure organisationnelle verticale à horizontale (Georgsdottir & Getz, 2004, p. 172).

2.3.4. Le leadership libérateur : Comment l'initiative organisationnelle a été adoptée avec succès

Isaac Getz publie un article dans la revue *California Management Review*, Summer 2009, Vol. 51, n°4, intitulé « Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Organizational Form Has Been Successfully Adopted ». Cet article explore comment les employés prennent des initiatives non pas pour servir leurs intérêts personnels, mais ceux de l'entreprise (Getz, 2009, p. 32-34).

Depuis les recherches menées par Argyris, Liker et McGregor dans les années 1950, le management traditionnel a été critiqué pour enfermer les employés et être une source de contre-performance pour les entreprises. Depuis les années 1990, une nouvelle forme d'organisation, plus libre, a émergé, bien que peu adoptée par les entreprises. Cette forme d'organisation met l'accent sur la communication et la mobilité des personnes. Les employés bénéficient d'une liberté de choix concernant leurs horaires, leur temps de travail, leur poste et le choix de leur manager, appelé leader. Les titres et rangs ont été supprimés, ainsi que les budgets, plannings et le service des ressources humaines (Getz, 2009, p. 34-36).

Isaac Getz cherche à comprendre comment cette organisation, basée sur la libération des employés, se construit et responsabilise les salariés (Getz, 2009, p. 36). Il s'appuie sur les écrits de Maslow (1943) sur les besoins individuels et les recherches de Deci & Ryan sur l'auto-motivation à partir des années 1970 (Getz, 2009, p. 36-37). En se basant sur Deci et Ryan, Getz montre que les individus s'engagent dans une activité lorsque l'environnement le permet et qu'ils prennent plaisir à cette activité. Cet environnement favorisant l'engagement repose sur la relation, la compétence et l'autonomie. Une fois engagées, les personnes s'auto-dirigent, s'auto-motivent, prennent des initiatives, ce qui conduit à une augmentation des performances. Les salariés, motivés par nature, sont influencés par les relations qu'ils entretiennent avec le système et l'environnement (Getz, 2009, p. 36-37).

Le postulat de départ est l'équité intrinsèque entre les salariés, qui commence par l'écoute que le dirigeant accorde à ses subordonnés. L'écoute est cruciale dans ce type d'entreprise, ce qui implique de recruter des managers réellement à l'écoute et non autoritaires. Ces managers suivent une logique différente de celle du commandement et du contrôle (Getz, 2009, p. 38-39).

Pour Isaac Getz, ce nouveau mode de fonctionnement découle du mécontentement des dirigeants face aux pratiques courantes dans les entreprises, telles que les bureaux cloisonnés par départements, les places de parking attribuées, les titres et rangs hiérarchiques, et les autres arrangements imposés par les supérieurs. Ils instaurent des pratiques qui respectent le besoin d'égalité intrinsèque des individus, ce qui incite les employés à se responsabiliser tout en établissant la confiance envers le manager (Getz, 2009, p. 39).

Les salariés sont informés pour comprendre le contexte économique actuel et les activités de l'entreprise, ce qui leur permet de donner le meilleur d'eux-mêmes (Getz, 2009, p. 40). Ils ont également besoin de connaître et de comprendre la vision du dirigeant, qui les informe et répond à leurs questions (Getz, 2009, p. 42). La résolution des problèmes rencontrés par les clients est confiée aux employés, ce qui les satisfait dans leur travail et leur permet de s'auto-diriger et de s'auto-motiver (Getz, 2009, p. 43).

Le dirigeant devient le gardien de cette nouvelle culture d'entreprise, qui est fragile. En effet, les personnes formatées dès leur plus jeune âge à être commandées et contrôlées ont tendance à retomber rapidement dans leurs anciennes habitudes (Getz, 2009, p. 45). La réintroduction de règles en cas de dysfonctionnements ou lorsque certains employés ne respectent pas les nouvelles pratiques peut entraîner un retour à l'ancienne organisation. Cela s'apparente au « *management des 3 %* », qui consiste à établir des règles pour une minorité de salariés indécisifs, mais qui s'appliquent à tous. En ne traitant pas les salariés avec équité et en soumettant tous les employés à de nouvelles règles, l'environnement de travail se détériore. Il aurait été plus juste de sanctionner uniquement les salariés fautifs (Getz, 2009, p. 45-46).

En conclusion, Isaac Getz montre que les dirigeants libérateurs partagent des traits psychologiques communs, tels que la liberté, la responsabilité, la créativité et la sagesse (Getz, 2009, p. 46). Ils possèdent également des personnalités paradoxales. Pour comprendre cela, il faut adopter une pensée holistique, qui considère les individus et les objets comme formant un tout avec l'environnement, contrairement à la pensée occidentale qui les sépare (Getz, 2009, p. 47). Isaac Getz développera cette idée plus en profondeur dans un article de 2016. En 2009, il a également coécrit avec le journaliste Brian Carney un ouvrage qui a été très bien accueilli par le grand public : « *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* », publié chez Clés des Champs.

2.3.5. Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises

Ce livre est une enquête qu'Isaac Getz et Brian Carney ont menée auprès d'entreprises qui se sont montrées plus performantes, même pendant la crise mondiale de 2008, et qui font preuve de davantage de créativité et d'innovation que leurs concurrents. Dans cette enquête, Isaac Getz et Brian Carney s'appuient sur des exemples d'entreprises comme Favi, Usocom, Harley-Davidson et Poult, pour démontrer pourquoi certaines entreprises sont plus performantes et innovantes que leurs concurrents. Ils révèlent que, bien que ces entreprises soient de nationalités et de secteurs différents, elles partagent des points communs. Le principal de ces points communs est que les dirigeants ont choisi de faire confiance à leurs salariés et de replacer l'humain au centre de leur organisation.

Dans l'introduction, Isaac Getz et Brian Carney expliquent qu'il y a trop de personnes soumises à des règles qui les empêchent de faire leur travail efficacement. Ces règles donnent aux salariés l'impression qu'ils n'ont aucun contrôle sur leur vie professionnelle et les empêchent de prendre les mesures nécessaires, ce qui entraîne stress, fatigue et démotivation. Pour les dirigeants, les règles semblent être une meilleure solution qu'un arrangement formel, mais l'accumulation de règles finit par opprimer les salariés, les poussant à les contourner pour pouvoir travailler. Ce contrôle autoritaire des règles engendre des coûts cachés, affecte l'atmosphère de travail et la santé des salariés, ce qui génère encore plus de coûts cachés (Getz et Carney, 2009, p. 11-20).

De leur enquête, les auteurs concluent que pour libérer une entreprise, le dirigeant doit « *cesser de parler et commencer à écouter. Ensuite, renoncer à tous les symboles et à toutes les pratiques qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux* ». Puis, il doit « *partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier. Mais il ne faut pas le faire avant l'étape 1, car les gens qui ne sont pas traités en égaux ne s'intéresseront pas à cette vision* ». Ensuite, le dirigeant libérateur doit « *arrêter d'essayer de motiver ses salariés. Vous avez bien lu. Il convient plutôt de mettre en place un environnement qui leur permettra de se développer et de s'autodiriger, et de les laisser se motiver eux-mêmes. S'ils comprennent la vision dont il est question à l'étape 2, ils se chargeront du reste, pourvu qu'on les laisse faire* ». Enfin, il doit « *rester vigilant. Pour préserver la liberté de son entreprise, le dirigeant doit devenir le garant de sa culture (...) Une vigilance de chaque instant, tel est le prix de la liberté* ». Ces quatre principes se retrouvent

dans toutes les entreprises que les auteurs ont visitées, constituant la base de la libération, bien qu'ils soient appliqués de manière unique et adaptée dans chaque entreprise (Getz et Carney, 2009, p. 15).

A. Entreprise du « *comment* » et entreprise du « *pourquoi* »

Getz et Carney (p. 21-44) expliquent les différences entre les sociétés traditionnelles, qu'ils appellent les entreprises du « *comment* », et les entreprises libérées, dites du « *pourquoi* ». Dans ces dernières, les salariés reconnaissent naturellement un ou plusieurs leaders qu'ils suivent de leur propre gré. Ces leaders n'ont pas de titre officiel et ne sont pas désignés par la hiérarchie, mais ils sont crédibles aux yeux des employés et sincères lorsqu'ils les consultent, ce qui augmente la productivité. À l'inverse, dans les entreprises hiérarchiques, ce type de dynamique est absent (Getz et Carney, 2009, p. 21-44).

L'important est de produire des résultats, et non de travailler des heures simplement pour remplir un quota, ce qui signifie que les salariés comprennent pourquoi ils travaillent. Leur objectif est de satisfaire le client, en se concentrant sur le résultat final plutôt que sur le processus, ce qui encourage la prise de risques et accorde un droit à l'erreur. En résumé, l'entreprise libérée repose sur le principe de l'autodiscipline (Getz et Carney, 2009, p. 21-44).

B. L'apparition des nouvelles formes de management

Isaac Getz et Brian Carney (p. 45-72) montrent l'émergence de nouvelles formes de management. Ils prennent l'exemple du Total Quality Management (TQM), où tous les salariés participent au processus de production en établissant et en faisant évoluer les normes. Parce qu'ils créent eux-mêmes les normes, les employés sont plus enclins à respecter les procédures. Les normes ne sont plus imposées par la hiérarchie, et les dirigeants donnent aux salariés la liberté d'améliorer constamment les procédures. Cela donne aux employés un sentiment de contrôle sur leur travail, ce qui réduit la perception du stress et transforme les situations en défis à relever (Getz et Carney, 2009, p. 68-69).

Ainsi, la réduction du stress en entreprise passe par l'autocontrôle et la liberté dans la réalisation du travail, ce qui diminue l'absentéisme tout en augmentant l'innovation et la croissance (Getz et Carney, 2009, p. 45-72).

C. L'évolution du travail à travers l'histoire

Isaac Getz et Brian Carney (p. 73-90) retracent l'évolution du travail, passant d'un modèle artisanal à un modèle salarial où les employés sont considérés comme des automates. Avec l'arrivée de la division du travail d'Adam Smith (1776), la productivité des salariés a augmenté, mais ils ont perdu la maîtrise de leur travail, entraînant un désintérêt pour le résultat final et le respect des processus. En réponse à ce désintérêt, des outils de contrôle ont été mis en place, ce qui a accentué le désengagement des salariés et découragé leur prise d'initiative. L'ère de l'entreprise bureaucratique a commencé, où les salariés sont dirigés sur la manière de travailler, contrôlés et jugés sur leur obéissance aux ordres hiérarchiques. Le management appliqué, qualifié de « *management des 3%* », cible une minorité et devient intégré à la culture de l'entreprise.

Lorsqu'un salarié tente de prendre une initiative et qu'une autre a été traitée négativement par le passé, le collectif dissuade toute prise d'initiative, même si les autres salariés n'ont pas été directement concernés. Ce renforcement négatif, encouragé par les cadres qui découragent les initiatives, se propage dans toute l'organisation. Ainsi, il suffit qu'une seule personne ait vécu une expérience négative pour que tout le groupe soit découragé.

Pour les salariés dont l'initiative est découragée et qui font face à un contrôle accru, il devient essentiel de conserver des notes, des autorisations et toutes les traces écrites, reléguant le « *pourquoi* » de leur travail au second plan. L'établissement d'un environnement restrictif ne provient pas nécessairement de la direction générale, mais peut aussi résulter du comportement d'un salarié qui maltraite ou terrorise ses collègues, créant une résistance au changement au sein de l'entreprise (Getz et Carney, 2009, p. 73-90).

D. La liberté ne veut pas dire anarchie

Isaac Getz et Brian Carney (p. 91-108) expliquent que « *la liberté ne veut pas dire anarchie* ». Dans les entreprises libérées, les salariés s'autodisciplinent en fonction de la vision de l'entreprise. Ils prennent toutes les décisions nécessaires à la réalisation de cette vision, ce qui signifie qu'ils ne soumettent pas toutes leurs idées à leur responsable pour validation. Bien que cette liberté puisse être angoissante pour certains salariés, le plus grand défi pour un dirigeant est d'obtenir l'adhésion de ses subordonnés à sa vision de l'entreprise. Le dirigeant doit faire

confiance à ses salariés et réciproquement. Les salariés servent l'entreprise et non l'inverse. Pour cela, la direction veille à construire un environnement favorable et fournit des preuves concrètes de ses intentions, car certains salariés ont connu des situations où la vision n'était que des paroles sans effet. Ils ont besoin de « *mesures de renforcement* » pour être, à terme, libres de prendre toutes les décisions nécessaires à la réalisation de la vision. Cette liberté d'action nécessite également que les salariés réfléchissent par eux-mêmes. Ainsi, à aucun moment le salarié ne délègue à son responsable une décision qu'il peut prendre lui-même, même si déléguer cette décision pourrait être plus confortable. La décision prise par le salarié le responsabilise. Le rôle du responsable hiérarchique évolue : il communique sans relâche la vision de l'entreprise et informe ses subordonnés pour qu'ils puissent prendre les meilleures décisions en fonction du contexte (Getz et Carney, 2009, p. 91-108).

E. Pourquoi ils le font ?

Isaac Getz et Brian Carney (p. 109-128) expliquent pourquoi certains dirigeants décident de transformer leur entreprise en adoptant ce modèle. Ils le font pour atteindre des performances de niveau mondial et placer la liberté au cœur de leur organisation. Cette liberté signifie que les salariés comprennent leur travail, savent comment le faire, et sont consultés et écoutés. En laissant les salariés réfléchir à des moyens d'améliorer la productivité plutôt qu'en leur dictant comment accomplir des tâches qu'ils maîtrisent déjà, ils trouvent et proposent des solutions efficaces (Getz et Carney, 2009, p. 109-128).

F. Quel est votre problème ? (et celui de vos salariés ?)

Dans le chapitre intitulé « *Quel est votre problème ? (et celui de vos salariés ?)* » (p. 129-146), les auteurs discutent des règles en vigueur dans l'entreprise et du rôle des syndicats dans leur négociation. En réalité, ces règles sont rarement respectées car leur application stricte mettrait l'entreprise en difficulté. Elles sont souvent utilisées comme arme en cas de conflit. À l'origine, les règles visaient à améliorer la performance des salariés, mais elles ont souvent l'effet inverse. Elles réduisent les performances de manière insidieuse (contrairement à une grève visible) et servent de moyen pour les salariés d'exprimer leur mécontentement envers la hiérarchie.

Lorsque le dirigeant annonce qu'il donne plus de liberté aux salariés, il doit poser des actes concrets pour gagner leur confiance. Cela commence par impliquer tous les salariés, qu'ils soient au bas ou au sommet de la pyramide, sans laisser personne de côté. Le dirigeant doit montrer l'exemple en renonçant à tous les signes d'inégalité, comme avoir le plus grand bureau ou une place de parking réservée. Il doit également être cohérent dans ses actions, par exemple en supprimant les « *gardiens* » lorsqu'il dit que sa porte est toujours ouverte aux salariés, ou en utilisant une véritable adresse e-mail accessible à tous.

Pour mettre en œuvre un tel changement, le dirigeant libérateur peut se faire accompagner par des consultants qui l'aident à travailler sur son propre comportement et son attitude (Getz et Carney, 2009, p. 129-146).

G. Libérer une entreprise déjà existante

Dans le chapitre intitulé « *Libérer une entreprise déjà existante* » (p. 147-174), les auteurs se réfèrent au principe de subsidiarité, formulé par Saint Thomas d'Aquin au XIII^e siècle. Ce principe stipule que les décisions doivent être prises par les personnes les plus appropriées. Ainsi, dans une entreprise, les décisions sont prises par les salariés de la base lorsqu'ils possèdent les connaissances nécessaires, plutôt que par le sommet hiérarchique. Les décisions que les salariés ne souhaitent pas prendre sont alors transférées à la hiérarchie (Getz et Carney, 2009, p. 147-174).

H. La motivation à l'auto-motivation

Isaac Getz et Brian Carney (p. 175-208) abordent la question de la « *motivation à l'auto-motivation* ». Ils soulignent qu'il est largement admis qu'un être humain ne peut pas en motiver un autre. Les dirigeants libérateurs ont compris qu'ils ne pouvaient pas directement motiver leurs salariés, mais qu'ils pouvaient influencer les relations que ces derniers entretiennent avec leur environnement pour favoriser leur auto-motivation. Ils ont donc redéfini la problématique de la motivation en se demandant : « *Comment créer un environnement où les salariés se motiveraient eux-mêmes ?* ». Pour ce faire, ils ont éliminé le système de « la carotte et le bâton » et ont instauré un environnement spécifique qui permet aux employés de s'auto-motiver tout en participant activement à la nouvelle organisation.

Dans leur ouvrage, Getz et Carney (2009, p. 175-208) retracent l'évolution des recherches sur la motivation. Au début du XXe siècle, le courant behavioriste croyait que les gens étaient motivés uniquement par le désir d'apaiser leurs besoins physiques et la suppression des tensions corporelles. Cependant, à partir de 1943, le psychologue Abraham Maslow a démontré que les individus cherchent également à apaiser leurs esprits, étant motivés par la suppression des tensions psychologiques causées par des besoins insatisfaits d'appartenance, d'estime de soi et d'épanouissement personnel.

Plus tard, Deci et Ryan ont montré que les individus aspirent à maîtriser leurs activités et à atteindre le bonheur, la vitalité et le bien-être. Les recherches sur la motivation s'appuient sur les travaux de psychologues spécialisés dans le développement de l'enfant, comme Jean Piaget et Lev Vygotsky. Ces chercheurs ont démontré que les enfants s'engagent très tôt dans des activités diverses, parfois si intensément qu'ils en oublient la faim, la soif, la fatigue et le danger, dans le but de maîtriser leur environnement. À l'âge adulte, la recherche d'activités plaisantes persiste, et dans un environnement approprié, les salariés chercheront le plaisir dans leur travail, atteignant ainsi la maîtrise et le bien-être.

Deci et Ryan ont mis en évidence que l'affiliation, la compétence et l'autonomie sont des besoins universels. Lorsque ces trois besoins sont satisfaits, les individus s'auto-motivent. Getz et Carney (2009) concluent que lorsque les personnes se sentent considérées, soutenues et libres de se diriger, elles s'auto-motivent. À l'inverse, dans un environnement de contrôle, elles ne font que ce pour quoi elles sont récompensées ou réprimées, ce qui entraîne des performances à court terme et un bien-être éphémère.

Pour créer un environnement idéal favorisant l'auto-motivation des salariés, le responsable doit écouter ses subordonnés et se mettre à leur service pour répondre à leurs besoins, leur permettant ainsi de devenir libres et responsables (Getz et Carney, 2009, p. 175-208).

Getz et Carney (2009, p. 209-242) explorent le concept de l'auto-direction des salariés. Dans les entreprises libérées, ce sont les employés qui résolvent leurs problèmes entre eux, plutôt que de compter sur l'intervention d'un responsable. Le dirigeant reconnaît qu'il ne possède pas toutes les réponses et qu'il a besoin des capacités et des connaissances de tous les salariés pour atteindre l'excellence. Pour instaurer une telle organisation, les dirigeants ont utilisé diverses méthodes, tout en respectant l'histoire et la culture de leur entreprise (Getz et Carney, 2009, p. 252).

La première étape pour libérer leur entreprise a été de réhumaniser le travail, en considérant chaque salarié comme un être humain et non comme une simple ressource. À l'opposé, dans les entreprises bureaucratiques, les salariés sont déshumanisés, identifiés par des numéros de dossier et des équivalents temps pleins. En traitant les salariés avec justice, les entreprises génèrent de meilleures performances, conduisant à des résultats positifs qui se traduisent par des participations aux bénéfices, des primes ou d'autres récompenses, créant ainsi une justice économique. Cela enclenche un cercle vertueux où la satisfaction des besoins d'auto-direction, de développement et d'équité des salariés conduit à leur bonheur, lequel se répercute sur les clients, améliorant ainsi les performances (Getz et Carney, 2009, p. 209-242).

Lorsqu'une entreprise répond aux besoins universels de ses salariés, comme l'auto-direction et le développement, les employés ne cherchent pas systématiquement à obtenir des augmentations de salaire ou des promotions (Getz et Carney, 2009, p. 285).

I. Le secret du leadership libérateur

Dans le chapitre intitulé « *Le secret du leadership libérateur* » (p. 287-308), Isaac Getz et Brian Carney discutent des paradoxes auxquels les dirigeants libérateurs sont confrontés. Ils citent Marc Aurèle : « *Mieux vaut boiter lentement sur le bon chemin que marcher à grands pas dans la mauvaise direction* ». Getz et Carney (2009, p. 287-308) montrent que les dirigeants libérateurs sont caractérisés par une pensée holistique et dialectique, ce qui crée une multitude de paradoxes. Ils font référence au philosophe français Descartes (1596-1650), qui affirmait qu'on peut lire dans l'esprit comme dans un livre ouvert et que ce qui est perçu distinctement est véridique. Cependant, ils soulignent que la réalité est beaucoup plus complexe en raison des nombreux facteurs inconscients qui influencent nos perceptions.

L'un de ces facteurs est « *l'erreur fondamentale d'attribution* » ou « *biais de surattribution* », qui consiste à attribuer une action, qu'elle soit positive ou négative, à un individu sans tenir compte du contexte ou de l'environnement dans lequel elle a été réalisée. Getz et Carney (2009, p. 287-308) soulignent la différence entre une vision holistique ou globale, qui prend en compte les individus, leurs environnements et leurs contextes, et une vision parcellaire, qui les sépare. Les recherches en psychologie montrent que cette différence de vision est liée à la culture et n'est donc pas universelle. Puisqu'elle dépend de la culture, cette vision n'est pas innée et peut être modifiée.

Les études en psychologie ont démontré que les personnes qui résolvent le mieux les problèmes adoptent une approche holistique et dialectique, car elles prennent en compte toutes les relations existantes entre le problème et l'environnement. Cette approche pousse les individus à utiliser des paradoxes pour résoudre des problèmes, un processus appelé « *démarche dialectique* » (Getz et Carney, 2009, p. 287-308).

Dans le chapitre suivant, intitulé « *Le paradoxe ultime* » (p. 309-326), Isaac Getz et Brian Carney poursuivent leur explication des paradoxes auxquels les dirigeants libérateurs sont confrontés. Ils s'appuient sur les travaux de deux chercheurs de Stanford, Robert Sutton et Andrew Hargadon, réalisés à partir des années 1980. Ces chercheurs ont défini la sagesse comme « *agir en connaissance de cause tout en doutant de ce que l'on sait* », s'inspirant de la vision socratique de l'« *humilité épistémique* », qui souligne qu'un sage connaît les limites de son savoir. Les idées de philosophes comme Aristote et Platon, qui relient la sagesse, le bonheur et la qualité de vie, sont également présentes dans leurs travaux.

Getz et Carney (2009) expliquent que les salariés des entreprises libérées sont des travailleurs heureux car ils sont consultés chaque fois qu'une décision affectant leur travail doit être prise, et les règles écrites ne sont pas imposées par la hiérarchie mais discutées à tous les niveaux. Dans ces entreprises, les salariés sont également autonomes et assument pleinement leurs responsabilités (Getz et Carney, 2009, p. 325).

J. Les règles, la liberté et la culture de l'entreprise

Dans le chapitre intitulé « *Faire voler des papillons en formation* » (p. 326-362), Getz et Carney discutent des règles, de la liberté et de la culture d'entreprise. Ils soulignent que mettre en place des règles est naturel, mais que ces règles ne peuvent pas toujours prendre en compte toutes les informations disponibles. Cependant, certaines règles, comme celles de sécurité, restent nécessaires dans une organisation.

Ils font la distinction entre les règles formelles, émanant de la hiérarchie, et les règles informelles, issues des salariés. Pour les règles informelles, le dirigeant doit veiller à ce qu'un salarié ne les impose pas aux autres de manière à les formaliser selon sa propre volonté (Getz et Carney, 2009, p. 329). De plus, il est important que les règles informelles, comprises par tous, ne se transforment pas en règles formelles que les salariés ne comprennent pas. Cette

transformation pourrait entraîner la nécrose de l'entreprise et une perte de sens pour les salariés dans leur travail.

Les règles informelles, ainsi que la tradition, la loyauté et les histoires de guerre, font partie intégrante de la culture de l'entreprise (Getz et Carney, 2009, p. 355). Dans leur ouvrage, Getz et Carney soulignent que l'information n'est pas universellement partagée dans les entreprises traditionnelles. Elle est souvent considérée comme une source de pouvoir, ce qui se traduit par un traitement inéquitable des salariés, qui sont perçus comme des enfants par des dirigeants adultes (Getz et Carney, 2009, p. 340). L'universalité de l'information est cependant un pilier fondamental des entreprises libérées, où les salariés souhaitent être traités équitablement (Getz et Carney, 2009, p. 344).

À l'inverse, dans les entreprises hiérarchiques, les salariés reçoivent des informations de manière parcimonieuse et descendante. Ces informations, considérées comme précieuses et confidentielles, sont partagées uniquement sur la base de ce que les employés ont besoin de savoir. Cette fermeture empêche les salariés de participer aux décisions, ce qui pourrait pourtant améliorer l'entreprise. De plus, les informations provenant des salariés ne remontent pas à la direction, car elles ne sont pas jugées « *dignes d'être connues* ». Pourtant, ces informations de la base indiquent souvent des mécontentements des clients, ce qui peut faire perdre du temps et de l'argent à l'entreprise (Getz et Carney, 2009, p. 345). La connaissance de ces « *signaux faibles* » par les dirigeants permettrait d'éviter des problèmes plus graves à long terme, car personne ne s'occupe de les régler à temps. Lorsqu'un dirigeant en prend finalement connaissance, ces signaux sont devenus des « *signaux forts* », causant des dégâts importants (Getz et Carney, 2009, p. 353). Pour que les salariés puissent agir librement et dans le meilleur intérêt de l'entreprise, ils doivent avoir un accès total à l'information. Getz et Carney soulignent que l'information est souvent entravée par l'organigramme, qui rigidifie l'entreprise et cloisonne les informations essentielles au développement de l'organisation (Getz et Carney, 2009, p. 349).

Ils citent l'exemple de l'entreprise Gore, qui a supprimé tous les titres, fonctions et descriptions de poste, permettant aux salariés de ne pas être figés dans un organigramme et de faire évoluer leurs rôles. Dans les entreprises libérées, l'angoisse et le stress liés à la compétition pour des postes disparaissent, car les salariés prennent en main leur carrière et ont le contrôle sur leur travail et leur vie (Getz et Carney, 2009, p. 347-348).

En revanche, les entreprises hiérarchiques effectuent parfois des réorganisations de leur organigramme, ce qui donne « *l'illusion du progrès* ». Cependant, cela produit souvent de

l'inefficacité, de la confusion et de la démotivation chez les salariés (Getz et Carney, 2009, p. 348).

Pour conclure, Getz et Carney observent que les dirigeants libérateurs partagent plusieurs caractéristiques communes. Ils souhaitent que leur entreprise atteigne un niveau mondial, traitent leurs salariés de manière équitable, les aident à se développer et à s'auto-diriger, et les impliquent pour qu'ils s'auto-motivent. Ces dirigeants s'efforcent de répondre aux besoins de leurs employés et placent l'humain au centre de l'organisation, conformément aux principes de Douglas McGregor (1960). Ils ne cherchent pas uniquement à augmenter la croissance de leur entreprise. Ils partagent ouvertement leur vision et l'information, et créent un environnement où chaque salarié peut prendre les décisions appropriées, agissant ainsi comme un « *bon père de famille* » (Getz et Carney, 2009, p. 358-360).

K. Les étapes d'une libération d'entreprise

Dans l'épilogue, Isaac Getz et Brian Carney (2009, p. 363-386) récapitulent leurs idées et décrivent les étapes de la libération d'une entreprise en prenant pour exemple Favi, dirigée par Jean-François Zobrist. La première étape a été pour Jean-François Zobrist d'écouter ses salariés au lieu de leur dire comment réaliser leur travail. Il a également supprimé tous les signes d'inégalité perçus par les salariés (Getz et Carney, 2009, p. 373).

La seconde étape a été de partager sa vision de l'entreprise avec tout le personnel jusqu'à ce que les salariés se l'approprient comme leur propre vision (Getz et Carney, 2009, p. 374).

La troisième étape a consisté à créer un environnement favorisant l'auto-motivation. Le système de « *la carotte et du bâton* » a été abandonné et remplacé par la liberté d'action, permettant aux salariés de prendre toutes les décisions nécessaires à leur travail tout en respectant la vision de l'entreprise (Getz et Carney, 2009, p. 376).

La quatrième et dernière étape concerne la préservation de cette liberté. Le dirigeant doit rencontrer régulièrement les salariés pour discuter et s'assurer qu'il n'y a pas de manquements volontaires et flagrants à la vision de l'entreprise, ce qui pourrait entraîner un licenciement (Getz et Carney, 2009, p. 377).

L. L'autocritique de l'entreprise libérée

Dans les annexes (p. 387 à 448), Isaac Getz et Brian Carney anticipent les critiques qui pourraient être adressées aux entreprises libérées, notamment celles évoluant dans des secteurs hautement réglementés comme l'assurance ou la banque. En réponse, ils proposent des solutions pour « *éviter de nouvelles affaires JP Morgan* » (Getz et Carney, 2009, p. 420-423). Dans les systèmes régis par des procédures strictes, les signaux d'alerte sont souvent négligés ou mal interprétés, et les salariés retiennent l'information et ne traitent pas immédiatement les problèmes urgents (Getz et Carney, 2009, p. 420-421).

Ces dérives créent un environnement où de nombreux règlements, rédigés par des bureaucrates, sont appliqués sans être compris par des salariés qui craignent des sanctions en cas de non-respect. Les salariés, souvent inconscients du fait que ces règles les protègent, apprennent à ne pas se mêler des questions de sécurité. Lorsqu'ils soulèvent un problème de sécurité, ils sont rappelés à l'ordre, ce qui les dissuade de signaler les dysfonctionnements.

À l'inverse, dans les entreprises libérées, l'humain est placé au centre du système de détection des problèmes. Les salariés comprennent l'importance de la sécurité, les risques inhérents et leurs conséquences, et sont informés des actions mises en place par l'entreprise pour lutter contre ces risques. Ainsi, le secteur bancaire pourrait être sécurisé sans recourir à la bureaucratie.

En faisant confiance à leurs salariés, les banques augmentent la complexité du système, réduisant ainsi le risque de fraude. En misant sur l'humain, une banque pourrait devenir leader de son secteur en combinant « *sécurité et performance* » au lieu de les opposer (Getz et Carney, 2009, p. 423).

M. Le leadership libérateur, forme radicale d'organisation

Dans son article primé, intitulé « *Le leadership libérateur, forme radicale d'organisation* », publié dans *Best of Organisation, L'Expansion du Management Review* en septembre 2010, Isaac Getz se demande pourquoi les entreprises libérées, qui ont des performances manifestement supérieures, ne deviennent pas la norme à la place du management autoritaire classique. Ces entreprises obtiennent des résultats exceptionnels et dominent leurs secteurs d'activité. Dans les années 1950, des chercheurs comme Argyris (1957), Likert (1961) et

McGregor (2006) ont montré que lorsque les salariés suivent simplement les règles dans une structure pyramidale, la performance est faible. À partir des années 1990, des chercheurs comme Huselid (1995), Pettigrew (2000) et Foss (2002) ont démontré que les entreprises encourageant la prise d'initiative génèrent de meilleures performances (Getz, 2010, p. 64).

Getz se réfère également à la motivation selon Deci et Ryan (2000), qui expliquent que lorsque les besoins d'« appartenance », de « compétence » et d'« autonomie » sont satisfaits, les individus s'auto-motivent, améliorent leurs performances et contribuent à leur bien-être. À la question posée par Douglas McGregor (1967) : « *Comment motiver les gens ?* », Deci et Ryan (2000) répondent qu'on ne peut pas motiver des individus directement, car ils sont influencés par les relations avec leur environnement et leurs caractéristiques biologiques. Ils suggèrent donc de créer un environnement favorable à l'auto-motivation (Getz, 2010, p. 67-68). Cet environnement favorable inclut l'écoute, ce qui génère un sentiment d'égalité entre tous les salariés et entre les salariés et la direction de l'entreprise (Getz, 2010, p. 69).

Isaac Getz a constaté que lorsque les personnes sont bien traitées, leur motivation et leur productivité augmentent, mais cela ne les rend pas auto-motivées, libres et responsables comme dans une entreprise libérée (Getz, 2010, p. 69-70). Une nouvelle question se pose alors : « *Comment s'assurer que les salariés agissent au mieux pour l'entreprise ?* » (Getz, 2010, p. 71). Pour cela, ils doivent connaître les intérêts de l'entreprise (Getz, 2010, p. 71-72). Il est essentiel que le dirigeant soit le gardien de la culture de l'entreprise (Getz, 2010, p. 75-77) et possède des qualités telles que la liberté, la responsabilité, la créativité et la sagesse (Getz, 2010, p. 77).

Dans les entreprises libérées, le collectif est au centre des préoccupations, car les salariés agissent pour satisfaire les besoins des autres. Ce type d'organisation lie l'intérêt personnel et l'intérêt collectif dans un cercle vertueux, où le « *bonheur au travail* » est central pour développer la performance (Getz, 2010, p. 79-80).

O. En quête d'entreprise jouant la liberté et le partage du rêve

En 2012, Isaac Getz a publié un article intitulé « *En quête d'entreprise jouant la liberté et le partage du rêve* » dans *Le Journal de l'école de Paris du management* (2012/3, n° 95). Il y examine les différences entre les entreprises traditionnelles et les entreprises libérées en matière de gestion des problèmes et de la motivation des salariés. Dans les entreprises traditionnelles, un salarié confronté à un problème ou une question sollicite son responsable, sans tenter de

trouver une solution par lui-même. Le responsable se retrouve alors submergé par un grand nombre de tâches déléguées par ses subordonnés.

À l'inverse, dans une entreprise libérée, le responsable écoute son subordonné mais lui demande de chercher lui-même la solution ou la réponse et de revenir une fois qu'il l'aura trouvée. Cela ne vise pas à stresser le subordonné, mais à lui montrer qu'il est l'égal d'un cadre tout en le responsabilisant (Getz, 2012, p. 8-9).

Isaac Getz aborde ensuite la question de la motivation des salariés et explique que les cadres peuvent l'aborder de deux manières différentes. La première consiste pour le cadre à prendre une décision et à l'imposer à ses subordonnés en leur offrant une contrepartie, souvent financière. Cette méthode, qui relève de la motivation extrinsèque, utilise la manipulation pour obtenir l'obéissance du subordonné, même si ce dernier n'en avait pas envie.

La seconde méthode consiste pour le responsable à créer des conditions environnementales favorables à l'auto-motivation de ses subordonnés. Le responsable partage sa vision avec l'ensemble du groupe, donnant ainsi du sens au travail et permettant aux salariés de prendre les meilleures décisions pour l'entreprise tout en les responsabilisant. Il instaure un environnement où l'égalité intrinsèque devient la norme, de sorte que les salariés se sentent respectés et encouragés pour leurs idées. Lorsqu'un salarié propose une idée, le responsable ne la transfère pas à un expert, mais aide le subordonné à la développer, éventuellement en lui fournissant un accompagnement spécifique si nécessaire. Les salariés ont besoin de cette auto-direction pour s'engager pleinement dans l'entreprise (Getz, 2012, p. 9-10).

Pour conclure cet article, Isaac Getz explique que libérer une entreprise est un processus lent et exigeant qui nécessite l'implication des leaders. Cette libération doit s'accompagner de la création d'un environnement qui valorise la nature humaine plutôt que la compétition. Il insiste sur le fait que les individus ont besoin d'être considérés, de réaliser leur potentiel, et de s'auto-diriger, en déduisant que la liberté d'action est un besoin fondamental pour les salariés (Getz, 2012, p. 12).

Après l'article, un débat est présenté dans lequel Isaac Getz répond à diverses questions. Il précise que pour libérer une entreprise, il est essentiel que la personne en charge de ce processus ait le mandat nécessaire pour le faire (Getz, 2012, p. 12). Il explique également qu'à l'origine, une entreprise libérée fonctionne comme une communauté avec des comportements normés, et qu'à mesure que l'entreprise croît, de nouvelles unités se forment en tant que nouvelles

communautés. Pour que ces nouvelles communautés soient autonomes, elles doivent être composées de salariés possédant toutes les compétences requises (Getz, 2012, p. 13).

Isaac Getz insiste sur l'importance de considérer le point de départ avant d'initier une libération. Si les salariés ont été déconsidérés, il est crucial de leur redonner confiance avant d'entreprendre un tel changement organisationnel (Getz, 2012, p. 14). Il note également que le monde de l'entreprise libérée n'est pas sans défis, car il peut être difficile pour un salarié désengagé, qui risque d'être exclu, parfois violemment, par ses collègues de travail (Getz, 2012, p. 14).

P. L'entreprise libérée : Passé, présent et avenir ?

Isaac Getz publie en 2016, dans Saussois J.M. (dir), « *Les organisations. Etats des savoirs* » (Édition revue et augmentée, édition Sciences Humaines), le chapitre intitulé « *L'entreprise libérée : Passé, présent et avenir* ». Dans ce chapitre, il explique que l'entreprise libérée est une recherche de formes organisationnelles alternatives à la bureaucratie hiérarchique traditionnelle. Il se réfère à l'idée émise par Douglas McGregor en 1957, selon laquelle il existe deux types de salariés, et développe la théorie X, qui correspond à l'entreprise bureaucratique avec une forte hiérarchie, et la théorie Y, qui est assez proche du concept d'entreprise libérée sans pour autant se limiter à ce type d'organisation (Getz, 2016, p.2).

Lorsque la libération est engagée, les salariés adoptent les nouvelles valeurs, qui varient d'une entreprise à une autre en fonction de la culture de base. La libération d'une organisation est un processus long et évolutif, qui n'est jamais vraiment achevé car elle « représente un chemin » à suivre. On commence à parler d'entreprise libérée lorsque 70 à 80% des salariés agissent en totale liberté et prennent des décisions responsables dans le but de réaliser la vision définie par le dirigeant (Getz, 2016, p.5).

Isaac Getz retrace les origines de l'entreprise libérée jusqu'à 1936 avec l'entreprise dirigée par Tomas Bata. Dans cette entreprise, les principes de respect, de confiance, d'auto-direction, de réalisation individuelle, de responsabilisation et d'égalité étaient déjà présents. Tomas Bata avait organisé son entreprise en mini-usines et la faisait visiter à d'autres dirigeants (Getz, 2016, p.6). Mary Parker Follett, dans les années 1920, a travaillé sur le leadership, qu'elle considérait comme une forme de libération, présentant des similitudes avec le concept d'entreprise libérée (Getz, 2016, p.7).

Isaac Getz conclut son article en affirmant qu'il est nécessaire d'abandonner la culture du résultat à tout prix (Getz, 2016, p.7). Malgré l'admiration suscitée par les entreprises libérées, peu de dirigeants entreprennent la transformation de leur organisation. Cette réticence est due aux croyances, à l'éducation et à l'incapacité d'apprendre de nombreux dirigeants. Pour pallier cela, un écosystème a été créé pour soutenir et aider les dirigeants dans cette démarche. En 2012, des entreprises comme Airbus, Decathlon, Kiabi, Michelin, et même l'État français, ont adopté le mouvement de la libération. Pour qu'une organisation se transforme en entreprise libérée, il est essentiel que les salariés partagent ensemble une vision commune fondée sur la confiance et la liberté (Getz, 2016, p.8).

Dans son ouvrage paru en 2016, « *La liberté, ça marche ! L'entreprise libérée, les textes qui l'ont inspirée. Les pionniers qui l'ont bâtie* » aux éditions Flammarion, Isaac Getz revient sur tous les auteurs et dirigeants précurseurs qui ont inspiré le concept d'entreprise libérée. Il y dresse un état de l'art des prémisses de l'entreprise libérée en reprenant leurs écrits. Le livre ne présente donc pas ses propres conceptions et idées, mais plutôt ses inspirations et celles des dirigeants libérateurs. Nous n'aborderons pas ici ses écrits postérieurs à 2016, car Isaac Getz s'intéresse ensuite à la question du leadership, puis à la gouvernance et à l'invention d'un nouveau modèle de société, comme en témoigne son dernier livre coécrit avec Laurent Marbacher (innovateur social), « *L'entreprise altruiste* » (2019).

Si nous devons résumer les travaux d'Isaac Getz, nous pourrions dire qu'il a débuté avec la créativité et cherché à comprendre pourquoi certaines entreprises produisent plus d'idées et sont plus performantes que d'autres, malgré un environnement concurrentiel similaire. Pour Getz, une idée est un processus psychologique résultant des émotions idiosyncratiques, des expériences vécues et de l'environnement d'une personne. La naissance d'une idée est unique à chaque individu car chacun est différent. Certaines personnes sont plus enclines à avoir des idées en raison de leur construction neuronale, mais tous les individus peuvent être créatifs dans un environnement propice.

Pour Getz, un environnement favorable à la créativité est comparable à des nutriments pour une plante : il doit nourrir et encourager la croissance. Pour favoriser la créativité, une personne doit être motivée par un défi à résoudre et se sentir autonome et libre. Par conséquent, pour maximiser la créativité dans les organisations, celles-ci doivent évoluer vers une structure moins hiérarchique et plus horizontale. Il est essentiel de rétablir la confiance dans la structure afin de sortir du modèle « *commandement et contrôle* ».

Les entreprises doivent également croire que tous les salariés sont intelligents et capables d'apporter des idées. Cela nécessite un changement de comportement des managers intermédiaires, qui doivent encourager plutôt que simplement contrôler leurs subordonnés. Getz explique que le dirigeant initie ce changement organisationnel en communiquant sa vision tout en préservant la culture d'origine. La vision représente le cap ou la raison d'être de l'entreprise, tandis que la culture définit comment l'entreprise réalise ses objectifs. La culture de l'entreprise, tout comme celle d'un pays, évolue avec le temps et les échanges interculturels peuvent enrichir cette culture et stimuler la créativité.

Au Crédit Agricole Centre Loire, nous avons constaté que la culture est un élément fondamental qui explique en partie les obstacles à la libération de la parole, comme le souhaiterait le Directeur Général. Nous pensons que cette culture mérite une attention particulière et peut être utilisée comme un levier de transformation de l'entreprise.

Ces dernières années, Isaac Getz a poursuivi ses recherches sur l'entreprise libérée en se concentrant sur le leadership. Il cherche à caractériser ce qu'est « *un bon leader* », orientant ses travaux vers les ressources humaines et la question du leadership, plutôt que la stratégie et la théorie des organisations. Nous avons choisi de ne pas aborder cette question afin de nous concentrer sur la stratégie et la gestion des connaissances, particulièrement en ce qui concerne la demande du CACL de libérer la parole pour favoriser l'innovation.

Après avoir exploré les principes et la philosophie de l'entreprise libérée, il est crucial de les examiner dans un contexte empirique pour évaluer leur impact réel sur le fonctionnement des entreprises et le bien-être des salariés. L'étude de terrain va nous permettre de mieux comprendre les dynamiques en jeu, les défis rencontrés, et les succès obtenus dans la mise en œuvre de ce modèle organisationnel. Nous allons donc nous pencher sur un exemple concret d'entreprise souhaitant évoluer sur un tel concept car elle fait face à différents problèmes qui lui impose un changement organisationnel. Cette recherche nous fournira des *outputs* sur la manière dont la théorie peut être appliquée et adaptée aux spécificités de chaque organisation, tout en offrant des leçons pratiques pour d'autres entreprises souhaitant suivre le même chemin. C'est dans cette optique que nous nous tournerons vers le terrain de recherche pour examiner les processus de transformation, les problèmes surmontés, les résistances rencontrées, et les stratégies adoptées pour pérenniser la culture d'entreprise libérée. En confrontant la théorie à la pratique, nous pourrions non seulement valider les concepts énoncés par Isaac Getz, mais aussi enrichir notre compréhension des conditions nécessaires au succès de l'entreprise libérée.

En conclusion de cette partie sur notre cadre théorique minimal, point de départ de notre réflexion avant de s'engager dans l'enquête de terrain où nous avons présenté les principes de l'entreprise libérée selon Getz, nous considérons l'entreprise libérée comme la configuration de l'entreprise qui résulte de l'émergence d'une économie de la connaissance en lien avec les travaux de Lièvre (Lièvre, Aubry, Garel, 2019). Pour reprendre le propos tenu par Isaac Getz lors du campus des entreprises libérées, qui s'est tenu le 2 novembre 2017 à l'ESCP Europe pour définir ce qu'est une entreprise libérée : libérée « *lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise* » (Getz, 2017). Pour compléter cette phrase, nous reprenons les termes d'Isaac Getz et Brian Carney (2016, p. 15), la philosophie de l'entreprise libérée repose sur quatre points :

- « *Cesser de parler et commencer à écouter les salariés* ». Ensuite, renoncer à tous les symboles et pratiques qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux.
- « *Partager ouvertement et activement la vision de l'entreprise* » pour permettre aux salariés de se l'approprier. Cela ne doit pas être fait avant l'étape 1, car des salariés qui ne se sentent pas traités en égaux ne s'intéresseront pas à cette vision.
- « *Arrêter d'essayer de motiver les salariés* ». Il convient plutôt de mettre en place un environnement qui leur permet de se développer et de s'autodiriger, et de les laisser se motiver eux-mêmes. Si les salariés comprennent la vision abordée à l'étape 2, ils s'occuperont du reste, pourvu qu'on les laisse faire.
- « *Rester vigilant* ». Pour préserver la liberté de l'entreprise, le dirigeant doit devenir le garant de sa culture. Comme le dit le leader libérateur Bob Davids, « *une seule goutte d'urine dans la soupe est une goutte de trop – impossible de la retirer* ». Une vigilance de chaque instant est le prix de la liberté.

Ainsi, il est nécessaire de placer l'écoute et le sentiment d'égalité au centre de l'organisation. Ensuite, les valeurs vécues doivent être effectivement partagées, et non simplement affichées. Il faut cesser de penser qu'une personne peut en motiver une autre, car la véritable motivation recherchée dans l'entreprise libérée est la motivation intrinsèque, celle qui pousse une personne à s'engager. Enfin, cette culture doit perdurer dans le temps. Pour cela, le dirigeant doit se mettre au service de l'entreprise pour faire vivre cette culture et éliminer immédiatement les éventuelles dérives.

Résumé du cadre théorique : L'entreprise libérée selon les travaux d'Isaac Getz :

L'entreprise libérée, avant d'être un concept, est une philosophie développée par Isaac Getz, chercheur en psychologie de la créativité. Il a cherché à comprendre les mécanismes de la créativité chez les salariés et a démontré qu'elle n'est pas réservée aux seuls experts. Ses recherches l'ont conduit à découvrir des organisations où les salariés font preuve d'une plus grande créativité. Cela l'a amené à se demander ce qui différencie ces organisations des autres. Il a mené une enquête à l'échelle mondiale et a constaté que ces organisations créatives ont mis en place un environnement de travail spécifique où les salariés sont libres, autonomes, intrinsèquement motivés et où les décisions sont prises par ceux qui sont les mieux placés pour les prendre. Isaac Getz a dégagé quatre principes fondamentaux qu'il a regroupés sous le terme de la « *Freedom Company* », traduit en français par « *entreprise libérée* ». Ces principes sont : « *Cesser de parler et commencer à écouter les salariés* », « *Partager ouvertement et activement la vision de l'entreprise* », « *Arrêter d'essayer de motiver les salariés* » et « *Rester vigilant* » pour conserver la nouvelle culture d'entreprise. Il définit l'entreprise libérée comme une philosophie dans laquelle les salariés jouissent d'une grande autonomie pour prendre les meilleures décisions et accomplir leurs tâches sans l'intervention constante des managers. Cette liberté est perçue comme un levier pour renforcer la créativité, la motivation et la performance. Getz met également en avant le rôle central du dirigeant dans cette organisation libérée. Ce dernier, en tant que leader, ne cherche pas à contrôler chaque aspect des opérations, mais à créer un environnement propice à l'épanouissement des salariés. La confiance, l'autonomie et la suppression des symboles de pouvoir sont des principes clés de cette approche. Les recherches de Getz montrent que les salariés des entreprises libérées partagent des caractéristiques communes, telles qu'un fort engagement et une plus grande liberté d'action, qui améliorent la performance. On observe également une réduction des structures hiérarchiques, bien que les organisations étudiées appartiennent à divers secteurs d'activité et soient de tailles variées. Toutefois, l'enquête d'Isaac Getz ne détaille pas le processus qui a permis la mise en place de ces quatre principes fondamentaux. Ses travaux ultérieurs l'ont amené à se concentrer sur le leadership.

Nous proposons d'étudier, à partir des travaux de Getz, le processus de mise en place d'un tel concept dans une organisation très hiérarchisée, telle qu'une banque. D'autant plus que l'entreprise libérée répond au besoin d'autonomie des salariés tout en s'inscrivant dans le contexte économique actuel, celui de l'économie de la connaissance et de la créativité, où les organisations ne peuvent se permettre d'ignorer la moindre idée.

3. Le Crédit Agricole Centre Loire et la libération de la parole

Le 2 juin 2016 (voir Annexe n°1), le professeur Lièvre et moi-même avons eu un rendez-vous avec le Directeur Général (DG) et la Directrice des Ressources Humaines (DRH) du Crédit Agricole Centre Loire (CACL) pour discuter de notre projet de recherche. Au cours de cet entretien téléphonique, qui sera suivi d'une deuxième rencontre le 30 juin 2016 (voir Annexe n°2), ils nous ont informés que le Crédit Agricole Centre Loire (CACL) doit impérativement réorganiser son fonctionnement pour assurer sa pérennité.

3.1. Vers un changement organisationnel et managérial

Le Directeur Général souhaite instaurer une nouvelle organisation à travers le projet d'entreprise « *Esprit PME* ». Auparavant, il a travaillé avec des équipes autonomes, responsables et proactives. A son arrivée au Crédit Agricole Centre Loire (CACL), il a constaté que l'autonomie, la responsabilisation et l'initiative ne sont pas courantes dans l'entreprise. Il a également remarqué que les employés gardent leurs idées pour eux, bien que celles-ci, si elles avaient été partagées avec la direction, auraient pu être bénéfiques et générer des gains financiers significatifs pour l'entreprise. Par conséquent, il envisage de « *libérer la parole* » des salariés et de transformer le CACL en adoptant une structure organisationnelle qui permette une grande réactivité face au marché et aux changements rapides induits par la digitalisation.

3.2. La mise en place de la libération de la parole au Crédit Agricole Centre Loire

Pour encourager l'expression des idées au sein de l'entreprise, l'actuel Directeur Général a lancé plusieurs initiatives visant à créer une atmosphère de « *PME* », caractérisée par une grande proximité entre tous les collaborateurs. Pour cela, il est crucial que les salariés se sentent bien au travail. Ainsi, tous les deux ans, le service des ressources humaines organise une consultation

sur la qualité de vie au travail (QVT), menée par un cabinet extérieur afin de garantir l'anonymat des réponses et la neutralité de l'enquête.

Une fois l'analyse effectuée et les résultats présentés à la direction du CACL, des décisions sont prises pour répondre aux souhaits des salariés et remédier aux dysfonctionnements ou désagréments identifiés. Ces réponses s'appuient sur les propositions des employés. La direction des ressources humaines communique ensuite à l'ensemble des salariés les résultats de l'enquête et les projets qui seront lancés en conséquence. Par exemple, la rénovation de la climatisation a été ajoutée aux travaux prévus sur le site de Nevers suite à cette enquête, alors qu'elle n'était pas initialement prévue.

Pour la rénovation du site de Nevers, les salariés ont été consultés sur leurs souhaits, permettant au CACL de les impliquer activement dans la construction de leur lieu de travail. Un des employés associés au projet a noté que la consultation a abordé des sujets surprenants, comme celui du bureau de la présidence. Actuellement, le président dispose d'un bureau attitré à Nevers qu'il utilise rarement. La rénovation prévoit de supprimer les bureaux attitrés et de transformer ces espaces en zones de libre-service que chacun, y compris le président, devra réserver à l'avance (selon un entretien réalisé à Nevers le 21/10/17).

L'objectif de la QVT est non seulement de « *prendre la température* » de l'entreprise, mais aussi d'éliminer « *tous les petits cailloux* » qui empêchent les salariés de travailler efficacement ou réduisent leur performance.

Une autre initiative consiste pour le Directeur Général (DG) et le Directeur Général Adjoint (DGA), pendant les congés d'été (juillet et août), à rencontrer les salariés afin de discuter avec eux. Ils se rendent dans les agences ou sur les sites de Bourges et Nevers pour permettre aux employés de présenter leur travail et de partager leurs idées. Ce moment privilégié offre aux salariés un accès direct à la direction sans les filtres hiérarchiques habituels, leur permettant de s'exprimer librement sur leurs attentes, les problèmes rencontrés et leurs suggestions. C'est également un moment où la direction est à l'écoute et disponible. C'est suite à ces visites que l'outil « *Clic to Change* » a été mis en place.

Un autre moment où les salariés peuvent interagir directement avec la direction sans passer par la hiérarchie est lors des « *réunions du personnel* » qui se tiennent chaque année sur les sites de Bourges, Nevers et Orléans. Le personnel est invité à poser toutes les questions qu'il souhaite à la direction, « *sans tabou* ». Nous avons assisté à l'une de ces réunions le 28 novembre 2017 dans l'amphithéâtre du site de Bourges. Le DG, le DGA et la Directrice des Ressources

Humaines (DRH) étaient présents. La réunion est divisée en deux sessions : de 10h à midi et de 14h à 16h, pour permettre à un maximum de salariés d'y participer. Dès le début, le DG rappelle les règles : *« le principe est de répondre à toutes les questions. Je préfère les questions qui fâchent »*. Il fait ensuite un point sur la situation du CACL, la nouvelle réglementation avec l'amendement Bourquin et l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché comme Orange Bank, et encourage les salariés à ouvrir un compte chez Orange Bank pour comprendre leur fonctionnement comme il l'a lui-même fait, faisant ainsi du benchmarking. Il conclut en félicitant les salariés et en soulignant l'importance du travail collectif.

Les salariés hésitent à poser des questions, alors le DG lance la discussion en demandant à la DRH si des agendas et des calendriers seront distribués cette année, car cela faisait l'objet d'une polémique. La DRH répond que cette année, il n'y en aura pas, non pas pour des raisons économiques, mais parce qu'ils restent souvent inutilisés.

Une question notable porte sur la disponibilité des résultats de la récente enquête sur la qualité de vie au travail (QVT). Le DG exprime son regret que seulement 74% des employés aient répondu, rendant plus difficile l'amélioration des conditions de travail. Il s'engage à fournir une restitution complète et sans concession des résultats, reconnaissant la suspicion des salariés concernant l'anonymat de l'enquête et les éventuelles répercussions de leurs réponses. Il précise que des efforts seront faits pour co-construire les rénovations, en particulier à Nevers (Verbatim du DG : *« je trouve regrettable qu'on ait que 74% de réponse. C'est dommage pour porter toutes nos actions, améliorer et davantage en résonance avec les attentes des salariés. Il y a une levée de bouclier sur la qualité de vie sur les sites de Nevers et Orléans. On a priorisé Nevers pour coconstruire la rénovation (...). Je prends l'engagement de faire une restitution sans concession. J'ai lu attentivement le premier jet hier soir. On est pas encore sortie du modèle où les salariés demandent à s'exprimer mais quand on leur donne la possibilité, il salarié a de la suspicion »*).

D'autres questions suivent, portant sur la stratégie de Centre Loire et des problèmes de chauffage à Bourges. Le DG conclut en affirmant qu'il apprécie les questions non politiquement correctes et souligne l'importance de la qualité de la relation client, un défi collectif et individuel (Verbatim : *« J'adore les questions qui ne sont pas dans le politiquement correct (...). Le défi essentiel est la qualité de la relation client. On a tous un rôle collectivement et individuellement à jouer dans cela »*).

Il est clair que la direction cherche à créer des opportunités pour que les salariés expriment librement leurs préoccupations, et elle répond à toutes les questions de manière directe et transparente.

Une autre initiative mise en place par le DG est la présentation des plans d'actions de leur unité (PDU) par les salariés eux-mêmes, plutôt que par leur manager. Depuis 2016, entre janvier et février, les salariés présentent leur PDU au DG, au DGA et au directeur fonctionnel, détaillant leurs projets pour l'année à venir dans leurs services respectifs. Une date et une heure sont fixées pour chaque équipe (manager et salariés) afin de présenter leur PDU. La présentation, prévue pour durer deux heures, inclut une période de questions de la part de la direction.

Lors de nos observations de ces présentations en 2017 et 2018, nous avons noté deux approches différentes. Dans la première, le manager se met en retrait, laissant ses salariés présenter leur travail et répondre aux questions de la direction, n'intervenant que lorsque nécessaire. Dans la seconde, le manager monopolise la parole, mettant en avant son propre rôle et reléguant l'équipe au second plan, leur voix étant à peine entendue.

Les PDU ont été conçus pour permettre aux salariés de présenter leur travail directement à la direction, favorisant ainsi un moment d'échange privilégié. Lors de toutes les présentations auxquelles nous avons assisté, la direction s'est montrée intéressée et accessible, créant des opportunités de dialogue direct avec les salariés.

3.3. Mais une libération de la parole qui ne se fait pas comme attendu

Lors des divers entretiens formels et informels avec les salariés de Centre Loire entre décembre 2016 et février 2018, tous sont unanimes pour dire que la direction est facile d'accès, expliquant que « *les directeurs nous disent bonjour* » ou « *quand (...) fume sa clope, il vient discuter avec nous* » et « *il mange même à la cantine* » (entretien réalisé en août 2017). Cependant, quand nous leur demandons pourquoi leur parole n'est pas davantage libérée, ils nous répondent unanimement que « *cela ne se fait pas à Centre Loire* ». Ils nous expliquent qu'il est impératif d'informer préalablement le N+1 dès qu'un salarié souhaite parler à la direction et que le management intermédiaire fait l'effet d'« *une chape de plomb* ». Tous les salariés disent la même chose : dès qu'ils ont une idée, il faut qu'ils en réfèrent à leur hiérarchie directe, qui ne

les informe pas en retour. Ils ne savent même pas si leur manager a transmis ou non leur idée. Certains salariés ont même déclaré qu'ils ne disent plus rien désormais car « *ça ne sert à rien* » (entretien d'août 2017). Ils souhaiteraient au minimum avoir un retour, même négatif, et une explication du pourquoi leur idée n'a pas été retenue.

Même si la direction est très encline à instaurer un dialogue avec les salariés et à libérer la parole, cette libération est plus difficile à réaliser au niveau de la hiérarchie intermédiaire. Pour encourager cette libération et amorcer ce changement, le CACL a prévu d'organiser une convention managériale les 10 et 11 octobre 2016 à Beauval (au Parc zoologique de Beauval dans le Loir-et-Cher) afin de faire travailler ses cadres sur la transformation de l'entreprise et plus spécifiquement sur sa culture. Il est prévu de former des groupes de travail pour que les cadres collaborent en sous-groupes. C'est dans ce contexte que nous sommes entrés en contact avec le DG du CACL pour lui proposer de réaliser une thèse dans son entreprise.

Le Professeur Lièvre et moi-même avons un premier rendez-vous téléphonique fixé au 2 juin 2016 avec le Directeur Général et la Directrice des Ressources Humaines (DRH). Ils nous informent que sous la direction de l'ancien DG, le CACL a été géré de manière très rigoureuse pour redresser les comptes de l'entreprise, qui était proche d'un dépôt de bilan voire d'une liquidation judiciaire. Avec l'arrivée du nouveau DG, ce dernier a souhaité orienter la Caisse Régionale dans une nouvelle direction. Il désire insuffler un changement profond dans l'entreprise pour que « *les 2000 salariés du groupe puissent exposer leurs idées et que celles-ci remontent jusqu'à la direction générale* ». Pour le DG, « *à l'heure où le monde bouge très rapidement, il est essentiel de trouver de nouveaux leviers de croissance afin de rester compétitifs et surtout performants* ».

Pour le nouveau DG, il s'agit d'une priorité stratégique de travailler sur l'organisation de l'entreprise, notamment sur la libération de la parole au sein de la caisse régionale. Ce projet de libération de la parole s'inscrit dans une vision plus vaste visant à transformer le Crédit Agricole Centre Loire en une entreprise collaborative. Il souhaite que les 700 salariés du groupe puissent exposer leurs idées et que celles-ci remontent jusqu'à la direction générale. Pour effectuer ce changement, le DG organise des réunions avec les cadres de l'entreprise, les réunissant en petits groupes pour leur exposer sa vision et les « *évangéliser* » afin qu'ils l'adoptent. Mais il se heurte à des difficultés, principalement dues aux cadres intermédiaires qui ne se reconnaissent plus dans les nouvelles propositions ni dans la nouvelle vision.

Lors du second entretien téléphonique que le Professeur Lièvre et moi-même avons eu avec le DG et la DRH le 30 juin 2016, ils nous expliquent aussi que le « *Cher et la Nièvre ont des mentalités assez proches tandis que le Loiret est plus éloigné, peut-être en raison de sa proximité avec Paris. On retrouve ces différences dans la relation avec les clients* ». L'entreprise doit donc gérer un management multiculturel, avec des salariés et des clients aux cultures différentes en fonction de leurs régions géographiques. Ils nous apprennent également que l'entreprise fonctionne sur un modèle binaire : noire / blanc, ce qui freine voire empêche la prise d'initiatives et l'autonomie des salariés. L'entreprise est aussi structurée en une multitude de communautés, dont celle des « *igloos* ». « *La communauté des igloos est une communauté où tout se passe bien à l'intérieur mais où tout se passe mal dans la communauté d'à côté. Les collaborateurs restent donc dans leur igloo à eux où tout va bien* ». Aujourd'hui, l'entreprise recherche l'autonomie de ses salariés. Le DG souhaite une gestion intelligente, mais les salariés ne savent pas comment faire, car ils ont été précédemment managés sous le régime de la rigueur. Il se pose alors la question : « *Comment fait-on ?* ».

À l'issue de la seconde réunion, le Professeur Lièvre et moi-même proposons au DG et à la DRH un dispositif d'appui pour accompagner le CACL dans son projet de libération de la parole et, plus largement, de transformation en une entreprise collaborative.

3.4. Un dispositif d'appui : ingénierie de l'accompagnement pour déterminer une solution

Le DG a une réelle volonté d'avancer sur le projet de libération de la parole et souhaite être accompagné dans cette démarche, d'autant plus que les outils mis en place jusqu'à présent se sont révélés infructueux en raison de divers freins. Selon lui, ces freins proviennent principalement des salariés eux-mêmes, qui se limitent notamment par manque de confiance en eux. Il reconnaît également que le management intermédiaire pose problème dans ce processus, se sentant dépossédé de son aura intellectuelle et de son pouvoir. Le DG a sous-estimé cet aspect mais comprend désormais que cela est un processus qui prendra du temps, voire plusieurs années.

Nous lui proposons de commencer à travailler sur les points de blocage rencontrés. Cela nous permettra de bien comprendre le contexte et la culture de l'entreprise. De plus, cette

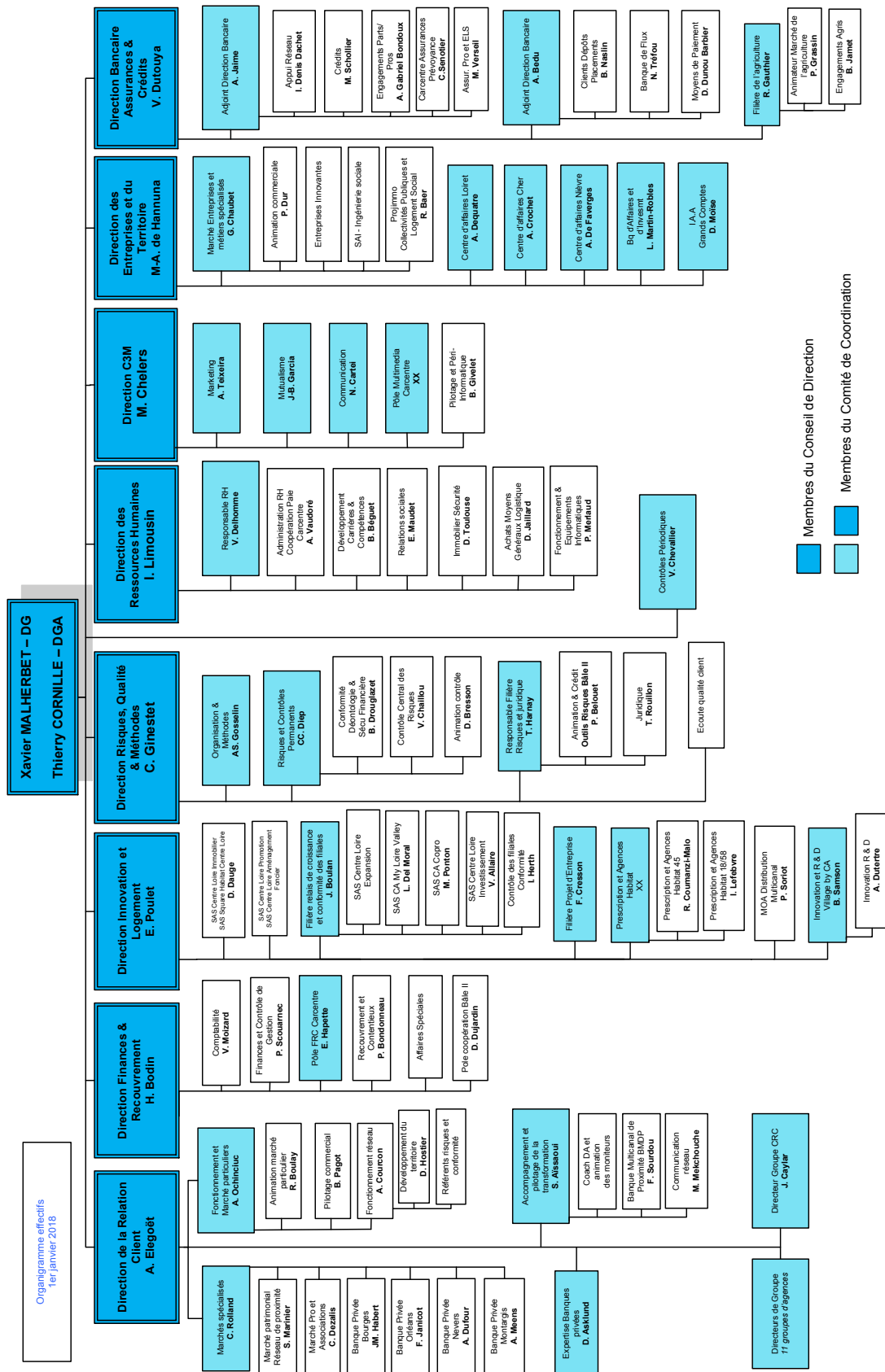
acculturation nous permettra de comprendre la nature exacte des freins en place. Nous utiliserons donc les blocages comme point d'entrée. Nous proposons de fonctionner en comité de pilotage pour interagir avec eux, ce qui nous permettra de réaliser des allers-retours entre l'aspect théorique (la littérature) et l'aspect pratique (l'expérience). Nous leur suggérons de mener une recherche-action pour les aider dans leur processus de libération de la parole et de transformation organisationnelle.

Le DG et la DRH acceptent notre proposition et nous demandent de commencer par comprendre, sans jugement, ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise. Ils nous demandent d'avoir une position de « *poils à gratter* » pour remonter toutes les informations, même celles qui ne sont pas flatteuses ni idylliques pour l'entreprise. Ils ont conscience que la parole des salariés n'est pas libre et qu'elle est filtrée par le management. La direction du CACL est prête à tout entendre, car leur but est de transformer réellement l'entreprise afin qu'elle perdure. Pour mener notre recherche-action, nous aurons accès à tous les documents et à tous les salariés sans restriction. Nous avons l'autorisation d'enregistrer avec l'accord préalable des parties prenantes. Nous rappelons que les enregistrements sont à visée scientifique afin de nous fournir du matériel de travail et que la confidentialité des personnes enregistrées est garantie, ainsi que celle de tout notre travail, excepté ce qui sera soumis à publication avec l'accord préalable du CACL.

Afin de rendre compte de l'avancement de notre travail, nous proposons des réunions mensuelles avec la DRH et trimestrielles avec le comité de direction composé de neuf personnes. Lors de ces réunions, il est attendu que nous fournissions du matériel scientifique. Au préalable de ces réunions, nous enverrons une note de deux pages recto-verso, soit quatre pages maximums, deux à trois jours avant afin d'informer tous les participants de l'objet traité. Ces réunions ne seront pas seulement informatives mais auront pour but d'instaurer un débat. Chaque réunion-débat aura une durée d'environ une heure.

Nous concluons nos échanges avec le CACL en proposant de nous appuyer sur le cadre théorique de l'entreprise libérée, qui nous semble approprié pour traiter la libération de la parole et la transformation d'une organisation hiérarchique (bureaucratique au sens de Weber) en une entreprise collaborative où règne un esprit PME. D'ailleurs, à la lecture de l'organigramme du CACL, nous constatons que l'entreprise est très hiérarchisée.

Figure 4: Organigramme du Crédit Agricole Centre Loire



Le CACL accepte notre proposition, et nous entamons les démarches pour intégrer l'entreprise via une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), dont le projet de recherche est présenté en annexe n°3. Notre CIFRE débutera en décembre 2016. Nous allons présenter plus amplement notre terrain de recherche : le CACL.

Résumé de la libération de la parole au CACL :

En arrivant au Crédit Agricole Centre Loire (CACL), le directeur général (DG) a souhaité entamer la transformation de la culture d'entreprise en encourageant la libre expression des salariés. Ce projet s'inscrit dans un contexte où le DG a observé que les salariés hésitent à partager leurs idées, ce qui freine l'innovation et la réactivité de l'organisation. Le CACL a besoin que ses salariés soumettent leurs idées pour répondre au contexte économique de l'économie de la connaissance et de la créativité, d'autant plus avec l'arrivée de nouveaux concurrents tels qu'Orange Bank. L'arrivée des banques en ligne, qui concurrencent fortement les banques traditionnelles, a été rendue possible grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ainsi, le DG souhaite transformer le CACL en une entreprise plus proche d'une PME, où la parole est libérée, permettant ainsi une meilleure circulation des idées. Ce changement s'inscrit dans une volonté de rendre l'organisation plus souple face à un marché en constante évolution, complexe et incertain, où la digitalisation croissante joue également un rôle. Pour cela, le DG a initié plusieurs actions, telles que des consultations régulières sur la qualité de vie au travail, des rencontres directes entre la direction et les employés, ainsi que la mise en place d'outils pour faciliter l'expression des idées, comme l'outil « *Clic to Change* ». Malgré la volonté de la direction de promouvoir le dialogue, les salariés rapportent que, dans la pratique, la parole reste souvent entravée par la hiérarchie intermédiaire. Ces derniers expriment leur frustration face au manque de retour lorsqu'ils proposent des idées ou des solutions. Cette situation, qualifiée de « *chape de plomb* », illustre le décalage entre l'intention de la direction et la réalité quotidienne des salariés. Le DG perçoit la libération de la parole comme une étape essentielle pour permettre à l'entreprise de s'adapter aux nouveaux défis du marché tout en améliorant la cohésion interne et la satisfaction des employés. Bien que la direction du CACL soit déterminée à libérer la parole des salariés, les obstacles structurels et culturels au sein de l'entreprise, notamment au niveau du management intermédiaire, rendent cette transition complexe. C'est dans ce contexte que nous rencontrons le CACL pour lui soumettre notre projet de thèse. Nous lui proposons la mise en place d'un dispositif de recherche-action pour cerner les freins organisationnels rencontrés et l'accompagner dans cette transformation.

3.5. Présentation du terrain

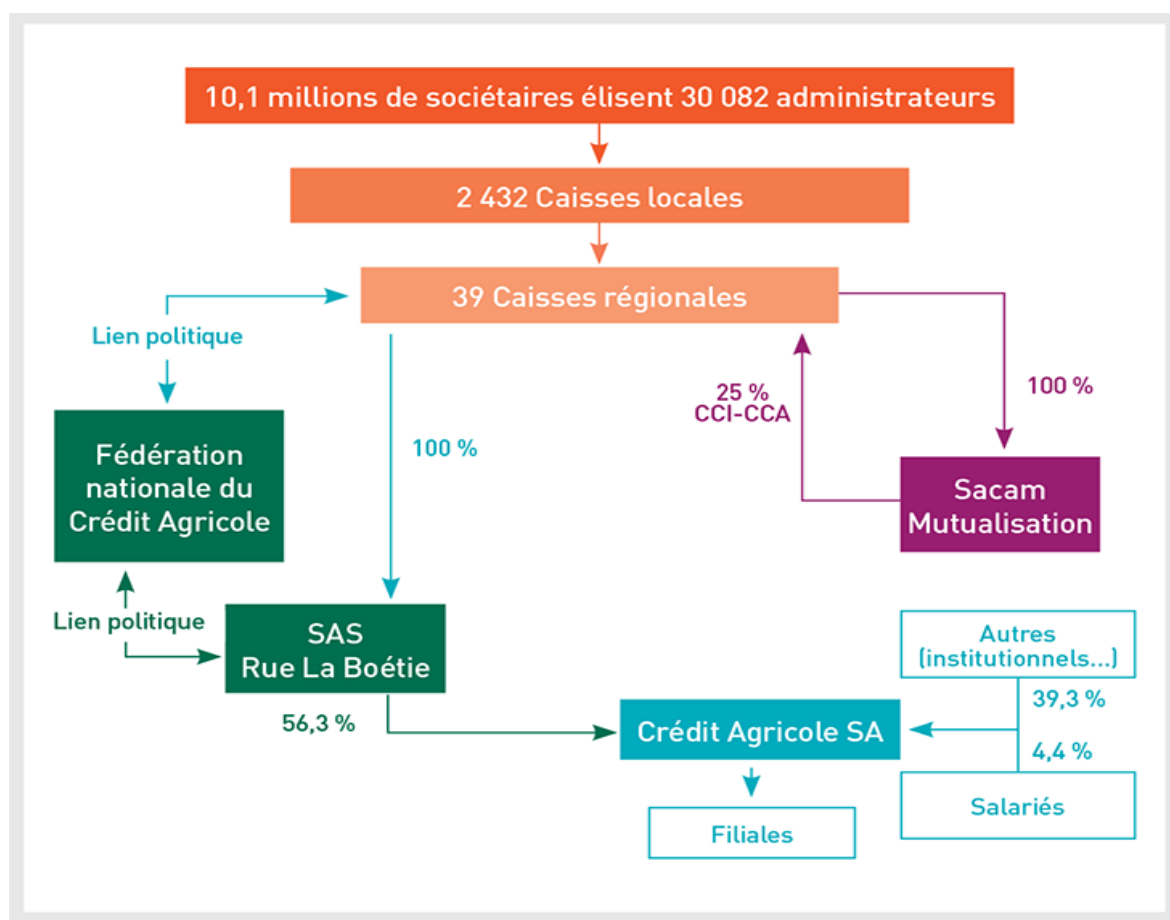
Il y a souvent une confusion lorsqu'on parle du Crédit Agricole. En réalité, il n'y a pas un seul Crédit Agricole, mais plusieurs entités juridiques distinctes.

Notre recherche a été réalisée sur le terrain du Crédit Agricole Centre Loire, qui est l'une des trente-neuf caisses régionales du Crédit Agricole. Pour plus de clarté, nous allons présenter l'ensemble du groupe bancaire.

Figure 5: Organisation du Crédit Agricole Centre Loire

D'après le site du Crédit Agricole :

https://salarié.creditagricole.info/fnca/esn_6042/organisation, consulté le 08/10/2019 :



3.5.1. Le Crédit Agricole SA (CASA)

Le Crédit Agricole SA (CASA) est la société cotée en bourse, détenue par les Caisses Régionales à hauteur de 56,3% via la SAS Rue de la Boétie. Elle est considérée comme le pilier central du groupe car elle est la garante financière et coordonne la stratégie du groupe. Elle gère également le fonctionnement du réseau et est la société la plus connue du groupe. CASA, c'est 51 millions de clients et 140 000 salariés en France et à l'étranger. CASA est le premier banque-assureur en Europe, le premier gestionnaire d'actifs en Europe et le premier financeur de l'économie française. CASA cherche à être le « *partenaire de confiance de tous ses clients* ». Pour cela, sa devise est : « *Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société* ».

CASA articule son projet d'entreprise autour de trois piliers que l'on retrouve dans chacune des 39 caisses régionales :

- Un pilier client
- Un pilier humain
- Un pilier sociétal

Ces trois piliers sont également présents au Crédit Agricole Centre Loire et ont servi de base de réflexion au Directeur Général de Centre Loire lors de l'élaboration de la stratégie à adopter.

A. Le pilier client

L'objectif prioritaire du Crédit Agricole (CA)⁹ est de satisfaire ses clients. D'ailleurs, cette satisfaction client fait l'objet, en interne, dans les différentes Caisses Régionales, d'un indicateur, « *l'IRC : Indice de Recommandation des Clients* », qui joue aussi dans l'évaluation des salariés pour la mesurer. En satisfaisant ses clients, le CA désire être la banque qu'ils préfèrent. Pour cela, une attention particulière est portée au management qui s'occupe de manager « *l'excellence relationnelle* » et de rendre cet objectif collectif. On pourrait penser que cet objectif est assigné uniquement aux salariés des agences bancaires du réseau, mais il n'en est rien, car cet objectif est fixé à tous les métiers du groupe. Ainsi, une grande qualité est

⁹ La terminologie Crédit Agricole (CA) est employé pour désigner l'ensemble du groupe

recherchée dans les services apportés aux clients d'un bout à l'autre de la chaîne de production mais aussi dans toutes les fonctions supports.

Depuis notre entrée en thèse (décembre 2016), nous entendons régulièrement, à n'importe quel niveau hiérarchique, le désir de faire la « *chasse aux irritants* », c'est-à-dire à ce qui irrite les clients. Pour cela, il est actuellement recherché de faire évoluer la culture de la banque vers une culture du « *zéro défaut* ». Il est demandé aux salariés de traiter des dossiers rapidement mais aussi parfaitement, sans erreurs. Pour travailler sur ces irritants, qui remontent bien souvent du terrain par le biais des salariés des agences bancaires ou des administrateurs, le CA travaille sur ses processus internes en mettant en place un Responsable de Processus dans chaque Caisse Régionale.

Un second objectif du groupe concernant « *le pilier client* » est d'être la banque référente en matière de digital. Dans un premier temps, le groupe va développer les outils, les adapter et les mettre en place dans tout le réseau. Le CA adapte aussi son offre client pour faciliter cette digitalisation et répondre au marché qu'il voit évoluer. C'est pourquoi il développe notamment des plateformes bancaires et s'intéresse aux nouvelles technologies dans leur ensemble.

Le troisième objectif du « *pilier client* » est de prendre des parts de marché en s'appuyant sur les sites Internet de e-commerce ainsi que sur les réseaux sociaux. En lien avec le développement du digital, il développe et met en place un *chatbot*¹⁰, par exemple, pour faciliter la prise en charge du client ou du prospect¹¹. De même, le CA souhaite avoir une meilleure connaissance de ses clients en utilisant les « *Big Data* » afin qu'ils considèrent le CA comme un tiers de confiance. Le CA s'intéresse à tout ce qui touche l'innovation et l'encourage en développant les « *Villages by CA* »¹². Il est d'ailleurs prévu d'en ouvrir 17 supplémentaires en France et en Italie d'ici 2022. Pour implanter le digital dans la relation-client, le CA développe l'ouverture de compte sur tablette numérique afin que le « *parcours client* » soit conçu de

¹⁰ Logiciel simulant les réponses d'un interlocuteur via une messagerie instantanée

¹¹ Nouveau client ou personne pouvant potentiellement devenir un nouveau client

¹² C'est un espace où le Crédit Agricole s'occupe de mettre en relation des Start-up et des grandes entreprises. Il met aussi des professionnels à disposition des start-up pour les aider à se développer. Pour plus d'information sur les Villages by CA, on peut aller voir le Site Internet dédié : <https://levillagebyca.com/fr>

manière entièrement digitale, ce qui permet aussi de faire évoluer la manière de fonctionner des clients.

Le quatrième objectif du « *pilier client* » est de proposer une large gamme de services bancaires mais aussi extra-bancaires, comme ceux concernant la santé ou l'automobile, par exemple. Le CA s'appuie à nouveau sur le digital pour proposer davantage de services à ses clients. Il s'entoure aussi de partenaires, grâce aux plateformes numériques qui les hébergent, pour proposer des services dédiés au logement, aux associations ou encore à l'entrée dans la vie professionnelle.

B. L'axe humain

Une des ambitions du CA est que « *chaque client ait accès à un responsable dans sa relation de proximité avec la banque.* » En même temps, il est donné davantage de responsabilités aux responsables sur le terrain, c'est-à-dire aux responsables d'agences bancaires, afin de gagner en agilité. Cela permettra d'apporter une réponse plus rapidement aux clients sans attendre forcément l'aval du siège. Cette responsabilisation implique de donner plus d'autonomie et de revoir les processus internes de délégations¹³. Là aussi, il est mis en place un indicateur, « *l'Indice d'Engagement et de Recommandation (IER)* », qui entre dans l'évaluation des managers, pour mesurer l'incidence dans la relation avec les clients. Il est aussi demandé aux responsables d'agence d'augmenter leur temps dédié à la relation commerciale en utilisant le digital. Le digital vient contrebalancer le temps investi dans la relation commerciale au détriment de celui qui était précédemment alloué à vérifier la conformité des dossiers en cours. La conformité est dorénavant intégrée dans tous les outils de traitement et de prise de décision, ce qui sécurise aussi les process. « *Le manager de demain* » sera formé au digital mais aussi aux « *compétences comportementales* ».

Le second objectif du « *pilier humain* » est de recourir à un nouveau modèle managérial où l'organisation du travail devient davantage responsabilisante « *dans un cadre de confiance renforcé* ». Pour atteindre cet objectif, il est demandé à l'ensemble des managers de suivre la

¹³ La délégation est un mandat qui est donné afin qu'une personne exerce un pouvoir à la place d'une autre personne. Au CA, les délégations concernent par exemple, le pouvoir que le N+2 ou le Directeur Commercial octroi au Responsable d'Agence bancaire.

formation sur le « *nouveau modèle de leadership* ». Les managers deviennent des « *entrepreneurs* » afin d'accompagner leur équipe et de valoriser leurs succès dans la réalisation des objectifs tout en maintenant une proximité avec le client, qui reste au centre des objectifs du Crédit Agricole. Avec ce nouveau modèle managérial, les chaînes de prise de décision sont raccourcies afin de gagner en rapidité de réponse auprès des clients pour leur satisfaction. D'ailleurs, le délai de réponse accordé aux clients est souvent perçu comme un irritant, et le Crédit Agricole a décidé de remédier à cela. Les espaces de travail sont aussi repensés pour favoriser la proximité et obtenir l'agilité souhaitée.

Le troisième objectif du « *pilier humain* » concerne la mise en place d'un cadre de confiance. La confiance doit générer un engagement des salariés vis-à-vis du Crédit Agricole mais aussi du Crédit Agricole envers ses salariés. La mise en place d'un tel cadre nécessite la prise en compte du dialogue social où les partenaires sociaux sont perçus comme des partenaires de l'entreprise et où la transparence est de rigueur. Un travail est réalisé au niveau de la mixité, de l'insertion et de la diversité avec la création de la marque employeur « *l'Humain revendiqué* » pour accroître l'attractivité du groupe et engager davantage les individus afin que tous les salariés du Crédit Agricole soient fiers d'appartenir à cette entreprise.

Avec le « *pilier humain* » de son projet de groupe, le Crédit Agricole SA souhaite « *être l'employeur préféré en France dans les services financiers et dans le top 5 en Europe* ».

C. L'axe sociétale

Comme nous l'avons vu, le mutualisme est une valeur essentielle du Crédit Agricole. Sans surprise, ce principe se reflète dans le projet de groupe où le mutualisme occupe une place centrale dans le pilier sociétal. Fidèle à ses fortes valeurs mutualistes, le Crédit Agricole s'engage à maintenir et intensifier ses actions en faveur du développement des acteurs de ses territoires. La rencontre entre les différents acteurs du dépècement est facilitée par les « *Cafés de la création* » ainsi que par les « *Villages by CA* ».

Le Crédit Agricole, à travers son agence spécialisée pour les ménages les plus fragiles, s'investit dans la prévention et la gestion des problèmes de surendettement. Il promeut l'accès au micro-crédit pour ceux qui souhaitent lancer leur propre activité ou acheter un véhicule afin de favoriser leur retour à l'emploi. En outre, le Crédit Agricole souhaite développer des

financements spécifiques à impact social positif, comme un accompagnement dédié, dans les « *Villages by CA* », pour les start-ups ayant un tel impact.

L'engagement sociétal du Crédit Agricole est bien établi, étant un acteur profondément enraciné dans le développement des territoires où il opère depuis sa création. Cependant, il aspire à renforcer son impact sociétal positif en soutenant les associations, la culture, les activités sportives, et bien sûr, la solidarité, qui est l'une des valeurs du groupe. C'est pourquoi, chaque année, le Crédit Agricole s'engage à accueillir dans ses locaux des élèves de troisième issus du Réseau d'Éducation Prioritaire (REP). De plus, il mène des actions de dépècement à l'international en soutenant le développement économique des zones rurales des pays émergents.

Dans son pilier sociétal, le Crédit Agricole met l'accent sur le financement responsable avec pour objectif de devenir le leader européen dans ce domaine, en faisant de la « *croissance verte* » un moteur de succès et de croissance pour le groupe. Conformément à l'Accord de Paris sur le climat, il veut mobiliser l'ensemble du groupe pour adopter une stratégie climatique, et établir une certification basée sur les orientations définies par un comité d'experts. De plus, il prévoit la création d'un « *Climate Lab* » en collaboration avec des scientifiques pour approfondir les travaux sur ces enjeux. En parallèle de ces stratégies climatiques, le Crédit Agricole encourage le financement des projets en énergies renouvelables, visant à en devenir le principal financeur. Il souhaite également doubler ses crédits verts (green loans) et, dans un premier temps, attribuer une « *note de transition* » énergétique à ses grandes entreprises clientes, avec l'intention d'étendre ce système aux PME par la suite. Pour aller dans ce sens, le Crédit Agricole ambitionne de développer davantage les investissements verts et socialement responsables.

Avec le pilier sociétal, le Crédit Agricole montre clairement ses ambitions pour le climat et s'engage résolument dans la lutte contre le réchauffement climatique. Ce projet ambitieux s'inscrit dans la continuité de ses valeurs d'origine, telles que le développement de la ruralité, ou aujourd'hui des territoires, tout en restant un acteur de proximité où chaque client peut toujours échanger avec un responsable, malgré la digitalisation et les avancées technologiques. Le Crédit Agricole vise ainsi à concilier l'essor du digital avec un fort engagement territorial.

La réussite des objectifs fixés par le Crédit Agricole dans son projet d'entreprise à l'horizon 2022 repose principalement sur une transformation managériale, marquée par une rupture significative avec les pratiques antérieures. On peut donc parler d'« *innovation managériale* ». Cette transformation managériale implique également une réorganisation organisationnelle. En

effet, responsabiliser les managers pour qu'ils répondent plus rapidement aux demandes des clients tout en respectant les normes réglementaires nécessite une réorganisation des méthodes de travail et de la structure de l'entreprise. Cette réorganisation profonde touche même à la culture de la banque, traditionnellement très hiérarchisée. En conférant davantage de responsabilités aux managers de proximité, comme les responsables d'agence, dont le titre a évolué pour ne plus être simplement « *Directeur d'Agence* », le Crédit Agricole modifie les règles établies. Auparavant, ces directeurs avaient peu de délégation et devaient souvent solliciter l'autorisation de leurs supérieurs hiérarchiques, un processus qui pouvait impliquer plusieurs niveaux de validation, allongeant ainsi les délais de traitement et impactant la satisfaction des clients.

La SAS Rue de la Boétie

Une banque mutualiste se distingue d'une banque traditionnelle par son mode de fonctionnement. Le Crédit Agricole, en plus d'être une banque, est également une assurance, ce qui lui permet de vendre tous les produits d'assurance au même titre qu'un cabinet d'assurance classique. Les salariés des agences sont « *cartés* », ce qui signifie qu'ils sont habilités à vendre ces produits d'assurance. Le Crédit Agricole SA, société cotée en bourse sur le marché du CAC40, est détenu à 56,3 % par la SAS Rue de la Boétie. Cette dernière est une société par actions simplifiée, créée en 2001, détenue à 100 % par les 39 Caisses Régionales de Crédit Agricole. Son nom provient de son emplacement physique Rue de la Boétie à Paris, où se trouve la FNCA. La SAS Rue de la Boétie est une holding qui représente les Caisses Régionales lors des assemblées générales d'actionnaires de CASA. En tant qu'actionnaire majoritaire de CASA, elle joue un rôle dans la gouvernance de cette dernière et siège à son conseil d'administration. La SAS Rue de la Boétie participe également à la gouvernance des différentes filières détenues par CASA et aux divers comités.

La Sacam Mutualisation

« *Par le biais de la holding, les 39 Caisses Régionales interviennent dans la gouvernance* » de CASA, la société cotée en bourse. En outre, les Caisses Régionales détiennent également à 100 % une autre entité : la Sacam Mutualisation. Créée en 2016, la Sacam Mutualisation a pour objectif de simplifier l'organisation de la banque. En effet, les Caisses Régionales possèdent une participation dans CASA, qui elle-même détient 25 % des Caisses Régionales. Pour mettre

fin à cet autocontrôle peu apprécié par les marchés financiers, il a été décidé de lancer le projet « *Eurêka* ». Dans ce cadre, CASA va émettre des Certificats Coopératifs Associés (CCA) et des Certificats Coopératifs d'Investissement (CCI) représentant 25 % de son capital, qui seront intégralement achetés par la Sacam Mutualisation.

Les Caisses Régionales de Crédit Agricole

Les Caisses Régionales du Crédit Agricole (CRCA) détiennent donc la SAS Rue de la Boétie et la Sacam Mutualisation. En détenant ces deux sociétés, elles participent à la gouvernance de la société cotée : Crédit Agricole SA et des filiales qu'elle détient. Cependant, les CRCA sont détenues par des Caisses Locales de Crédit Agricole.

D. Les Caisses Locales de Crédit Agricole

Les 39 Caisses Régionales sont détenues par 2 432 Caisses Locales, qui sont des sociétés civiles coopératives dont le capital social est détenu par des sociétaires, principalement des clients. Une Caisse Locale participe à la gouvernance de la Caisse Régionale dont elle est elle-même sociétaire, et elle est responsable du développement des actions sur le territoire géographique dont elle dépend. Les sociétaires de la Caisse Locale sont représentés par des administrateurs élus selon le principe « *une personne, une voix* ». Ainsi, même si un sociétaire détient un grand nombre de parts sociales, il n'aura qu'une seule voix lors des votes en Assemblée Générale. Pour devenir administrateur, il faut d'abord être sociétaire. Leur rôle, en plus de représenter leur Caisse Locale et leur territoire, est de transmettre les préoccupations locales à la Caisse Régionale. Les administrateurs sont essentiels au fonctionnement coopératif, car ils incarnent la décentralisation et assurent le lien entre les sociétaires (clients) de la Caisse Locale et la Caisse Régionale.

Comme les Caisses Régionales détiennent la société cotée en bourse (CASA), cela souligne l'importance des administrateurs et le pouvoir qu'ils exercent. Une Caisse Locale peut comprendre une ou plusieurs agences bancaires. La Caisse Locale représente l'esprit du système coopératif, tandis que l'agence bancaire se concentre sur l'activité de banque-assurance. Pour assurer le lien entre la Caisse Locale et l'agence bancaire, il est courant que la même personne occupe les fonctions de chef d'agence bancaire et de secrétaire de la Caisse Locale. Actuellement, on dénombre plus de 10,1 millions de sociétaires et 30 082 administrateurs.

3.5.2. Notre terrain de recherche : La Caisse Régionale Crédit Agricole Centre Loire

À la fin des années 1980, le Crédit Agricole entrevoit de profondes mutations et ressent la nécessité de regrouper et d'uniformiser les moyens informatiques des différentes Caisses Régionales. Un mouvement de fusions entre les Caisses Régionales de Plein Exercice (BRPE) émerge, principalement pour résister aux pressions du marché. Dès 1987, la Caisse Régionale du Cher décide de renforcer ses outils technologiques. Pour mutualiser les coûts, la Caisse Régionale du Cher entame des discussions avec les Caisses Régionales voisines, celle de l'Indre (36) et celle du Loiret-et-Cher (41). Ces négociations aboutissent à la création d'un Groupement d'Intérêts Économique (GIE) entre la Caisse Régionale du Cher et celle de l'Indre-et-Loire, nommé GIE Berry – Loire Informatique.

En octobre 1990, l'Assemblée Générale de la FNCA encourage les Caisses Régionales à envisager des solutions pour améliorer la structure du groupe. Il est proposé aux Caisses Régionales de se rapprocher, de collaborer, voire de fusionner, tout en préservant leur identité propre. En août 1990, malgré le départ du Directeur Général de la Caisse Régionale du Cher, la Caisse Régionale du Loiret rejoint le regroupement. Par la suite, il est décidé d'opter pour un système d'information unique nommé EXA. L'idée de fusion devient de plus en plus présente pour la Caisse Régionale du Cher, qui est considérée comme une « *caisse moyenne, à rentabilité moyenne* » selon la Caisse Nationale. Le marché du Cher étant limité, les perspectives d'amélioration financière restent faibles, bien que la situation soit correcte, elle demeure vulnérable.

En 1991, la Caisse Régionale du Loiret-et-Cher renonce à devenir une BRPE, mais Paul Gilbert, alors Président de la Caisse Régionale du Cher, continue de poursuivre un projet de coopération à trois Caisses Régionales et envisage d'implanter le site informatique à Orléans (Loiret). En avril 1992, le Conseil d'Administration de la Caisse Régionale du Cher approuve cette implantation avec l'objectif de construire une « *banque forte* » pour affronter les défis futurs. Dès mai 1992, la Caisse Régionale du Loiret-et-Cher informe ses deux partenaires de son souhait de prendre ses distances.

En janvier 1993, le poste de Directeur Général devient vacant à la Caisse Régionale du Cher. Le Conseil d'Administration de la Caisse Régionale de la Nièvre donne son accord pour que son Directeur Général, Jean-Michel Ouzoux, exerce également cette fonction dans le Cher,

facilitant ainsi le rapprochement des deux Caisses. Par la suite, en 1994, le projet d'une banque régionale à trois se concrétise avec la signature du protocole d'accord de fusion le 6 mai. Le traité de fusion entre les Caisses Régionales du Cher, du Loiret et de la Nièvre est signé en juin 1995, et Jean-Yves de la Giroday prend la direction du Crédit Agricole Centre Loire, dont le siège social est fixé à Bourges.

A. Le contexte bancaire actuel

Actuellement, les banques doivent répondre à une réglementation de plus en plus contraignante et aux contrôles associés. Ce renforcement de la réglementation bancaire découle des efforts des États pour lutter contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme et l'évasion fiscale. Le souci du risque systémique est également un facteur majeur, surtout depuis la crise financière mondiale de 2008. L'alourdissement de la réglementation entraîne des coûts supplémentaires pour le traitement des dossiers, que les banques ne peuvent pas répercuter sur leurs clients, car la responsabilité de se conformer aux règles leur incombe entièrement.

De plus, les banques doivent composer avec une concurrence féroce entre elles, chercher de nouveaux leviers de croissance pour maintenir leur Produit Net Bancaire (PNB) et rester compétitives. À cela s'ajoute l'arrivée des nouvelles technologies qui bouleversent le secteur. Les banques traditionnelles, avec leurs agences implantées sur les territoires, subissent la concurrence des banques en ligne qui n'ont pas d'agences de proximité. En réponse, les banques historiques développent également leur propre banque entièrement digitalisée, comme B FOR Bank pour le Crédit Agricole, Fortuneo pour Arkéa Direct Bank, filiale du Crédit Mutuel, ou Hello Bank pour BNP Paribas.

Le 22 octobre 2016, un événement marquant bouleverse le secteur bancaire : le rapprochement entre l'opérateur français historique, Orange, et la banque-assurance Groupama. De cette opération naît Orange Bank, qui commercialise des services bancaires entièrement mobiles, similaires à ceux des banques traditionnelles, mais sans aucune agence de proximité, toutes les opérations se réalisant en ligne. L'arrivée des acteurs de la téléphonie dans le secteur bancaire a été facilitée par l'émergence des nouvelles technologies et n'est pas surprenante, compte tenu du développement du paiement via smartphone ces dernières années.

Malgré cette rupture dans le paysage bancaire, le Crédit Agricole Centre Loire (CACL) souhaite conserver le même nombre de Caisses Locales sur son territoire afin de maintenir son maillage

et de rester une banque de proximité. Cette stratégie fait d'ailleurs partie de son argumentaire commercial et marketing. Toutefois, cette décision de conserver ses Caisses Locales, avec les agences bancaires qui en dépendent, combinée aux nouveaux coûts liés à la réglementation, oblige le CACL à trouver de nouvelles sources de PNB, c'est-à-dire de nouveaux relais de croissance. Pour cela, le CACL comprend qu'il n'a pas d'autre choix que d'innover.

En parallèle du renforcement de la réglementation pour pallier les différents risques évoqués, le secteur bancaire est également secoué par de nouvelles règles facilitant le transfert des comptes d'une banque à une autre, notamment avec la Loi Macron du 06/02/17 dite loi de mobilité bancaire. Auparavant, il était difficile pour un client de changer de banque en raison des démarches nécessaires pour transférer son épargne ou ses crédits. Désormais, avec la loi Macron, la nouvelle banque doit s'occuper de toutes les formalités et modifications liées au compte de dépôt de son nouveau client, si celui-ci le souhaite, et cela dans un délai de 22 jours ouvrés maximum. Pour le moment, les produits d'épargne ne sont pas couverts par cette loi, et le transfert de l'épargne reste à la charge du client.

Entre la réglementation internationale qui se durcit, les règles internes facilitant les transferts de comptes, l'arrivée de nouveaux concurrents, et la nouvelle baisse des taux d'intérêt imposée par la Banque Centrale Européenne (BCE), les banques évoluent dans un contexte économique incertain et changeant. Le risque est également présent, avec des menaces de cyberattaques, de fraudes, et la responsabilité en cas de non-information au fichier du Traitement du Renseignement et Action Contre les Circuits Financiers Clandestins (TRACFIN). Ainsi, le secteur bancaire évolue dans un contexte qualifié d'extrême, en raison de sa complexité, de son évolution constante et de l'incertitude qui l'entoure. Une simple erreur d'un salarié peut avoir des conséquences graves pour la banque, comme en témoignent les nombreux procès récents impliquant des salariés et des institutions financières. Dans ce contexte, la moindre défaillance peut entraîner des catastrophes majeures, en raison de l'interconnexion des banques.

C'est dans ce cadre complexe et risqué que Xavier Malherbet, le nouveau Directeur Général (DG) du Crédit Agricole Centre Loire, prend ses fonctions en octobre 2014.

B. Avec l'arrivée du nouveau Directeur Général, les premières propositions dans la mise en place d'un nouveau projet d'entreprise

À son arrivée, le nouveau Directeur Général (DG) a sollicité l'aide d'un cabinet de conseil pour « *augmenter son efficacité commerciale notamment en simplifiant les activités en agences pour les conseillers et les clients, ainsi que pour l'accompagner dans l'élaboration d'un nouveau projet d'entreprise* ». Le cabinet de conseil a réalisé un état des lieux entre la fin de l'année 2014 et le début de l'année 2015, avec une présentation des propositions prévue lors du Comité de Direction¹⁴ au début du mois de mars 2015. Le cabinet a recommandé de réunir trente à quarante personnes volontaires pour travailler ensemble sur quatre thèmes principaux :

- Définir ce qu'est le « *temps utile aux clients* »
- Répondre à la question : « *comment optimiser et organiser la planification du temps en agence ?* »
- Faire un état des lieux pour « *identifier et qualifier les processus chronophages* »
- Identifier « *comment obtenir rapidement des victoires sur l'optimisation du temps ?* »

Le cabinet de conseil a également suggéré que ces quatre thèmes soient subdivisés en cinq sous-thèmes :

- « *Les parts de marché et les territoires* » visent à « *pérenniser et développer les sources de revenus* » tout en soutenant « *le développement des territoires* »
- « *Le temps utile aux clients-sociétaires* » cherche à optimiser le « *temps pour améliorer l'expérience des clients-sociétaires* », en améliorant le « *temps commercial* » et en traitant « *la satisfaction le plus en amont possible* »
- « *L'innovation et le digital* » se concentre sur le développement d'une culture de l'innovation « *orientée client* » en investissant dans « *de nouveaux territoires par le biais de l'innovation* »
- « *Le capital humain* » aborde la nécessité d'adapter les Ressources Humaines « *aux changements de l'environnement* », ainsi que de « *renforcer l'attractivité des métiers et*

¹⁴ Le Comité de Direction est composé du Directeur Général, du Directeur Général Adjoint et de tous les directeurs.

de tous les territoires », tout en veillant à « *fidéliser et mobiliser* » les salariés « *sur un projet et des valeurs communes* »

- « *Les différences mutualistes et coopératives* » cherchent à « *dynamiser l'attractivité du modèle coopératif* » en offrant des preuves tangibles du mutualisme.

C. La proposition d'impliquer les salariés dans la réflexion du design du nouveau projet d'entreprise « Esprit PME »

La proposition d'impliquer les salariés dans la réflexion du nouveau projet d'entreprise, qui prend le nom d'« *Esprit PME* », est adoptée par la direction. Le DG voit là une opportunité de commencer à libérer la parole au sein de l'entreprise et de travailler en « *intelligence collective* ». Intégrer de « *simples salariés* » dans les réflexions profondes du groupe représente déjà un changement radical dans un environnement où le ressenti des employés de base est que « *seule la voix du manager compte* ». Les salariés du CACL commencent alors à espérer une transformation profonde de leur entreprise.

Les membres de la direction générale décident de créer différents groupes de travail, parmi lesquels :

- Un premier groupe appelé « *groupe noyau* » qui travaillerait de façon ponctuelle sur un thème spécifique.
- Un second groupe nommé « *groupe approfondissement* » qui s'occuperait d'approfondir davantage certains sujets.

Pour garantir le succès du nouveau projet d'entreprise, les consultants recommandent au CACL d'« *écouter et d'impliquer le terrain* » et de « *faire travailler ensemble siège et réseau pour que chacun intègre les contraintes de l'autre et les conséquences de ses activités ou exigences* », afin de « *trouver ensemble des solutions* ». Il est également crucial d'intégrer dans les groupes de travail les experts du siège ainsi que la perspective du client en termes de « *perception de l'expérience vécue* » et de « *valeur ajoutée* » qu'il perçoit pour lui-même.

Enfin, le cabinet de consultants suggère de « *donner rapidement des signes d'évolutions aux collaborateurs* » en adoptant un « *dispositif de communication offensif* » pour que les thèmes travaillés soient visibles, et de créer une « *cellule actions rapides* » qui fonctionnerait en « *mode*

commando pour agir rapidement sur des actions emblématiques et rompre avec la logique d'expertise qui complexifie et ralentit ».

La direction du CACL a pris acte des différentes préconisations du cabinet de conseil et a décidé de se lancer seule dans l'aventure de la construction de son nouveau projet d'entreprise, « *Esprit PME* ». Les cinq thèmes proposés par les consultants sont devenus les cinq « *piliers* » qui feront de Centre Loire « *une banque plus innovante, une banque plus humaine, une banque plus responsable, une banque plus proche et une banque plus utile* ».

D. La présentation du nouveau projet d'entreprise « Esprit PME »

L'entreprise a souhaité associer les salariés et les administrateurs dans la construction de l'« *Esprit PME* », lancé le 08 avril 2015. La conception de ce nouveau projet d'entreprise (PE) s'appuie sur les « *piliers* » du précédent PE (2012-2015), à savoir : « *vendre mieux pour vendre plus et conquérir, être moteur du rayonnement économique des trois départements, devenir des entrepreneurs efficaces et construire un Centre Loire fort* ». Ces quatre « *piliers* » du PE 2012-2015 sont désormais intégrés à la stratégie à long terme de Centre Loire.

Pour construire son PE, le CACL a entrepris de présenter son projet à l'ensemble de son personnel en suivant la ligne hiérarchique. Le projet « *Esprit PME* » est d'abord présenté en mars 2015 aux managers des sites de Bourges, Nevers et Orléans, puis aux managers réseaux, c'est-à-dire ceux qui dirigent les salariés travaillant en agence. La direction souhaite associer un maximum de protagonistes à la construction du PE et demande aux managers de faire remonter, pour le 19 mars 2015 via l'outil de gestion « *Sphinx* », les deux attentes et les trois qualificatifs choisis par leurs salariés dans une liste fournie. Le manager regroupe ainsi les deux attentes principales exprimées par ses salariés et incrémente l'outil informatique « *Sphinx* » avec les trois qualificatifs qui reviennent le plus souvent. Les salariés choisissent ces qualificatifs parmi les dix termes suivants : « *audacieux, agile, offensif, innovant, pragmatique, équilibré, en rupture, humain, différent et ambitieux* ».

Le PE est ensuite présenté à l'ensemble des salariés lors d'une réunion hebdomadaire du jeudi. Tous les services, qu'ils soient sur les sites¹⁵ ou dans le réseau¹⁶, tiennent une réunion hebdomadaire chaque jeudi en début d'après-midi, afin que tous les managers de Centre Loire délivrent la même information en même temps à tous leurs salariés. Pour ce faire, le service communication prépare un support normalisé sous forme de PowerPoint. Certaines de ces réunions peuvent aborder des points thématiques, comme le projet d'entreprise ou les rémunérations, pour s'assurer que chaque salarié du groupe reçoit les mêmes informations en même temps que ses collègues. Ainsi, il n'est censé y avoir ni favoritisme ni salariés privilégiés, avec pour objectif de réduire l'asymétrie d'information entre les différents employés de l'entreprise.

Le 26 mars 2015, lors de la « *réunion managers* » qui s'est tenue au Palais d'Auron à Bourges¹⁷, la direction présente les résultats de la consultation réalisée. Les salariés expriment leur souhait que Centre Loire devienne une banque « *plus utile, plus responsable, plus proche, plus humaine et plus innovante* ». La direction annonce également le lancement, à partir du 08 avril suivant, de groupes de travail constitués de salariés et élus volontaires pour travailler autour de ces cinq axes. Ces groupes seront en lien permanent avec le Bureau du conseil¹⁸ et le Conseil

¹⁵ Les sites sont représentés par les sièges sociaux historiques des trois Caisses qui ont fusionné en 1995 pour former la Caisse Régional de Centre Loire. Lorsqu'on parle des sites, il s'agit donc des bureaux situés à l'ancien siège social de Bourges, à l'ancien siège social de Nevers et à l'ancien siège social d'Orléans.

¹⁶ Le réseau qualifie l'ensemble des agences bancaires.

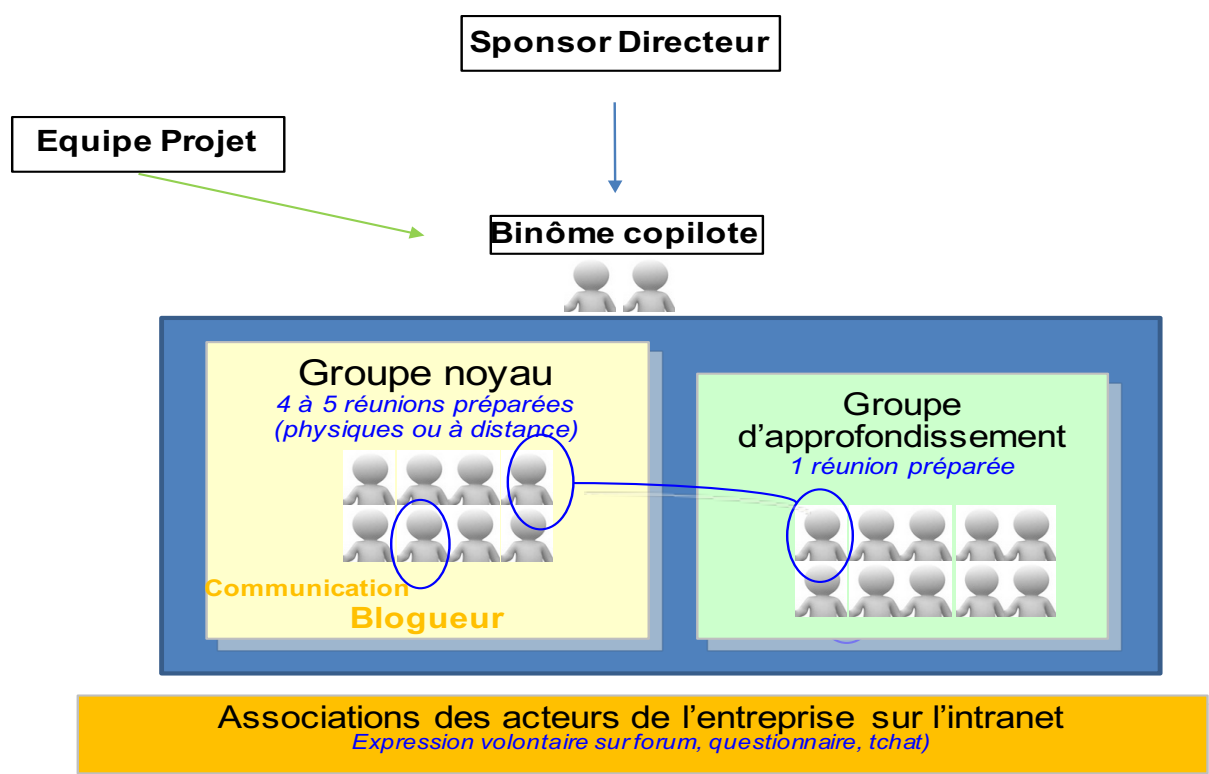
¹⁷ *Le Palais d'Auron* est la plus grande salle de spectacle de la ville. La ville de Bourges est préférée aux villes de Nevers ou d'Orléans car elle est centrale par rapport aux deux précédentes.

¹⁸ Le Bureau du conseil est composé par les administrateurs qui sont des sociétaires-clients élus par les autre sociétaires-clients pour les représenter. Le directeur général participe à toutes les séances. Les membre du Comité de Direction (le directeur général, le directeur général adjoint ainsi que tous les directeurs) peuvent participer de façon occasionnelle. Le rôle du Bureau du Conseil est de préparer les travaux discutés en Conseil d'Administration.

d'Administration (CA)¹⁹. La direction présente également un certain nombre d'idées, telles que celle de faire du CACL la banque coopérative de référence.

Il est demandé aux cadres de communiquer avec leurs salariés pour encourager les volontaires à s'inscrire sur une plateforme dédiée, en indiquant deux thèmes parmi les cinq proposés sur lesquels ils souhaitent travailler. Les cinq thèmes sont les cinq « *piliers* » du nouveau PE, qui se divisent en vingt-sept sous-thèmes, présentés en annexe n°9 avec la démarche que le CACL souhaite mettre en œuvre. Les groupes sont constitués en fonction du premier choix des participants. Chaque groupe comprend un directeur sponsor, qui est l'un des directeurs de Centre Loire, une équipe projet, un binôme de copilote, un groupe noyau et un groupe d'approfondissement. Pour plus de clarté, nous proposons le schéma ci-après.

Figure 6: Organisation des groupes de travail



¹⁹ Le Conseil d'Administration (CA) est composé des membres du Bureau du conseil, de la DG et d'administrateurs. Son rôle est d'orienter les politiques de l'entreprise ainsi que la stratégie. Il a un rôle de contrôle de la politique ainsi que de la stratégie. Le CA est aussi le garant de la vie coopérative et du mutualisme à Centre Loire.

D'après le PowerPoint présenté lors de la réunion managers du 26 mars 2015 au Palais d'Auron à Bourges

E. La mise en place des ateliers de travail autour du nouveau projet d'entreprise « Esprit PME »

Le « *directeur sponsor* » apporte un soutien de fond en cadrant, coordonnant, apportant son expertise sur le sujet et en faisant preuve d'ouverture. L'« *équipe projet* » contribue avec son savoir-faire en matière de méthode, d'outils et dans l'approche transversale du travail. Le « *binôme de copilotes* » (composé de managers) encadre le « *groupe noyau* » (composé de salariés et de managers) ainsi que le « *groupe d'approfondissement* » (également composé de salariés et de managers). Il est prévu que le « *groupe noyau* » se réunisse quatre à cinq fois, soit en présentiel, soit à distance en utilisant les outils de visioconférence. Ce groupe réalise des travaux préparatoires avant chaque réunion et exprime ses idées lors de celles-ci. Le « *groupe noyau* » formule des propositions qui seront présentées au Comité de Direction (CDD) pour arbitrage avant d'être intégrées au projet d'entreprise (PE).

Le « *binôme de copilotes* » conduit les travaux préparatoires à chaque réunion et les synthétise. Il prépare et anime les réunions de travail en rédigeant une note de cadrage pour le « *groupe d'approfondissement* ». Il s'occupe également de planifier, d'organiser toute la logistique autour des réunions, et d'envoyer les convocations aux participants. Lors des réunions, le « *binôme de copilotes* » prend des notes, qu'il met ensuite en forme avant de les envoyer à l'ensemble des participants. Ils établissent un « *Rapport Flash*²⁰ » qu'ils transmettent au « *sponsor* » et à l'« *équipe projet* », afin de tenir tout le monde informé. Enfin, ils élaborent le rapport final.

Le « *groupe d'approfondissement* » organise ses travaux selon le cadrage effectué par le « *binôme de copilotes* ». Il transmet les résultats de ses travaux au « *groupe noyau* », qui est en définitive le groupe central du thème travaillé. Ce groupe est prévu pour soutenir le « *groupe noyau* » dans son travail, notamment lorsqu'il souhaite approfondir un ou plusieurs sujets. Le « *groupe d'approfondissement* » se réunit au moins une fois. Dans ces différents groupes de travail, une personne est désignée comme « *le blogueur* ». Son rôle est de rédiger un « *billet* »

²⁰Un *Rapport Flash* est un rapport succinct qui tient sur une feuille A4 recto.

pour informer l'ensemble du personnel sur le thème abordé lors de la réunion. Le « *blogueur* » communique sous forme de vidéos, photos, interviews, etc., au moins tous les quinze jours.

Les réunions du « *groupe noyau* » sont programmées toutes les deux semaines, et un point bimensuel de trente minutes est prévu entre le « *sponsor* », le « *binôme de copilotes* » et un membre de l'« *équipe projet* » pour faire le point sur l'avancement des travaux. Ces réunions sont programmées entre les réunions du « *groupe noyau* » et peuvent se dérouler en face à face, en visioconférence ou en audioconférence. Les réunions bimensuelles ont pour objectif de « *cadrer le lancement des travaux, passer en revue l'avancement du groupe, en s'appuyant sur le rapport flash et en abordant : les travaux réalisés, les difficultés rencontrées, les questions pour ajustement, résoudre les difficultés rencontrées, les points de transversalité et de coordination et les besoins d'arbitrage et examiner des sujets de fond du thème* ».

Même si les groupes de travail sont organisés de manière hiérarchique, l'objectif est de mobiliser et impliquer tous les collaborateurs pour les « *embarquer* » dans la construction de l'« *Esprit PME* ». Les mots d'ordre sont : « *tous acteurs de la construction* » et le « *fil rouge est l'expérience client* ». Les réunions se déroulent entre le 08 avril 2015 et le 26 juin 2015, avec une livraison des différents rapports prévue pour le 26 juin 2015. Une restitution en CDD est planifiée pour début juillet 2015. L'implication de tous les salariés est recherchée afin qu'ils s'approprient le PE comme étant le leur et qu'ils collaborent de manière collective. Comme un membre de la direction l'explique : « *Dans l'entreprise, on trouve beaucoup de communautés dont celle des igloos. La communauté des igloos est une communauté où tout se passe bien à l'intérieur mais où tout se passe mal dans la communauté d'à côté. Les collaborateurs restent donc dans leur igloo à eux où tout va bien. De même, individuellement tout va bien pour les collaborateurs mais lorsque l'on passe au niveau du collectif, ça ne va plus* ».

Avec la construction de l'« *Esprit PME* », il devient évident que le manager joue un rôle central et qu'il est le pivot du bon fonctionnement de cette consultation. Il est demandé aux managers de communiquer mensuellement avec leurs équipes sur l'avancement de la construction du PE, d'animer un groupe de réflexion pour apporter des idées et de favoriser la participation de tous leurs salariés. Les différents groupes de travail formulent plus de trois cent cinquante propositions, dont quatre-vingts sont retenues par le CDD. Ces quatre-vingts actions²¹ donnent

²¹ « Une action se caractérise principalement par le fait que la solution est déjà définie, donc que l'enjeu porte principalement sur la mise en œuvre ».

naissance à une trentaine de projets²² majeurs déployés entre 2016 et 2018, qui viendront renforcer les cinq piliers : « *plus utile, plus responsable, plus proche, plus humaine et plus innovante* ».

Le projet d'entreprise « *Esprit PME* » se veut donc avant tout collaboratif, basé sur la co-construction. Entre juillet et décembre 2015, la direction continue de travailler sur le PE, en communiquant et en cherchant à embarquer tous les salariés dans ce projet. Parallèlement, la direction du CACL a souhaité faciliter la communication interne et les échanges entre managers et salariés, ce qui l'a conduite à adopter un réseau social d'entreprise (RSE) en déployant des applications telles que « *Chatter*²³ et *Workplace*²⁴ ». Le RSE encourage l'émergence de communautés où les salariés partagent les bonnes pratiques, s'informent des réalisations et échangent des informations.

Le lancement officiel du nouveau PE « *Esprit PME* » est annoncé par la direction lors de la réunion du personnel qui s'est tenue le 15 janvier 2016 au Palais d'Auron à Bourges. Cette réunion constitue l'événement fondateur de l'« *Esprit PME* ». Lors de cette réunion, tout le personnel ainsi que les élus de Centre Loire sont présents. Comme à l'accoutumée, la réunion débute par les discours du Président de la Caisse Régionale, du DG, du DGA et des différents

²² « *Un projet se caractérise principalement par le fait que la solution est à imaginer et à construire, donc que l'enjeu initial consiste à concevoir et valider une solution avant de passer à la mise en œuvre* ».

²³ *Chatter* est un réseau social qui est édité par *Salesforce* qui est spécialisé dans le *Customer Relationship Management* (CRM). Il permet aux salariés d'une entreprise de se mettre en relations les uns avec les autres et d'échanger des idées, des savoirs, des informations etc. Selon *Salesforce*, *Chatter* permet d'encourager la productivité, d'augmenter la fréquence des innovations et de transmettre des connaissances tout en étant dans n'importe quel endroit.

²⁴ *Workplace* est le réseau social d'entreprise développé par Facebook. Il suffit d'avoir une adresse mail professionnelle pour s'y inscrire et l'utiliser. On peut l'utiliser d'un ordinateur fixe ou portable ou d'un smartphone. Il permet aux utilisateurs de communiquer entre eux et d'échanger des documents. Ils peuvent aussi faire des appels en audio et en visioconférence. *Workplace* est le concurrent de *Chatter*.

directeurs, entrecoupés d'interventions d'administrateurs. Une réception suit, avec un traiteur et un spectacle, avant de se terminer sur une piste de danse.

Cette réunion, qui se tient tous les deux ans, permet de réaliser l'ampleur de l'entreprise, car étant dispersée sur de nombreux sites, on ne voit jamais tous les salariés en même temps, ce qui peut donner l'impression que Centre Loire compte moins de salariés qu'en réalité. La réunion a aussi l'avantage de rassembler l'ensemble du personnel, y compris ceux qui ne se connaissent que par téléphone, voire pas du tout. La direction prévoit même le transport des salariés vers le lieu de l'événement, affrétant plusieurs bus pour les amener et les ramener. La réunion du personnel est également l'occasion pour la direction de présenter les nouveaux directeurs et les modifications de l'organigramme. Lors de la réunion de 2016, la création d'une nouvelle Direction, celle de l'« *Innovation et logement* » (DIL), est annoncée. Comme nous le verrons dans la seconde partie, le CACL ne ménage pas ses efforts pour mettre en place les outils facilitant la nouvelle organisation.

Cette présentation du Crédit Agricole nous amène à exposer la recherche que nous avons menée au Crédit Agricole Centre Loire en décrivant notre arrivée sur le terrain. Cette recherche empirique se révélera être au cours du temps une enquête.

Résumé de la Présentation du terrain :

Le Crédit Agricole Centre Loire (CACL) est une banque-assurance. Il fait partie des 39 Caisses Régionales qui sont détenues en intégralité par 2 471 Caisses Locales réparties sur tout le territoire français. Une Caisse Locale est détenue par des sociétaires, qui sont tous clients. Les Caisses Régionales détiennent la SAS Rue de la Boétie, qui détient majoritairement le Crédit Agricole SA (CASA), la société cotée en bourse. Cela a une grande importance dans la gouvernance, car les décisions du DG sont soumises à l'approbation des sociétaires, donc des clients. C'est pourquoi certaines décisions, bien que nécessaires, ne peuvent ni être prises ni appliquées par le DG, car elles sont impopulaires auprès des sociétaires. Le DG doit donc arbitrer entre une logique purement économique et les spécificités du territoire véhiculées par les clients-sociétaires. Ces derniers ont aussi un pouvoir de décision, dont ils n'ont pas toujours conscience, dans la stratégie du groupe, car ils détiennent la majorité des actions de CASA.

Le CACL est présent sur trois départements : le Cher, la Nièvre et le Loiret. Le Cher et la Nièvre sont des départements ruraux tandis que le Loiret a une forte proximité avec la région parisienne. Le CACL, comme toutes les banques, doit faire face à un renforcement de la réglementation bancaire pour répondre aux risques systémiques, à la lutte contre le blanchiment d'argent, au financement du terrorisme, à la lutte contre l'évasion fiscale, et à l'arrivée de nouveaux concurrents comme les banques en ligne, qui ont des coûts de fonctionnement moindre par rapport aux banques de détail traditionnelles. Le CACL doit impérativement trouver de nouvelles sources de revenus pour rester compétitif et surtout perdurer.

Pour répondre à ce contexte particulier, le directeur général (DG) a initié le projet d'entreprise « *Esprit PME* », visant à transformer l'organisation en libérant la parole des salariés. En arrivant sur le terrain de recherche, nous avons intégré cette équipe projet dans le but d'être au plus proche du processus de transformation pour l'observer, le comprendre et analyser les freins existants. Cependant, nous avons été surpris par le faible nombre de personnes dédiées à ce projet (seulement trois personnes), ce qui semble en contradiction avec l'importance stratégique affichée par la direction générale. Nous avons également relevé un paradoxe entre la volonté de transformation et les pratiques internes. Le projet « *Esprit PME* » est ambitieux, mais sa mise en œuvre est confrontée à des obstacles, notamment un manque de ressources humaines dédiées, des blocages dans la communication et une résistance au changement parmi les salariés et les managers. L'innovation est encouragée, mais la transition vers une organisation plus flexible, où la parole est réellement libérée, reste complexe

Partie 2 : Le cheminement de l'enquête

1. Observation du terrain

1.1. Notre arrivée sur le terrain de recherche

Nous arrivons le 14 décembre 2016 à 9h aux bâtiments du siège social départemental du Cher, à Bourges, où se trouve l'équipe « *Projet d'entreprise* » que nous allons intégrer pour accompagner le CACL dans sa libération de la parole et sa transformation. Nous arrivons dans le cadre du déploiement du nouveau projet d'entreprise « *Esprit PME* », conçu pour être le moteur de cette transformation. Avec ce projet, la direction du CACL a déjà envoyé un signal fort à ses salariés en les consultant au préalable pour sa construction. Le maître-mot de ce projet est la « *co-construction* ». Notre objectif est de comprendre quels sont les freins à la libération de la parole en partant des problèmes existants.

À notre arrivée sur le site de Bourges, nous remarquons un grand parking et distinguons les bâtiments de l'entreprise, composés de deux structures de deux étages chacune, reliées par une passerelle. L'architecture des bâtiments, typique des années 1970, présente une multitude de fenêtres et de baies vitrées qui rendent l'intérieur lumineux.



Sur le parking, près de l'entrée principale, nous remarquons la présence de deux mâts surplombés de drapeaux. Le premier est celui de l'Union Européenne, et le second arbore le logo de l'entreprise. Que ce soit à l'extérieur, sur le parking, ou à l'intérieur, l'endroit est impeccablement entretenu. Les espaces verts entourant le bâtiment et le parking sont soigneusement entretenus. L'entreprise dispose d'un vaste hall d'accueil, très lumineux grâce aux nombreuses vitres. Cette luminosité est encore renforcée par la couleur blanche des murs et le marbre blanc au sol. Près de la porte d'entrée, il y a deux grands canapés design avec une table basse au milieu, où l'on trouve des journaux tels que « *Les Echos* » et « *L'Information* » (journal agricole), ainsi que des prospectus publicitaires du CAEL. En face, on aperçoit un comptoir avec une personne chargée de l'accueil, ainsi qu'un sas de sécurité qui contrôle l'accès et les entrées. Nous apprenons que l'entrée du personnel se fait par le sous-sol, où il est nécessaire de passer un badge d'accès pour ouvrir un sas sécurisé. Ce sas contrôle non seulement l'accès des personnes, mais aussi leurs heures d'arrivée et de départ. L'entrée par le sous-sol implique également de passer devant du personnel de sécurité qui contrôle les entrées dans les locaux. Au premier abord, on ne réalise pas que les sites, y compris les sièges sociaux départementaux, sont très sécurisés. Cependant, avec le temps, nous nous rendons compte que les accès sont strictement surveillés et que la banque prend la sécurité très au sérieux.

Nous nous présentons à la personne chargée de l'accueil, en lui indiquant que nous avons rendez-vous avec la DRH. Elle informe immédiatement la DRH de notre arrivée et nous signale que nous allons être accueilli par le responsable du projet d'entreprise, S10, qui devrait arriver d'ici quelques minutes. En attendant, nous patientons. Peu après, S9, membre de l'équipe projet d'entreprise, arrive. Elle nous informe que S10 n'est pas encore là, car il arrive du site d'Orléans. S9 nous conduit alors au premier étage de l'autre bâtiment. Dans les étages, les murs sont blancs, agrémentés de bandes vertes qui rappellent les couleurs du logo du CA (vert et blanc). Le sol est recouvert de moquette, composée de deux parties : une petite bande vert pomme à l'extrémité gauche du couloir, et une partie plus large de couleur grise avec des incrustations vertes. Les deux bâtiments sont communément appelés « *les plots* » par tous les salariés. Le personnel passe d'un plot à l'autre en empruntant une passerelle située au premier étage. Nous arrivons dans le bureau occupé par S9 et l'équipe dédiée au projet d'entreprise. Il s'agit d'un très grand bureau transformé en open-space, avec cinq espaces distincts, symbolisés par un ensemble de bureaux accolés. À droite en entrant, se trouvent deux petits bureaux utilisés par les techniciens travaillant sur l'organisation de l'intranet. En face, quatre grands bureaux accueillent S12 et un consultant externe à l'entreprise, qui travaillent tous les deux sur l'intranet

de l'entreprise. Une troisième personne, absente ce jour-là, travaille également avec eux. Une séparation faite de placards se trouve derrière S12, délimitant un espace où l'on trouve le bureau de S9 et de S11, tous deux impliqués dans le projet d'entreprise. S11 est élu au comité d'entreprise et délégué syndical CFDT. Il est temporairement rattaché au service du projet d'entreprise, car il est en mission jusqu'à la fin du mois d'avril 2017. On trouve ensuite un troisième espace avec trois bureaux, et un quatrième espace avec quatre bureaux, occupés par le service organisation. Au centre de l'open-space, il y a un assemblage de tables hautes où se trouvent des journaux (« *Les Echos* », « *L'Information* » et le courrier destiné aux membres du bureau), ainsi que des gâteaux faits maison apportés par les salariés. Il y a aussi des bouilloires, du thé, des infusions, etc., qui rendent cet espace convivial. La chef du service organisation, S13, occupe un bureau individuel à l'extérieur de cet open-space, mais adjacent à celui-ci. Tous les espaces de l'entreprise sont à peu près aménagés de la même manière, et les responsables de service ont généralement leur propre bureau, sauf exception. Les bâtiments ont une disposition particulière : au centre de chaque bloc se trouvent les toilettes, entourées de bureaux, puis un couloir, et enfin, à l'extérieur, des bureaux très lumineux grâce aux fenêtres qui entourent tout le bâtiment.

S9 nous apprend que l'équipe du projet d'entreprise ne compte que trois personnes : le responsable, S10, qui est souvent à Orléans et vient rarement à Bourges, S11, qui est en mission, et elle-même. Nous sommes surpris qu'il n'y ait finalement qu'un seul opérationnel dédié au déploiement du nouveau projet d'entreprise, alors même que le DG l'a lui-même initié. Nous demandons néanmoins à S9 de nous expliquer ce qu'est un salarié en mission. Elle nous explique qu'il existe deux types de salariés au CACL, en plus des consultants externes. Le premier type est le salarié fixe, affecté à un poste donné jusqu'à ce qu'il demande à en changer ou que la direction lui suggère fortement de le faire. Le second type est le salarié en mission. Il n'a pas de poste fixe et peut être comparé à un intérimaire, bien qu'il soit embauché en CDI par le CACL. Ce type de salarié est affecté à un service donné pour une mission précise et pour une durée déterminée, bien que cette durée puisse être prolongée selon les besoins des missions. Pour ces salariés en mission, leur position n'est pas toujours confortable, car ils ne savent pas jusqu'à quand ils resteront à ce poste ni ce qu'il adviendra d'eux à la fin de la mission.

Le poste de S9 n'est pas exclusivement dédié au projet d'entreprise. Elle travaille également au développement et à l'animation des groupes de salariés issus d'un même métier, appelés « *communautés* » par le CACL. Actuellement, il n'existe que deux groupes : « *la communauté agri* » et « *la communauté patrimoniale* ». La « *communauté agri* » regroupe principalement

des salariés travaillant dans les agences et dédiés à l'agriculture, tandis que « *la communauté patrimoniale* » rassemble les conseillers en gestion de patrimoine. S9 est également chargée de travailler sur la mise en place d'outils favorisant le travail collaboratif. Elle nous propose ensuite de nous montrer l'endroit où il a été prévu que nous nous installons : un bureau situé de l'autre côté, occupé par une personne des ressources humaines. Nous décidons néanmoins de nous installer provisoirement dans l'open-space afin de faciliter notre intégration et mener nos observations. Nous pensons en effet qu'il serait difficile de commencer nos observations dans un bureau où il n'y a qu'une seule personne, surtout que dans le bureau où se trouve S9, il y a des espaces inoccupés.

S9 nous explique que le service organisation est basé à Bourges, mais que le CACL a dû faire des concessions en permettant à certains salariés de rester sur le site du Loiret. Cette concession a été faite par la direction, qui éprouve des difficultés à recruter des salariés titulaires d'un diplôme de second cycle à Bourges. En effet, la ville de Bourges et le département du Cher ne sont pas très attractifs, et les personnes diplômées préfèrent vivre dans des villes plus dynamiques et attractives, comme Orléans, qui bénéficie de sa proximité avec Paris. En attendant l'arrivée de S10, nous expliquons à S9 que nous avons été recrutés pour mener une recherche-action afin d'aider à libérer la parole. Elle nous répond que « *c'est un vaste sujet* » et nous informe que l'entreprise est en pleine mutation informatique, les différentes caisses régionales étant en train d'harmoniser leur système pour passer au « *PUC* », c'est-à-dire au Portail Unifié Collaborateur. L'arrivée de S10 interrompt ses explications.

S10 nous emmène au deuxième étage de l'autre bâtiment, où nous nous installons dans le bureau du Président du CACL, qui est absent. Il se présente en nous détaillant son parcours. Il a débuté sa carrière dans l'industrie de la défense en tant qu'ingénieur, où il a réalisé une première thèse²⁵ en aéronautique avant d'en réaliser une autre en informatique. Ensuite, il a intégré le groupe du Crédit Agricole en 1989. Il a suivi des cours à l'ISCG (Institut Supérieur de Commerce et de Gestion) avant de se préparer, en 2000, au parcours pour devenir directeur, qui se termine par un genre de concours. S10 n'a pas terminé ce parcours pour des raisons personnelles. Il est arrivé en 1989 à la Caisse Régionale (CR) d'Ile-de-France, où il est resté pendant sept ans avant de partir pour la CR de Savoie. En 1998, il a rejoint le Crédit Lyonnais, où il a occupé le poste

²⁵ J'apprendrais par la suite que les salariés du CACL appellent « *thèse* » un mémoire de fin d'études. Lorsqu'il s'agit d'une thèse de doctorat, ils parlent de doctorat.

de Directeur Général Adjoint (DGA) avant de revenir au Crédit Agricole en tant que directeur pour superviser la fusion du système d'information en 2006.

Il nous explique qu'avant la fusion des caisses du Cher, de la Nièvre et du Loiret, il existait jusqu'à cinq systèmes d'information différents, ce qui posait des problèmes pour uniformiser le travail au sein du groupe. En 2011, il a été décidé de mettre en place un seul système d'information commun à toutes les caisses, ce changement ayant eu lieu en mars 2013. En 2015, il n'était plus nécessaire de maintenir un service dédié à l'uniformisation du système d'information, et S10 est devenu directeur de projet, passant ainsi d'un rôle de directeur hiérarchique à un rôle de directeur fonctionnel, travaillant en mode projet. Il précise que ce changement a été difficile pour lui, car il s'agit d'une rétrogradation. Aujourd'hui, en plus d'être responsable du projet d'entreprise, il est chargé du projet PUC, censé être finalisé pour le premier semestre 2017, date à laquelle la mission de S11 prend fin. S10 nous apprend que la caisse de Centre Loire est la seconde caisse pilote après celle d'Ile-de-France, ce qui signifie qu'elle est un moteur et un exemple pour l'ensemble des caisses. La mise en place du PUC entraîne une migration du système d'information (SI), commencée l'été précédent, qui se déroule de manière progressive. Des formations spécifiques, selon qu'il s'agisse de salariés des sites ou des agences, sont réalisées en e-learning pour accompagner les salariés dans ce changement informatique. Au sein du service projet d'entreprise, S10 mentionne également un troisième projet d'envergure visant à développer et à mettre en place des outils conversationnels pour créer des communautés. L'outil retenu est « *Chatter de Sales Force* ». Tous ces projets disposent d'indicateurs dédiés pour en suivre l'évolution. S10 nous présente également les différents outils informatiques utilisés par le CACL pour diffuser les informations. Il nous explique que sur l'intranet de Centre Loire, une partie est exclusivement accessible aux managers de l'entreprise, avec des espaces dédiés tels que « *Chorale* », qui regroupe toutes les procédures de l'entreprise, « *Clic to change* », une plateforme où les salariés peuvent faire des propositions d'amélioration et déposer leurs idées, « *Canal réseau* », qui donne les actualités commerciales du CACL, et « *Esprit PME* », qui fournit des informations sur l'avancement de la mise en place du nouveau projet d'entreprise et permet de partager les diverses expériences liées à ce dernier. Nous retournons ensuite dans le bureau où se trouve S9, avant que S10 parte voir la DRH.

Au détour d'une conversation, S9 me fait part d'une rumeur qui circule au sujet de la fermeture du site de la Nièvre. Cette rumeur aurait été alimentée par les propos d'un responsable du site du Loiret, qui, lorsqu'il doit se rendre sur le site de la Nièvre, dit aux salariés d'Orléans : « *je*

vais à la bergerie ». Ainsi se termine notre première journée au sein du CACL. Nous nous interrogeons déjà sur le fait que la direction, qui souhaite mettre en œuvre son nouveau projet d'entreprise « *Esprit PME* » et libérer la parole, n'a pas alloué davantage de moyens humains au service dédié.

Le lendemain, S9 nous présente S11, l'autre membre de l'équipe projet d'entreprise, qui est représentant syndical de la CFDT et trésorier du comité d'entreprise. Nous nous présentons, lui expliquons les raisons de notre recrutement, et S11 nous répond qu'il pense que l'idée du DG de libérer la parole dans l'entreprise est une bonne initiative. Selon lui, cela va être compliqué à mettre en place car « *les gens ont été sabrés pendant des années* » et « *les collaborateurs ont aussi un problème de confiance* ». Il ajoute que « *le directeur général veut faire de Centre Loire une entreprise avec l'esprit PME* », mais que cela sera également difficile car « *lors de la fusion, c'est le système informatique du Loiret qui a été adopté alors que c'était le plus pourri* ». D'après ce qu'il nous explique, nous comprenons que c'est le site du Loiret, où sont basés la majorité des directeurs fonctionnels, le DG et le DGA, qui a pris le leadership du groupe.

À midi, S11 nous propose d'aller déjeuner avec lui au restaurant d'entreprise. Au même moment, S13, la responsable du service organisation, passe la porte du bureau et nous demande : « *où sont les autres ?* ». S11 lui répond qu'ils sont partis manger depuis un moment, et S13 ajoute : « *Déjà ! On avait dit qu'on y allait tous ensemble ! Bon ben, on y va !* ». Cela nous surprend, car il n'est pas si tard, et nous nous demandons pourquoi toute son équipe est partie sans lui dire et sans l'attendre. Nous nous interrogeons sur la relation entre la manager et son équipe, et au fil du temps, nous constaterons que cette relation est assez tendue, allant jusqu'à se détériorer, ce qui poussera S13 à quitter l'entreprise. Nous retrouvons le responsable du service contentieux, avec qui nous déjeunons. Selon ce dernier, « *la communication ne se fait pas* », qu'« *au niveau des équipes, les gens se parlent mais entre les services, c'est une autre histoire* » et que « *la communication est coupée à un moment. Le DG veut un esprit PME mais les DA ne jouent pas le jeu* ». Ces propos nous intéressent et nous les entendrons à plusieurs reprises au cours de cette recherche.

Après le déjeuner, S11 nous emmène boire un café, et nous croisons un conseiller commercial que nous connaissons depuis très longtemps à titre personnel. Il travaille habituellement en agence mais se trouve de passage sur le site de Bourges. Nous discutons, et il nous confie que le discours de la direction générale est très éloigné de la réalité sur le terrain, et que « *la qualité*

du service passe après le commercial. C'est la vente qui compte ». Il ajoute que « *c'est le DA²⁶ qui nous dit de vendre et nous met la pression pour atteindre les objectifs* ».

Après plusieurs semaines passées dans l'entreprise, nous nous apercevons que la stratégie voulue par la direction du CACL est de transformer l'entreprise, actuellement centrée sur ses produits (Lièvre, Coutarel, 2013), en une entreprise centrée sur ses clients (Fasnacht, 2009a). Cette transformation est motivée par la recherche de nouveaux leviers de croissance, devenus un impératif économique en raison du régime d'innovation intensif dans lequel les organisations évoluent (Hatchuel et Weil, 2002), où l'innovation devient la règle (Lièvre, 2016). Comme nous l'avons vu, cette injonction à innover provient de l'émergence de l'économie de la connaissance et de la créativité (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Foray, 2000 ; Burger, 2011). À ce stade, l'adoption du concept de l'entreprise libérée semble être une réponse à la stratégie souhaitée par le CACL, où la libération de la parole et le développement de la créativité des salariés sont imposés par le nouveau contexte économique (Lièvre, 2016). De plus, ce changement de paradigme, qui place le client au centre des préoccupations du CACL au lieu d'un focus sur les produits, entraîne un changement stratégique nécessitant une évolution de la structure organisationnelle, passant d'une organisation bureaucratique à une organisation flexible (Fasnacht, 2009a). Pour innover, les salariés ont besoin de liberté, et le modèle d'organisation doit être ouvert, libre et souple, sans pour autant devenir désordonné. Il s'agit simplement d'un modèle différent de l'organisation taylorienne ou bureaucratique que nous connaissons ou avons l'habitude d'observer (Crozier, 1994). Dans une organisation bureaucratique, très hiérarchisée, la communication n'est pas fluide, la coopération entre les salariés est limitée, et les managers tendent à étouffer la créativité (Georgsdottir A. et Getz I., 2004). Inversement, une attitude positive des managers, accompagnée d'un changement organisationnel, favorise la créativité des salariés en les encourageant à résoudre eux-mêmes les problèmes qu'ils rencontrent (Georgsdottir A. et Getz I., 2004). Le changement organisationnel transforme la structure verticale de l'entreprise en une « *structure horizontale* » (Georgsdottir A. et Getz I., 2004), où la libération de la parole peut servir de porte d'entrée à cette transformation, tout en facilitant le transfert de connaissances entre les salariés. Ce transfert de connaissances et l'apprentissage qui en découle se réalisent grâce aux échanges expérientiels, donc à la pratique, entre les salariés, ce qui peut conduire à une innovation (Ermine, 2016). L'innovation ne naît jamais d'un seul individu. Au contraire, elle émerge

²⁶ DA : Directeur d'agence

toujours d'un collectif qui discute, négocie des problèmes et établit des compromis (Livian, 2016). De plus, le directeur de l'innovation au CACL m'a expliqué que « *l'idée est de sortir du subit pour prendre en main le changement. On souhaite renverser le paradigme pour devenir acteur et ne plus subir les changements imposés par le marché, la réglementation* ». C'est d'ailleurs pour cette raison qu'il souhaite encourager le « *bottom-up* » pour que les divers projets soient « *coconstruits avec les équipes. Le salarié a une implication plus forte et tout le monde participe* » (entretien informel du 21/12/16). Pour cela, le CACL a mis en place des outils de gestion destinés à favoriser l'innovation au sein du groupe.

1.2. Les outils développés spécifiquement pour mettre en place le nouveau projet d'entreprise et favoriser l'innovation au CACL

Parallèlement au déploiement du PE « *Esprit PME* », Centre Loire a poursuivi ses efforts pour écouter ses salariés, notamment à travers une direction qui a pris l'habitude de se rapprocher d'eux. La direction s'est aperçu qu'un certain nombre de dysfonctionnements ne parvenaient pas jusqu'aux personnes en mesure de les résoudre, en grande partie à cause du filtre exercé par le management intermédiaire. Pour remédier à ce problème, la direction a décidé de mettre en place un outil appelé « *Clic to Change* », permettant aux salariés de signaler directement les dysfonctionnements existants.

1.2.1. L'outil *Clic to Change*

L'outil « *Clic to Change* » a été conçu pour permettre aux salariés de signaler les divers dysfonctionnements rencontrés dans leur travail, afin qu'ils soient tracés et mutualisés par les services compétents pour les résoudre. Le service concerné prend en charge le dysfonctionnement et doit le résoudre rapidement, de manière à ne plus entraver le travail des salariés. La gestion de cet outil est confiée au service organisation, où deux personnes sont responsables de son suivi, de la production de statistiques (appelée « *météo* ») et de la communication sur les actions entreprises. Un retour d'information est régulièrement fourni au personnel, indiquant le nombre de « *clics* » émis, traités et résolus. Un « *clic* » correspond à la

notification d'un dysfonctionnement par un salarié. Des challenges, tels que la récompense pour le centième clic, sont également organisés pour encourager les salariés à utiliser l'outil.

À l'origine, cet outil avait pour but de permettre à tous les salariés de signaler les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail quotidien, afin d'éliminer les « *petits cailloux* » qui perturbent leur routine. Au fil du temps, les gestionnaires de l'outil ont constaté que les salariés l'utilisaient non seulement pour signaler des dysfonctionnements, mais aussi pour proposer eux-mêmes des solutions à ces problèmes. L'outil a ainsi évolué pour inclure des suggestions d'amélioration.

Dans une troisième phase, le service financier a suggéré d'utiliser « *Clic to Change* » pour recueillir des propositions visant à réduire les coûts. Actuellement, une quatrième évolution est en cours, où l'outil est destiné à encourager les salariés à soumettre leurs idées dans une logique d'amélioration continue, avec pour objectif de générer de véritables innovations. Pour soutenir et encourager ces innovations, le CA CL, sous l'impulsion du directeur de l'« *Innovation et logement* », a créé un service dédié appelé « *pôle innovation* ».

1.2.2. Le service « *pôle innovation* »

Le « *pôle innovation* » a pour mission de développer des actions conjointes avec les autres directions. Il a créé et mis en place une formation interne pour promouvoir la culture de l'innovation au sein de l'entreprise. Les participants à cette formation, appelés « *ambassadeurs* », sont formés aux méthodes agiles pour conduire des projets. Ces formations, qui se déroulent sur une journée, débutent rapidement avec des activités comme le jeu du perroquet pour « *briser la glace* » entre les participants. Ce jeu consiste à ce que chaque personne se présente en citant une caractéristique commençant par la même lettre que son prénom, et le voisin de gauche doit ensuite répéter les caractéristiques et prénoms des personnes précédentes, et ainsi de suite.

Ensuite, le formateur expose l'objectif de la journée, qui est de leur « *transmettre des méthodologies* ». Il souligne également que le rôle des « *ambassadeurs est d'être une force de frappe interne au sein des services et une source d'amélioration continue* ». Il insiste sur le fait que les « *ambassadeurs sont soutenus par la direction et qu'ils ont été choisis !* ». Le formateur, accompagné de membres de l'organisation, présente ensuite la méthode CARTES (Cadrage, Analyse, Recherche, Test, Extension et Sécurisation) utilisée pour conduire des projets, en expliquant aux participants l'importance de se centrer sur l'utilisateur pour mener à bien un

projet. Les participants sont formés à diverses techniques telles que le brainstorming, le benchmark, l'observation, et les entretiens, à travers des ateliers pratiques.

L'accent est mis sur l'importance de donner du sens, de communiquer en amont, et d'associer les utilisateurs finaux dans le processus. Le but de ces formations est également de montrer que chaque personne peut se révéler créative lorsqu'elle est encouragée à s'exprimer. La journée se termine avec le formateur rappelant que le retour d'expérience est précieux et qu'il ne faut pas oublier de célébrer les réussites. La méthodologie CARTES, qui est présentée aux participants, vise principalement à les rassurer, car ils arrivent souvent à cette formation avec des appréhensions, ne sachant pas à quoi s'attendre. De plus, dans une entreprise où les processus sont rigides en raison de la forte pression réglementaire, les salariés peuvent ressentir un paradoxe lorsqu'ils suivent ce type de formation, tiraillés entre le devoir de respecter les règles et le désir d'innover en résolvant des problèmes parfois générés par cette même réglementation.

La mission principale des « *ambassadeurs* » est d'apporter des solutions aux dysfonctionnements qu'ils rencontrent dans leurs services respectifs. Les idées proposées pour résoudre ces problèmes peuvent parfois conduire à de véritables innovations. Après avoir suivi cette formation, les participants sont invités à rejoindre la communauté des « *ambassadeurs* », qui dispose d'un espace dédié sur le réseau social de l'entreprise (RSE). Ils sont également chargés de mener des actions d'amélioration au sein de leurs services et peuvent utiliser le RSE pour partager leurs pratiques et les difficultés rencontrées lors de la réalisation de leurs projets. L'objectif des « *ambassadeurs* » est d'instaurer une culture de transversalité dans une entreprise encore structurée en silos. Il leur est demandé de mener au moins deux actions d'amélioration par an.

Le « *pôle innovation* » a également contribué à la mise en place de la nouvelle offre du Crédit Agricole, le compte EKO by CA²⁷, et organise des « *journées de l'innovation* » qui incluent des activités comme des hackathon²⁸. Ce pôle réalise également une veille de l'innovation, en

²⁷ EKO by CA est la nouvelle offre du Crédit Agricole donne accès à un compte bancaire avec « *une carte, une appli, une agence pour 2 € par mois* ». La gestion de ce compte se fait par Internet mais le client peut toutefois se rendre dans l'une des agences du Crédit Agricole en cas de besoin.

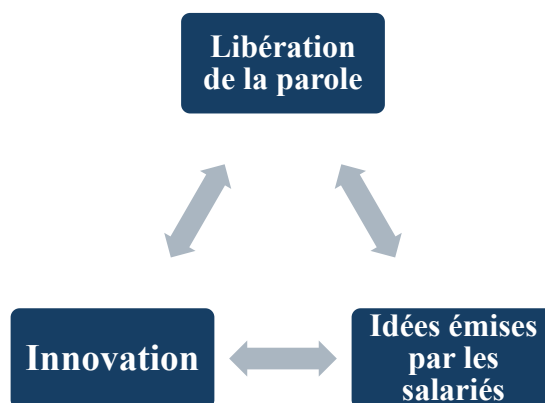
²⁸ Le Crédit Agricole organise des hakathons sur différents thèmes. Il ne se limite pas aux hakathons qui consistent à faire du codage informatique. Par exemple, le CA peut regrouper des

menant des benchmarks des pratiques de concurrents à destination des « *ambassadeurs* » pour les aider dans leur travail. Des « *safaris* » sont également prévus pour observer les pratiques d'autres entreprises, offrant ainsi au CACL une ouverture vers l'extérieur.

Lors de la « *journée innovation* » de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA) du 16 janvier 2018, le dispositif visant à former des « *ambassadeurs* » pour que chaque service dispose d'une personne sensibilisée à l'innovation a été primé. Une dizaine de Caisses Régionales s'intéressent à ce dispositif et envisagent de l'adopter dans leurs entités respectives.

Il est évident que le CACL progresse vers la libération de la parole en s'appuyant sur plusieurs leviers, dont celui de l'innovation. Cette libération permet aux salariés de partager leurs idées avec l'entreprise, ce qui peut potentiellement conduire à des innovations. Nous proposons la schématisation de ce processus ci-après.

Figure 7: Processus d'innovation selon synthèse personnelle



Pour encourager les salariés à générer des idées, certaines agences adoptent le concept d'« *open innovation* », que nous allons maintenant présenter.

développeurs, des designers et des passionnés d'Intelligence Artificielle pour travailler sur des besoins qu'ont exprimés les salariés notamment pour créer des solutions collaboratives. Un autre exemple d'Hakathon est celui qui est dédié à l'habitat du futur pour proposer les équipements de demain que l'on trouvera dans les logements.

1.2.3. L'innovation ouverte

Certaines agences adoptent l'open innovation (Chesbrough et al., 2006 ; Fasnacht, 2009a) pour proposer des services innovants répondant aux besoins de leurs clients. Par exemple, l'Agence En Ligne (AEL) dédiée aux agriculteurs a révisé son processus d'octroi de crédit en consultant les agriculteurs à travers un questionnaire pour mieux comprendre leurs besoins réels. C'est ainsi qu'est née « *la décision 48h* », un service qui garantit une réponse en deux jours à un agriculteur souhaitant réaliser un investissement de renouvellement.

L'AEL des Majeurs Protégés (MAJ) a également entrepris un processus de consultation de ses clients en discutant avec eux et en les interrogeant pour définir leurs attentes et identifier les services que cette agence spécialisée pourrait leur offrir. Cette agence a revu ses processus afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques de ses clients. Pour cela, les salariés ont envoyé un questionnaire de « *satisfaction* » aux associations tutélaires ainsi qu'aux mandataires judiciaires afin de connaître précisément leurs attentes vis-à-vis d'une telle agence. L'ensemble des salariés de cette AEL a également contribué à la conception de leur nouvelle plaquette de présentation, même s'il existe un service communication au sein de l'entreprise. Grâce à un processus de « *bricolage* » et d'essais, ils ont réussi à créer une maquette de présentation de leur agence, qui reflète parfaitement les services proposés. Cette maquette a ensuite été reproduite et sert aujourd'hui de support de présentation et de communication pour les clients et les prospects.

Le Directeur de l'Agence travaille actuellement sur un « *projet national* » visant à apporter des réponses encore plus pertinentes aux besoins des clients. Un projet est dit national lorsque plusieurs Caisses Régionales se réunissent pour travailler sur un sujet. Dans ce cas précis, l'initiative provient des Caisses Régionales de Normandie et d'Aquitaine, avec l'AEL MAJ de Centre Loire se joignant au groupe en tant que co-pilote. Les objectifs de ce groupe de travail sont de créer une offre nationale pour conquérir des parts de marché, accompagner les clients fidèles, avoir une visibilité sur l'ensemble du territoire et simplifier les processus. Le groupe souhaite également favoriser les échanges de bonnes pratiques entre les différentes caisses.

Lors des réunions de travail, ce groupe a pu mettre en place la dématérialisation des relevés à destination des organismes gestionnaires des tutelles. De plus, les trois caisses ont constaté que les besoins spécifiques de leurs clients étaient similaires. Pour répondre à ces besoins, elles associent les associations tutélaires et les mandataires judiciaires dans leurs réflexions en les

invitant à des réunions pour recueillir leurs attentes. Les clients sont donc pleinement intégrés dans l'élaboration de ces nouveaux processus, services et produits. Le Crédit Agricole Centre Loire collabore non seulement avec ses clients mais aussi avec d'autres Caisses Régionales afin de mutualiser leurs connaissances.

Nos observations, menées entre décembre 2016 et fin mars 2017, ainsi que les entretiens informels que nous avons eus durant cette même période, ont permis de faire ressortir un certain nombre de problèmes que nous avons regroupés et triés (annexe n°4) avant de les présenter à la direction lors d'une réunion en date du 11 avril 2017 (annexe n°5).

2. La réunion du 11 avril 2017 : les problèmes liés à l'autonomisation des salariés vis-à-vis d'une entreprise hiérarchique

2.1. Identification des problèmes et proposition de mener une investigation

Lors de notre entretien du 11 avril 2017 avec la DRH, nous avons présenté notre travail sur les problèmes que nous avons pu relever en nous basant sur le cadre théorique de l'entreprise libérée (Getz, 2009). Bien qu'il ait été convenu à l'avance que ces entretiens devaient être des moments de débat plutôt que de simple information, ils se sont tous avérés informatifs, car ni la DRH ni le DG n'ont eu le temps de lire les documents envoyés avant les rendez-vous. Les rencontres avec la direction se déroulaient toujours de la même manière : une partie informative où nous exposions notre travail, qui avait donné lieu à une note envoyée quelques jours avant la rencontre, suivie d'une discussion sur les actions à entreprendre par la suite.

Nous avons donc réalisé une présentation des problèmes que les salariés rencontrent en les regroupant sous des items typiques des entreprises libérées afin de mettre en lumière les obstacles existants à la transformation de l'entreprise. Les problèmes que nous avons relevés incluent :

- La transparence de la communication, où certains membres de la direction ne souhaitent pas partager toutes les informations avec les salariés, bien que ces informations leur seraient utiles pour comprendre ce qui se passe.
- L'autonomie, le contrôle, la responsabilisation et la liberté de parole, où les salariés se sentent infantilisés par le management, certains refusant de prendre des initiatives par crainte de réprimandes ou estimant que ce n'est pas leur rôle.
- L'engagement, le sens, la vision de l'entreprise et la notion de travail bien fait, où il existe une distorsion cognitive entre les salariés, ainsi qu'entre les salariés et le management, sur ce que signifie réellement « *bien faire* » son travail. Cette question entraîne également une distorsion sur la vision, le sens, et l'engagement, car les salariés entendent ce que dit la direction générale, mais ne se retrouvent pas dans les pratiques professionnelles imposées par le management.
- Le décalage entre le discours et les pratiques, une critique récurrente où l'on pourrait même parler d'un management schizophrène, avec une direction générale qui prône des valeurs comme la subsidiarité, tandis que les salariés doivent encore tout faire valider par leur manager.
- Les syndicats, où la direction et les syndicats prétendent jouer leur rôle en recherchant le dialogue, alors que la majorité des salariés estiment qu'ils sont inexistantes, ne remontent pas les problèmes, et ne jouent pas le rôle de contre-pouvoir.

Après cette présentation, nous avons discuté des possibilités qui s'offrent au CACL pour apporter une réponse à ces problèmes. Nous avons proposé à la DRH de se pencher sur l'exemple de l'entreprise Michelin, car nous avons rencontré son responsable des relations sociales, avec qui nous avons sympathisé. Il se trouve qu'il a dirigé l'usine de Bourges (d'où nous sommes originaires) et qu'il a sauvé l'établissement de la fermeture. Bien que le cas de Michelin commence à être bien documenté dans la littérature, nous avons suggéré à la DRH d'examiner cette entreprise pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il s'agit d'une entreprise industrielle internationale qui emploie plus de 70 000 personnes dans le monde, avec de fortes contraintes réglementaires dues à la fabrication de pneumatiques pour divers secteurs (particuliers, agriculture, aéronautique, etc.) et de nombreux processus de fabrication en place. Nous avons pensé que cette entreprise, par sa taille, la nature de son activité très réglementée, et ses nombreux processus, présente des caractéristiques similaires à celles d'une entreprise bancaire. Il serait donc intéressant d'observer et de comprendre comment la libération de la parole et la responsabilisation sont mises en œuvre dans cette entreprise. Nous avons convenu

avec la DRH que nous enquêterions sur Michelin et que nous ferions un retour lors de notre prochain entretien qui aura lieu le 23 janvier 2018 (Annexe n°6).

En explorant Michelin, l'une de nos principales questions est de savoir si une démarche d'autonomisation et de responsabilisation des salariés est compatible avec des processus de fabrication industriels très formalisés. Nous nous demandons également si une grande entreprise mondiale peut se transformer en une organisation de type « *entreprise libérée* », même si elle ne se revendique pas comme telle. C'est dans ces conditions que nous allons mener l'enquête chez Michelin en nous appuyant sur la documentation, la littérature existante sur ce cas, ainsi que sur les entretiens que nous avons eus avec le responsable de la démarche chez Michelin.

2.2. Une voie d'exploration : Michelin et sa démarche de responsabilisation

Nous avons eu la chance d'échanger à diverses reprises avec le responsable de la démarche de responsabilisation de l'entreprise Michelin. Il deviendra notre interlocuteur privilégié dans notre enquête. Cette personne a la fonction de responsable des relations sociales et se nomme Bertrand Ballarin. Nos discussions ont commencé lors d'une conférence à laquelle nous participions tous les deux au sein de l'École Supérieure de Commerce (ESC) Clermont Business School en novembre 2017 ; lui en tant qu'orateur et nous en tant que public. Nous aurons l'occasion de nous revoir à plusieurs reprises dont lors du colloque « *Le travail en mouvement* » qui aura lieu du 13 au 20 septembre 2018 à Cerisy la Salle auquel nous participerons tous les deux.

Monsieur Ballarin a débuté sa carrière dans le service public. Après avoir suivi des classes préparatoires littéraires, il a intégré Sciences Po Paris dans la section service public, puis a terminé sa formation à Saint-Cyr. Il a ensuite rejoint l'armée de terre en tant qu'officier, où il a servi pendant trente ans. En 2003, il a été recruté par Michelin et a intégré l'usine de Clermont-Ferrand en tant que chef de projet des organisations responsabilisantes. Par la suite, il a été promu directeur de l'usine de Bourges, que le groupe envisageait de fermer. Pendant les quatre années qu'il a passées à ce poste, il a réussi à maintenir l'usine ouverte, bien que l'effectif soit passé de 1200 à 500 salariés. À ce jour, l'usine est toujours en activité. Il a ensuite été envoyé

pendant quatre ans à l'usine de Shanghai pour relancer ses performances. Michelin lui a offert diverses expériences complémentaires pour se former au management industriel, aux systèmes de production et de performance industriels, ainsi qu'aux relations sociales. De retour au siège de Clermont-Ferrand, il a été chargé de la politique du personnel ouvrier, avec la responsabilité de 67 500 salariés, et a dirigé le projet de responsabilisation du groupe. En 2013, Jean-Dominique Senard, directeur du Groupe, l'a nommé responsable des relations sociales, avec pour mission de faire évoluer l'entreprise. Ce poste l'a fait entrer dans le Top Management de Michelin.

2.2.1. La démarche de responsabilisation : Pourquoi changer le model organisationnel existant ?

Tout d'abord, un peu de contexte pour comprendre l'origine et les raisons qui ont poussé Michelin à entamer une telle transformation organisationnelle. Fondée en 1889, l'entreprise a été l'une des premières à adopter l'organisation scientifique du travail dès les années 1919-1920, tout en associant toujours les opérateurs à sa démarche d'amélioration continue. Comme le disait Édouard Michelin : « *ceux qui font savent précisément ce qu'ils font* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Bien que l'entreprise ait été dirigée de manière stricte, le pilotage des opérateurs n'était pas véritablement standardisé, chaque usine développant son propre système. Cela a conduit à des difficultés dans les années 1990 en raison de la conjoncture économique, ce qui a amené Michelin à adopter une gestion plus rigoureuse, modifiant ainsi le fonctionnement de l'entreprise.

L'introduction de l'informatique a donné aux dirigeants l'illusion qu'ils pouvaient tout contrôler depuis le sommet, ce qui a conduit à une volonté de maîtriser tous les aspects de l'entreprise. Cette quête de contrôle a entraîné la mise en place d'audits pour s'assurer que chaque partie prenante faisait correctement son travail, avec pour objectif de maintenir un haut niveau de qualité tout en garantissant la sécurité. Cependant, ce contrôle accru a complexifié l'organisation, transformant Michelin en une entreprise axée sur les processus. Cette centralisation a abouti à une stricte adhérence aux procédures par les salariés, créant une rigidité décisionnelle, alors même que Michelin recherchait l'agilité. L'entreprise a finalement compris que ce modèle ne pouvait pas perdurer et qu'un changement de fonctionnement était nécessaire.

La première vague de responsabilisation a débuté dans les années 1990, lorsque les managers ont cherché des moyens d'améliorer la compétitivité tout en augmentant la productivité. Ce processus s'est développé progressivement, avec des essais, des erreurs et des ajustements. À l'époque, personne ne savait exactement où allait le groupe, mais il a été conclu que la supervision directe des lignes de production ne devait pas être trop présente. Certaines usines se sont retrouvées avec un manager pour cent ouvriers.

À partir des années 2000, Michelin a mis en place un système de production inspiré de celui de Toyota. Des correspondants ont été nommés au sein des unités de production, chargés des questions de sécurité et de qualité, ainsi que de faire le lien entre l'unité de production et le responsable d'ilot, qui supervise quatre équipes d'opérateurs. Ces correspondants occupaient ce rôle en plus de leurs fonctions habituelles, sans compensation salariale supplémentaire. Michelin a constaté que cette initiative avait un effet positif sur la motivation des salariés, renforçant leur engagement et leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ces correspondants étaient en contact direct avec les salariés, recueillant leurs retours sur les problèmes rencontrés, ce qui a renforcé le lien social professionnel, sans nécessairement créer un lien personnel.

Le top management a rapidement reconnu l'importance de ces correspondants, les décrivant comme « *géniaux* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18), et a voulu uniformiser le système de production. Entre 2005 et 2010, Michelin a donc entrepris cette uniformisation de manière intensive, en mode « *rouleau compresseur* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18), ce qui a conduit à des gains de productivité de 30 % en cinq ans. En 2011, lors de tournées régulières dans les usines, les dirigeants ont remarqué que les correspondants « *n'étaient plus comme avant : ils ne grognaient plus alors que les opérateurs sont surnommés les grognards* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Michelin était en train de perdre son identité.

La deuxième vague de responsabilisation a été lancée, non pas en réponse à des difficultés financières, mais parce que les ouvriers étaient en train de changer. Cette nouvelle approche, centrée sur la personne humaine au travail plutôt que sur le système de production, a d'abord concerné les ouvriers avant d'être étendue à l'ensemble du groupe en 2014. Dès 2013, Michelin a commencé à mener des expérimentations dans ses usines, notamment en libérant la parole. Suite à ce constat, il a été décidé que Michelin devait devenir plus agile, nécessitant une décomplexification de l'entreprise avant de se recentrer sur le client. Pour ce faire, Michelin a souhaité que les salariés en production soient en contact direct avec les clients afin de mieux répondre à leurs besoins. L'entreprise a également reconnu que les procédures rigides entravaient l'innovation et que l'innovation devait être encouragée. Enfin, Michelin a cherché à

renforcer l'engagement des salariés. Pour Bertrand Ballarin, l'engagement a des répercussions sur la vie personnelle de l'individu, et il est crucial de créer un cadre qui suscite cet engagement. Selon lui, l'engagement des salariés est stimulé lorsqu'ils « *ont un emploi intéressant où ils peuvent résoudre et traiter les problèmes eux-mêmes* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Il estime qu'il est essentiel que les salariés comprennent les attentes des niveaux supérieurs, ce qui donne du sens à leur travail et les incite à s'engager. Pour atteindre cet objectif, l'organisation et le management doivent être adaptés.

Le top management s'est donné deux ans pour que « *les salariés reprennent un peu la main* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). En parallèle, une petite équipe d'opérateurs a été invitée à réfléchir, sur une année, à ce qu'ils étaient capables de faire seuls, afin d'évaluer leur degré d'autonomie. Les résultats ont montré que les salariés ont proposé des solutions innovantes, ce qui a agréablement surpris la direction. Ces propositions ont ensuite été déployées sur la base du volontariat, car la direction souhaite que chaque salarié évolue à son propre rythme, dans un contexte de changement culturel. Michelin a ouvert des « *fenêtres de test* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Aujourd'hui, Michelin n'a pas de « *modèle témoin* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18), mais l'entreprise a pu poser les bases d'un modèle de transformation.

L'ingénierie de cette démarche s'inspire de plusieurs disciplines, telles que la philosophie (Veil, Arendt), la psychologie, notamment celle du travail, l'ergonomie, la sociologie et le management. Pour Michelin, cette démarche se construit progressivement, impliquant inévitablement des essais, des erreurs et des ajustements. La vision collective de la responsabilité adoptée par le responsable de cette démarche se traduit par la création d'un lien social professionnel fort, où tous les salariés, quel que soit leur statut dans l'entreprise, forment une communauté. Pour Michelin, chaque salarié doit trouver sa voie, et il ne s'agit pas de copier un modèle existant, mais d'en inventer un qui corresponde à l'entreprise. Cela n'exclut pas de s'inspirer de modèles existants, mais en les adaptant à la culture propre de Michelin. Bertrand Ballarin souhaite également que le modèle soit basé sur la confiance, car pour lui, « *la défiance crée de la complexité tandis que la confiance crée de la responsabilisation* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18).

2.2.2. L'ingénierie de la démarche

Pour le responsable de la démarche, l'entreprise n'a pas encore atteint son objectif, car elle n'est pas totalement responsabilisée. Selon lui, la responsabilisation repose sur deux éléments : « *le pouvoir d'agir* », c'est-à-dire une véritable liberté d'action, et l'obligation morale de rendre des comptes sur ce qui a été accompli. Le pouvoir d'agir ne doit pas prendre le pas sur l'obligation morale de rendre des comptes, et la responsabilisation ne doit pas être confondue avec la délégation.

À partir des années 2000, Michelin a commencé à agir sur la production en nommant des salariés, appelés « *correspondants* », dans les unités de production pour s'occuper des questions de sécurité et de qualité. Ces correspondants ont également pour rôle de faire le lien entre ce qui se passe dans l'unité de production et le responsable d'îlot, qui supervise quatre équipes d'opérateurs. Le responsable d'îlot travaille du lundi au vendredi, tandis que les équipes de production fonctionnent en trois-huit, ce qui signifie qu'il n'est pas toujours présent aux côtés des ouvriers. Les correspondants, en revanche, sont constamment en contact avec les salariés, recueillant les problèmes qu'ils rencontrent. Cela crée un lien social professionnel, distinct du lien social personnel qui se développe autour des discussions informelles, par exemple, autour de la machine à café. La mise en place de ces correspondants, avec le lien professionnel qu'ils créent autour des problématiques liées au travail, constitue le premier pilier de la responsabilisation. À ce stade, la responsabilisation se limite à la production.

Le top management a rapidement reconnu que ces correspondants « *étaient géniaux* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18) et a voulu aller plus loin en uniformisant le système de production, une uniformisation qui s'est déroulée entre 2005 et 2010. Pour amorcer la transformation du groupe vers une entreprise responsabilisante, Jean-Dominique Senard a invité Isaac Getz lors d'une réunion des Top Managers pour donner une conférence d'une heure sur l'entreprise libérée, suivie de deux heures de discussions. Michelin a ensuite décidé de lancer des expérimentations pour définir un modèle de responsabilisation. Pour ces expérimentations, Michelin a fait appel au volontariat de ses salariés. Il a fallu quatre ans et demi de travail à l'équipe de cinq personnes dirigées par Bertrand Ballarin pour élaborer un modèle de responsabilisation applicable à l'ensemble de l'entreprise. Début 2018, cinq usines expérimentaient ce modèle depuis deux ans et demi, douze étaient en phase de démarrage, et d'ici un an, le mouvement devrait être engagé dans une vingtaine d'autres usines, regroupant

1200 à 1300 personnes. Jean-Dominique Senard n'a cependant jamais fait d'annonce officielle pour informer l'ensemble des salariés que l'entreprise était en cours de transformation, contrairement à d'autres dirigeants d'entreprises dites libérées.

L'expérimentation repose sur le principe des essais et des erreurs, permettant aux salariés d'en tirer des apprentissages. Bertrand Ballarin qualifie le modèle de responsabilisation de « *modèle artistique* » car, bien qu'il fixe de grands principes à respecter, il laisse aux salariés une large marge de manœuvre pour sa mise en œuvre. Ce modèle sert à donner un cadre, mais laisse aux individus la liberté de construire « *leur propre cathédrale* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Le modèle vise à simplifier le système de production, très rigide, en réduisant le nombre d'outils utilisés : l'équipe n'utilisera que six outils au total, dont quatre au quotidien et deux mensuellement. Pour le responsable du projet de responsabilisation, il est crucial de s'assurer que les outils de gestion utilisés sont pertinents et utiles pour le pilotage de l'organisation. Il compare cela à la mise en place du Lean Management : « *Le Lean Management n'est pas idiot, mais ce qui est idiot, c'est de l'appliquer de la même manière partout. Il faut laisser les ouvriers adapter les outils à leurs besoins* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18).

Avant de lancer un projet de responsabilisation, un avant-projet est systématiquement réalisé par l'équipe dédiée à cette démarche.

A. Avant le lancement du projet de responsabilisation : l'avant-projet

La première étape de cet avant-projet consiste pour l'entité à contacter l'équipe de Bertrand Ballarin pour lui exprimer sa volonté de participer.

La seconde phase implique un entretien entre le chef de l'entité et l'équipe de responsabilisation afin de comprendre ses véritables motivations, ses croyances, et de s'assurer qu'il est réellement convaincu de l'importance de l'autonomie et de la responsabilisation de ses subordonnés pour évoluer vers une nouvelle organisation.

La troisième phase de l'avant-projet se focalise sur la déconstruction des croyances et des obstacles existants dans l'entité, en lien avec le modèle de responsabilisation que Michelin souhaite implémenter.

La quatrième phase vise à renforcer la proximité entre le leader et son équipe à travers un travail de déconstruction et de reconstruction. Le chef de l'entité joue un rôle central dans la transformation de l'organisation : « *c'est son grand œuvre* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Pour que la transformation soit efficace, il est crucial que l'équipe adhère pleinement à ce changement. Si seul le leader y croit, la transformation ne pourra pas aboutir. Un travail pédagogique est donc également nécessaire lors des entretiens.

L'équipe dirigée par Bertrand Ballarin veille à ce que le chef de l'entité s'approprie pleinement le modèle proposé. Par ailleurs, elle s'entretient avec le dirigeant de l'usine où se trouve l'équipe volontaire pour s'assurer que les salariés ne font pas semblant. Il est essentiel pour Michelin que les salariés participant à cette expérimentation soient véritablement convaincus et qu'ils y adhèrent pleinement, afin d'éviter qu'ils s'engagent avec des intentions autres que celles de la responsabilisation. Une fois que l'équipe dédiée à la responsabilisation est convaincue que le dirigeant a bien compris la démarche, qu'il ne simule pas et qu'il y adhère, elle lui propose de constituer un groupe de tête composé d'un comité de direction et de personnes choisies pour leur personnalité. Les membres de ce groupe de tête, issus de tous les niveaux hiérarchiques sans distinction, contribuent à enrichir la réflexion.

Une fois le consensus atteint sur la volonté d'engager l'entité dans la démarche de responsabilisation, il est nécessaire d'informer l'ensemble du personnel. À ce stade, l'entité se situe encore dans le domaine des intentions, et la transformation proprement dite n'a pas encore commencé. Le passage à l'acte constitue l'étape suivante. Bertrand Ballarin souligne que cette transition est difficile, car elle implique un changement de posture pour les managers et une nouvelle façon de diriger.

B. Avant lancement du projet : passage d'une organisation hiérarchique à une organisation « responsabilisante »

Le management doit adopter une nouvelle posture et une manière différente de diriger, marquée par une réduction drastique de leur champ décisionnel. Pour que cela fonctionne, ils doivent faire confiance aux salariés. Néanmoins, le chef de l'entité conserve un domaine spécifique dans lequel il est le seul à prendre des décisions : c'est son « *domaine réservé* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Ce domaine réservé peut évoluer et être ajusté avec le temps, mais il

doit rester aussi restreint que possible pour permettre aux salariés, appelés « *équipiers* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18), de prendre des décisions dans tous les autres domaines.

L'équipe s'habitue rapidement à cette nouvelle manière de travailler, et Bertrand Ballarin souligne qu'en cas de crise, il est dans l'intérêt de tous de réfléchir collectivement. Il mentionne qu'il existe au sein du groupe une croyance erronée selon laquelle la délibération serait une perte de temps et un outil de gestion inefficace, alors qu'en réalité, la prise de décision collective conduit à une transformation vertueuse. D'ailleurs, le comité exécutif fonctionne de manière collégiale, délibérant en s'appuyant sur les rapports des commissions composées de salariés issus de tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Cette approche favorise une ouverture sur l'ensemble de l'entreprise, créant une simplicité relationnelle entre le management et les ouvriers, et éliminant les rares comportements méprisants que le management pourrait avoir envers les ouvriers. Dans l'entreprise, « *il n'y a pas de personnalité qui s'offusquerait de travailler avec des personnes qui sont 4 ou 5 clics en dessous d'eux* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18).

Le modèle de responsabilisation rencontre toutefois un paradoxe entre les injonctions collectives et individuelles, où des évolutions sont nécessaires, car l'objectif est de promouvoir une responsabilisation collective plutôt qu'individuelle. C'est pourquoi le service des ressources humaines modifie le modèle d'incitation classique, cherchant à « *faire sauter le consulting RH classique* ». Deux « *citadelles* » doivent être démantelées : la première est le principe d'incitation, car il est illusoire de croire que des modèles d'incitation peuvent pousser les gens à agir pour le bien de l'entreprise. La variable, qu'il soit individuel ou collectif, n'incite pas les gens à travailler davantage. La deuxième citadelle est l'idée qu'on peut manager les gens par objectifs en fixant ces objectifs à leur niveau. En réalité, les gens doivent se mobiliser sur les objectifs de l'échelon supérieur, ce qui leur donne du sens. « *Je fais campagne depuis trois ans là-dessus. Le DRH s'est rallié à ma cause, tout comme Jean-Dominique Senard* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Le service des ressources humaines s'est également attaqué à la question des rémunérations des salariés.

La démarche de responsabilisation a aussi révélé la nécessité de faire évoluer la culture d'entreprise, sans pour autant la changer fondamentalement. La culture ne peut être modifiée rapidement, encore moins par des injonctions. Pour Bertrand Ballarin, ce serait « *un viol de conscience, car moi, je ne veux pas changer, mais je peux évoluer si je comprends le pourquoi* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Lors de nos entretiens, Michelin ne pouvait pas encore définir clairement sa culture, si ce n'est à travers le discours officiel, car le Top Management a

observé que les salariés ont évolué progressivement depuis la mise en place du modèle de responsabilisation. Cette évolution est lente, déterminée par le collectif et le management, et il est impératif de laisser cette transformation se faire sans l'imposer. Bertrand Ballarin note que la responsabilisation s'accélère au fil du temps : les salariés, d'abord hésitants à prendre des initiatives, commencent à le faire de plus en plus, réalisant des projets avec succès et gagnant en confiance.

Dans le modèle de responsabilisation, Michelin refuse de fonctionner en mode projet, préférant laisser chaque entité inventer son propre mouvement. Il n'y a donc pas de pilote unique, et le fait que l'entité crée son propre modèle de fonctionnement annihile toute résistance au changement. Hormis les conditions du modèle de base qui doivent être remplies, les salariés ont la liberté de mettre en place ce qu'ils souhaitent, tandis que le management s'assure uniquement de l'homogénéité des intentions de ses sous-chefs. Pour que la démarche fonctionne correctement, un dispositif de vigilance est mis en place au niveau du chef, afin de surveiller ses subordonnés. Ce dispositif est crucial pour combattre les réflexes de confort et éviter le décalage entre ce que les gens disent et ce qu'ils font réellement. Michelin se concentre moins sur les discours des personnes que sur leurs actions concrètes. Pour cette raison, des accompagnateurs ont été désignés dans chaque entité. Leur mission est d'observer ce qui se passe dans l'entité, sans être responsables de la transformation. En plus de cet accompagnateur, chaque entité doit disposer d'un carnet du leader libérateur et d'un carnet de l'opérateur vigilant, avec une liste de questions à se poser avant de prendre une action. Par exemple, un chef pourrait se demander : « *Quelle est ma valeur ajoutée ? Pourquoi ne suis-je pas capable de prendre cette décision moi-même ou pourquoi la personne n'est-elle pas capable de la prendre elle-même ?* » (Entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Les décisions qui ne relèvent pas du domaine réservé sont ainsi prises de manière collégiale. Le management régule les relations interpersonnelles, et lorsqu'un conflit survient entre deux équipiers, le chef ne tranche pas, laissant les personnes trouver un accord par elles-mêmes. « *Quand le problème est compliqué, on le laisse pourrir jusqu'à ce que les personnes se décident à le régler. L'accompagnateur vit à l'intérieur de l'entité et nous informe sur ce qui s'y passe. Il nous renseigne sur comment vivent les personnes. Ces personnes ne sont pas des espions, mais elles nous permettent de voir si le top management a besoin d'un coach quand l'accompagnement interne ne suffit plus* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18).

Bertrand Ballarin explique qu'il existe trois cas de figure :

- « *Il y a les managers qui ont vraiment envie et qui ont choisi l'accompagnateur dans l'équipe chargée de travailler sur le modèle de base de responsabilisation. Dans ce cas, l'accompagnateur est libre de circuler partout.*
- *Il y a les managers qui ne sont pas enthousiastes pour cette démarche de responsabilisation mais qui trouvent que c'est une bonne idée. Dans ce cas, l'accompagnateur doit conquérir son territoire.*
- *Il y a les managers qui ont d'autres priorités et qui se disent : je vais accepter l'accompagnateur puis à la première occasion je le vire et cela me permettra de faire un gain de productivité »* (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18).

Lorsque l'équipe en charge de la responsabilisation constate que l'accompagnement interne proposé n'est pas suffisant, ils ont commencé, depuis quelques mois, à faire intervenir un coach professionnel, Vincent Lenhardt. Ce coach travaille avec les membres du comité exécutif, les Top Managers et quinze à vingt managers situés en dessous du Top Management. Bertrand Ballarin constate que la démarche de responsabilisation de Michelin n'aboutira pas si certains Top Managers ne travaillent pas sur eux-mêmes.

Dans ce changement organisationnel, les syndicats ont été associés, mais les échanges se concentrent sur les solutions plutôt que sur les principes. Chez Michelin, les syndicats attendent des solutions préétablies sur lesquelles ils peuvent éventuellement débattre. Les discussions ne portent donc pas sur le fond mais seulement sur la forme des solutions. Selon le manager de la responsabilisation, il serait intéressant de commencer par discuter des intentions avec les syndicats, mais Michelin se heurte à une difficulté majeure : la re-syndicalisation, qui est un prérequis nécessaire.

Pour Bertrand Ballarin, dans le cadre d'un changement organisationnel, il est crucial de ne pas confondre le code de conduite avec les valeurs de l'entreprise. Il est nécessaire d'énoncer des principes plutôt que des règles, car ce sont les salariés qui fixent ces dernières. Dans la démarche de responsabilisation, il s'agit de s'assurer que les personnes se posent les bonnes questions au bon moment. Ainsi, ce qui est obligatoire dans la démarche, c'est le cadre, mais pour les autres règles, il faut être capable de démontrer que si la règle en question n'existait pas, cela entraînerait de graves problèmes. Avec la mise en œuvre de la démarche de responsabilisation, Michelin a constaté qu'il existe une réelle difficulté à passer de la phase de démonstration à celle de généralisation. Lors de cette phase, « *les gens nous disent que ce n'est pas nous, qu'ils*

ne sont pas d'accord avec cela. C'est pour cette raison que notre modèle n'est pas du tout rigide ; au lieu de dire aux gens comment faire, nous les avons largement consultés » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18).

2.2.3. Les conditions de succès de la démarche de responsabilisation

La première condition de succès repose sur la capacité du leader à impulser une dynamique au sein de son équipe. Pour cela, il doit avoir « *compris, qu'il ait vu et qu'il ait envie de voir ça dans son entité* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Ensuite, un exercice de déconstruction a été nécessaire, consistant à éliminer les croyances des individus, notamment celles qui mènent à un management déresponsabilisant. Michelin s'est inspiré des organisations apprenantes pour ce processus. L'entreprise a également constaté un décalage entre les pensées et les pratiques des individus, ce qui a nécessité des explications. Ces explications ont permis une prise de conscience et ont conduit à un changement de comportement, accompagné par l'entreprise.

La démarche de responsabilisation établit un cadre tout en laissant une grande autonomie aux salariés, leur confiant l'invention de solutions innovantes et les encourageant à s'exprimer. Les règles et les objectifs sont ainsi laissés à la discrétion des unités de production, en fonction des grandes orientations fixées par la direction. Pour que la démarche de responsabilisation fonctionne correctement, certains prérequis doivent être mis en place. Tout d'abord, un cadre clair doit être défini et bien compris par tous. Ce cadre fournit des orientations à l'entité.

Le cadre fixe des règles générales, qui sont fortes et ne doivent pas être transgressées, tandis que les règles particulières sont établies par les salariés de l'entité et adaptées à leur contexte. De ces règles particulières découlent des arbitrages en cas de dilemme, permettant de résoudre les problèmes et d'uniformiser l'action. Cette approche entraîne un changement d'attitude chez les managers qui s'impliquent dans la responsabilisation. Ils communiquent les intentions de leur entité à leurs supérieurs à titre informatif. Ainsi, l'entreprise évolue d'une entreprise obéissante à une entreprise intelligente, où le manager ne donne plus d'ordres mais partage des intentions : « *Qu'est-ce que vous en pensez ? Qu'allez-vous faire ?* » (Entretien du 12/12/17 et du 10/01/18). Le manager transmet à ses subordonnés les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées, en veillant à présenter ces informations de manière claire et accessible afin que personne ne soit submergé par un excès d'informations.

Dans cette démarche de responsabilisation, Michelin met en place un système de collégialité, associé à une solidarité où chacun se sent responsable de l'ensemble. Les différents systèmes de gestion, tels que les RH et les rémunérations, sont alignés avec la nouvelle organisation, entraînant une révision des processus pour éviter qu'ils ne freinent la nouvelle structure. Enfin, Michelin se concentre sur « *l'être* » plutôt que sur « *le faire* » (entretien du 12/12/17 et du 10/01/18), et la transformation s'effectue patiemment, en respectant le rythme biologique de chaque individu. Avec ce changement organisationnel, le management entre dans un cercle vertueux, permettant de dégager du temps et de donner du sens aux salariés. L'entreprise a également compris que le management doit être exemplaire, et l'équipe dirigeante n'est pas exemptée de cette exigence.

Résumé : Leçons tirés du CACL et de l'enquête chez Michelin

Notre travail a consisté à mettre en lumière les problèmes rencontrés dans le cadre de l'autonomisation des salariés au sein d'une entreprise hiérarchique. Nous avons pu identifier plusieurs obstacles, tels que la réticence de certains membres de la direction à partager des informations utiles avec les salariés, le manque d'autonomie des employés face au contrôle managérial, et une distorsion cognitive concernant la notion de « *travail bien fait* » entre salariés et management. Nous avons également observé un écart important entre le discours de la direction, qui prône des valeurs comme la subsidiarité, et les pratiques managériales, qui nécessitent une validation systématique des actions par les managers. Les salariés pointent aussi du doigt le manque d'engagement des syndicats, perçus comme inefficaces.

Nous proposons à la directrice des ressources humaines (DRH) d'enquêter au sein d'une organisation ayant entamé une démarche similaire, confrontée à des contraintes de production réglementaires strictes et mondialisée, afin de comprendre comment elle a procédé. Notre choix s'est porté sur l'entreprise Michelin, un groupe industriel international qui a initié une transformation organisationnelle pour responsabiliser ses salariés. Nous souhaitons comprendre comment l'autonomisation des salariés peut se concilier avec les processus de production industrialisés et formalisés d'une entreprise de cette envergure.

La première vague de responsabilisation a permis d'améliorer la productivité, mais l'autonomie des salariés a été réduite en raison de la rigidité des processus. Michelin a cherché un moyen de corriger cela et a tenté une nouvelle approche centrée sur l'humain. La deuxième vague a visé à rendre les salariés plus autonomes dans la gestion de leur travail tout en renforçant leur engagement et leur bien-être.

Le modèle de responsabilisation adopté par Michelin repose sur l'autonomie des équipes de production, tout en maintenant un cadre décisionnel clair. Les principes directeurs incluent la simplification des outils de gestion, l'implication des salariés dans la prise de décision, et la promotion d'un climat de confiance. Le management joue un rôle clé dans cette transition, en adoptant une posture moins directive et plus collaborative. Pour transformer toute son organisation, Michelin utilise l'expérimentation basée sur le volontariat. Ces expérimentations permettent de réaliser des essais où l'erreur est possible, mais analysée pour réadapter immédiatement le modèle et essayer à nouveau. C'est un changement organisationnel de longue haleine, qui favorise un apprentissage collectif et permet de proposer des solutions innovantes, tout en améliorant le climat social au sein des équipes.

3. Réunion du 23 janvier 2018 et une proposition d'investigation : le congrès *Human Resources*

Avant de présenter les investigations réalisées au sein de l'entreprise Michelin, nous avons eu une discussion avec la DRH au cours de laquelle nous avons exposé notre point de vue sur l'entreprise libérée. Nous avons expliqué que cette forme organisationnelle nous semble bien adaptée au contexte actuel, où les entreprises doivent innover constamment. Nous avons également exprimé notre souhait de proposer un modèle d'organisation qui combine la philosophie de l'entreprise libérée avec l'« *Esprit PME* » du CACL, en nous appuyant sur une agence que nous avons identifiée comme appliquant fidèlement la vision du DG. Cette agence est l'Agence en Ligne des Majeurs Protégés. Notre idée est de comparer les pratiques de cette agence avec la grille de lecture de l'entreprise libérée et d'en faire une présentation à la direction du CACL. À l'issue de cette présentation, le CACL pourrait choisir de s'en inspirer pour le déployer dans l'ensemble de l'entreprise, ou, s'ils souhaitent aller encore plus loin dans la libération et la responsabilisation, ce modèle pourrait servir de base de travail pour approfondir cette démarche. La DRH adhère à notre proposition.

Nous lui avons ensuite présenté la démarche entreprise par Michelin. La DRH s'est interrogée sur la possibilité que d'autres entreprises soient engagées dans des démarches similaires ou qu'elles mènent des réflexions comparables. Nous lui avons répondu qu'un congrès sur les ressources humaines se tiendra à Pré Catlan à Paris les 4 et 5 avril 2018, où le Professeur Lièvre est invité, et où nous avons également été conviés. Ce congrès pourrait répondre à ses interrogations. Nous avons convenu de lui faire un retour sur notre participation à ce congrès, d'autant plus que la thématique, axée sur la transformation organisationnelle et l'intelligence collective, est directement liée à notre recherche et aux objectifs du DG du CACL.

Nous voyons dans ce congrès une occasion d'observer ce qui se passe ailleurs, comment d'autres entreprises abordent ces enjeux, quels obstacles elles rencontrent, et quelles conclusions elles en tirent. Une fois de plus, nous constatons que les entreprises, tous secteurs confondus, font face à des difficultés similaires en raison du contexte économique actuel, où l'innovation devient la nouvelle règle du jeu, caractéristique de l'économie de la connaissance (Beaumol, 2002). Cependant, les entreprises ont compris qu'il est essentiel d'embarquer tous leurs salariés dans cette transformation, mais elles se posent une question fondamentale : «

comment les engager ? ». Cette question résonne avec notre propre questionnement, ainsi qu'avec celui du CACL, car il s'agit également d'engager tous les salariés dans la libération de la parole et dans l'adoption du projet « *Esprit PME* ». Nous menons donc deux investigations en parallèle : celle auprès d'autres entreprises en nous rendant au congrès Human Resources et celle auprès d'une agence singulière qui est celle de l'agence en ligne des majeurs protégés qui fera l'objet d'une note de synthèse discutée aux mois de mai et juin 2018 avec la direction du CACL (Annexe n°9). Nous tirons de notre participation au congrès Human Resources trois axes principaux que nous allons exposer :

- Comment engager les salariés dans un projet de transformation ?
- Comment faire évoluer la culture d'entreprise managériale et le leadership ?
- Des communautés de travail inspirés

3.1. Comment engager les salariés dans un projet de transformation ?

Chez Capgemini, une société de services dans le secteur du numérique, Hubert Giraud, membre du comité exécutif, explique que l'entreprise connaît un fort turnover, avec 40% des salariés qui la quittent car ils n'adhèrent pas à sa culture. Pour remédier à cela, un travail a été entrepris sur la culture d'entreprise, en identifiant trois acteurs clés : l'employé, le service des ressources humaines et le manager, souvent oublié. Capgemini a décidé de remplacer l'entretien annuel par une évaluation continue tout au long de l'année et a développé une application permettant aux salariés d'évaluer également leur manager. Cela permet de proposer des formations pour combler les lacunes identifiées. Les non-cadres se montrent satisfaits, déclarant que « *enfin la RH sort d'Excel ou de SAP* ». Le problème réside au niveau des managers, qui doivent s'adapter à la perte de pouvoir qu'ils détenaient auparavant. Capgemini a également mis en lumière un problème de reconnaissance, les salariés affirmant que « *mes pairs me reconnaissent, pas mes managers, eux ne savent pas !* ». La question se pose alors : « *comment peut-on manager des jeunes si on ne sait pas ce qu'ils font ?* ». Les non-cadres souhaitent que les managers leur fournissent du contenu et réclament surtout qu'ils soient des experts. Cela a conduit l'entreprise à prendre conscience qu'il est nécessaire de réinventer le rôle des middle managers et de travailler sur le modèle de leadership, car certains managers, bien que compétents, sont

incapables d'accompagner les changements en raison d'un manque de flexibilité, alors que les clients exigent justement cette flexibilité.

Chez Saint-Gobain, une autre approche a été mise en place. Eric Portut, directeur adjoint, a initié une approche collaborative il y a deux ans, avec la création de soixante-neuf groupes de travail. Plus de 300 collaborateurs, issus de métiers, fonctions et tranches d'âge variés, ont participé à ces groupes, identifiant huit grands défis :

- Le marché
- Le client
- L'innovation
- L'organisation
- La vitesse de mise sur le marché ou de mise à disposition
- Les talents
- Le digital

En réponse aux travaux de ces groupes, l'entreprise a proposé des attitudes telles que se rapprocher du client, agir en entrepreneur, innover, être agile et développer une culture ouverte et engageante. Les processus des ressources humaines ont été revus, l'entretien annuel servant désormais uniquement à évaluer la position du personnel par rapport aux attentes de l'entreprise. Saint-Gobain a choisi de miser sur les forces de ses salariés en les encourageant et en les renforçant, plutôt que d'identifier leurs faiblesses. La transformation de l'entreprise nécessite l'engagement de tous, car il s'agit d'une démarche commune où l'entreprise demande à ses salariés « *comment ils envisagent le futur ?* ».

Laragh Marchand, consultante chez Gallup, un important institut de sondage spécialisé dans les études mondiales sur le travail et l'engagement des salariés, pose la question de « *comment on s'engage en France ?* ». Selon une étude réalisée en 2018, 32% des salariés mondiaux sont employés à plein temps, mais seulement 15% d'entre eux sont engagés, c'est-à-dire enthousiasmés par leur travail. En Europe, ce taux tombe à 10%, et en France, il n'est que de 6%. Ce faible engagement en France est paradoxal, car malgré sa position de sixième puissance mondiale et de quatrième en termes de productivité, les salariés français sont très peu engagés dans leur travail. Ce désengagement pourrait être lié à la forte culture hiérarchique en France, où le patron est perçu comme celui qui sait mieux que les autres. Pour Laragh Marchand, le management de type « *command and control* » crée du désengagement. Les enquêtes montrent que 25% des besoins fondamentaux des personnes ne sont pas satisfaits et que tout se joue au

niveau local, ce qui souligne l'importance du manager de proximité dans l'engagement. En général, les salariés déplorent le manque de feedback, l'absence d'écoute et le manque de reconnaissance comme principales causes de désengagement. Selon l'étude Gallup, 60% des salariés changeraient d'emploi si le marché du travail se retournait.

Le cabinet de conseil Ayming a constaté que l'engagement de ses salariés est corrélé à la satisfaction de ses clients et au business réalisé. Les managers d'Ayming sont porteurs de la transformation, tout en restant attentifs à l'état psychologique de leurs salariés.

Chez Orange Business Services, des « *feedback days* » ont été instaurés pour que les managers puissent faire des retours aux salariés concernant les « *irritants* » ainsi que les aspects positifs. L'entreprise travaille également sur la reconnaissance de ses salariés. Un benchmark a été réalisé auprès d'autres entreprises, et des managers volontaires testent les « *bonnes pratiques* » observées à l'extérieur au sein de leurs équipes. Orange Business Services a aussi mis en place le télétravail, à raison de deux jours par semaine. Les « *feedback days* » ont révélé que les managers doivent travailler sur leur ego afin d'être prêts à entendre les critiques de leurs collaborateurs. Deux types de managers se sont distingués : ceux qui sont prêts à expérimenter et ceux qui ne le souhaitent pas, affirmant « *je ne vais pas me tirer une balle dans le pied* ». Pour les managers qui acceptent de tester, l'entreprise a mis en place un « *partage d'expériences* » et des outils adaptés à la culture de l'entreprise. Aujourd'hui, les syndicats remercient la direction pour la mise en place des actions concrètes issues des retours des collaborateurs. Orange Business Services a identifié que les freins à la transformation de l'entreprise sont la peur et l'ego des managers. C'est pourquoi l'entreprise a choisi de développer la solidarité au sein des services qui se lancent dans une expérimentation. Cette solidarité s'exprime entre managers et collaborateurs, entre managers eux-mêmes, et entre collaborateurs. Pour encourager cette solidarité, l'entreprise favorise la création de communautés et demande de l'exemplarité. En effet, lorsque le manager montre l'exemple, les salariés suivent.

Il est évident que la question de l'engagement des salariés est cruciale et concerne toutes les entreprises. Pour générer cet engagement, plusieurs leviers se dégagent :

- Les managers réalisent des retours (feedback) à leurs équipes
- Le besoin de reconnaissance
- L'écoute
- La liberté de parole, où chaque salarié peut s'exprimer sans craindre le pouvoir du management

Il est essentiel d'accompagner le management intermédiaire, qui perd son pouvoir de « *petit chef* » qui commande et contrôle, une source de désengagement pour les salariés. Une réponse initiale peut être trouvée à travers la table ronde sur les questions de leadership.

3.2. Comment faire évoluer la culture managériale et le leadership ?

La Directrice de la Gestion des Talents Stratégiques et des Cadres Dirigeants du groupe Société Générale, Valérie Migrenne, nous explique qu'il y a une accélération dans le domaine bancaire, avec une concurrence de plus en plus intense. L'environnement est extrêmement changeant, notamment en raison de nouvelles réglementations apparues depuis la crise de 2008. La valeur des banques repose pour un tiers sur la confiance des clients, alors même que le secteur est en pleine mutation. D'ailleurs, l'ensemble du secteur bancaire réfléchit à comment faire face à ces différentes transformations.

La banque, par essence, est une entreprise très hiérarchisée et organisée, qui nécessite de transformer sa culture pour simplifier son fonctionnement et changer sa manière de travailler. Société Générale (SG) a choisi de partir des attentes de ses clients pour offrir des expériences différentes. Pour mener cette transformation, SG a compris qu'elle avait besoin de leaders capables d'être « *adaptables, intelligents, vifs, ouverts d'esprit, déterminés, curieux* » et dotés d'un « *niveau d'énergie suffisamment élevé pour conduire les équipes* ». La banque recherche chez ses leaders des qualités comme l'intelligence émotionnelle et situationnelle, car les systèmes sont devenus complexes, et au centre de ces systèmes, il y a les personnes qu'il faut guider.

La banque a travaillé sur un modèle de leadership où les actions convergent dans une seule direction. Pour cela, SG a revu son organisation et sa façon de travailler en créant 27 Business Units ou Service Units, qui doivent collaborer entre elles pour assurer le bon fonctionnement de la banque. SG mise avant tout sur la transformation de sa culture managériale et sur l'innovation pour développer la flexibilité de ses salariés. Elle encourage ces derniers à créer leur propre start-up tout en restant au sein de la banque, pour éviter qu'ils ne quittent l'entreprise pour créer leur société à l'extérieur. Plutôt que de perdre des talents, la banque préfère les aider à créer leur propre activité. Chaque année, SG sélectionne 70 start-up créées par des salariés

qu'elle soutient. C'est un moyen pour la banque de transformer en douceur les compétences de ses managers, qui accompagnent désormais leurs équipes de manière complètement différente par rapport au passé. Bien que consciente que la majorité des start-up créées échoueront, SG utilise ces échecs comme des opportunités d'apprentissage.

SG s'est posé la question suivante : « *qu'est-ce qu'on veut comme leader par rapport au management de notre organisation ?* ». Il en est ressorti que la banque souhaite que ses leaders aient des compétences en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, d'où son intérêt pour les « *soft skills*²⁹», même si ses dirigeants en parlent rarement. Les dirigeants de SG mettent l'accent sur les outils et les plateformes, mais insistent en réalité sur le fait qu'« *il ne faut pas faire du digital mais être digital* ». Selon eux, le cœur du digital n'est pas seulement l'introduction de nouveaux outils, mais aussi l'expérience client, car le comportement des personnes est essentiel. L'entreprise réalise chaque année un « 360 » pour évaluer si les comportements sont bien appropriés.

Comme beaucoup d'entreprises en transformation, SG a souhaité embarquer tous ses salariés dans ce projet. Elle a donc mis en place un programme managérial utilisant le co-développement et même le coaching pour ses managers. Les ateliers de co-développement ont permis aux managers de réaliser qu'ils peuvent s'appuyer sur leurs pairs en cas de difficultés. Ils ont aussi pris conscience de la véritable force collective au sein du groupe et de la proximité des compétences dont ils ont besoin. Divers ateliers ont été développés avec le top 300 du groupe pour les faire réfléchir et expérimenter différents outils, comme les pratiques corporelles ou le co-développement. La directrice insiste sur l'importance pour les personnes de ne pas se mettre de barrières ni de freins dans ces diverses expérimentations, et souligne que les managers ont besoin d'être accompagnés pour éviter de s'enfermer dans des modèles ou de s'appuyer sur des critères du passé.

Il ressort de cette démarche que pour qu'une transformation organisationnelle réussisse, il est crucial de travailler sur la culture, les comportements et l'éthique. Pour cela, SG a décidé de changer son système de rémunération, ne rémunérant plus ses salariés uniquement en fonction

²⁹Soft skills : compétences humaines telles que l'empathie par exemple. Par opposition, les hard skills qui sont des compétences mesurables.

de leurs résultats quantitatifs, mais en fonction de leurs résultats qualitatifs. De plus, elle a renoncé à nommer certaines personnes à certains postes en raison de leur comportement.

Sanofi fait face à des défis similaires à ceux de la Société Générale, et Marilyn Kronenberg, cheffe de la formation, nous explique que l'accent est également mis sur le leadership plutôt que sur l'exercice du pouvoir. Sanofi cherche avant tout à encourager la collaboration entre tous les salariés. Pour cela, l'entreprise a instauré un code visant à promouvoir l'ouverture d'esprit, la curiosité, et la collaboration entre les employés. Elle met également en place des relations de « *sachant à apprenant* » afin que l'information ne soit plus perçue comme une source de pouvoir. Ce changement représente un bouleversement dans la culture de l'entreprise.

Jérôme Tixier, Vice-président exécutif et conseiller du président de L'Oréal, nous partage que son entreprise est également contrainte de se transformer sur le plan managérial, digital, et en termes de business model. Actuellement, L'Oréal est structuré selon un modèle pyramidal et en silo, ce qui l'éloigne des consommateurs et a entraîné une perte d'agilité. De plus, L'Oréal a constaté une baisse de la qualité de vie au travail, ce qui affecte l'attractivité de l'entreprise, sa réputation, et surtout son image de marque. Face à ce constat, L'Oréal a décidé de revisiter sa culture d'entreprise à travers un « *manifesto* », en se posant des questions telles que :

- « *Quelle est la force de la culture de L'Oréal ?*
- *Qu'est-ce qu'il faut changer ?*
- *Qu'est-ce qu'il faut intégrer dans la culture ?* »

Les réponses ont révélé que les décisions ne sont pas prises au bon niveau, qu'elles sont trop centralisées dans la hiérarchie, et que l'individualisme est fort au sein de l'entreprise. Selon Jérôme Tixier, la transformation doit venir d'en haut, et les dirigeants doivent impérativement montrer l'exemple. L'Oréal a donc lancé le projet « *Simplicity* » pour s'attaquer aux causes profondes des problèmes identifiés. Ce projet, initié par le top management, vise à améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise tout en optimisant les processus. Pour que « *Simplicity* » soit un succès, il est essentiel que la vision soit claire et partagée, de manière à ce que tous les salariés deviennent responsables et prennent des initiatives pour atteindre les objectifs fixés.

L'Oréal, une entreprise présente dans le monde entier, a revu la structure de ses réunions pour les rendre plus efficaces et a instauré une nouvelle méthode de visite des pays. Des objectifs de coopération entre les départements ont également été mis en place pour briser les silos. Un accompagnement sur « *comment donner et recevoir un feedback* » a été introduit. Pour lancer « *Simplicity* », L'Oréal a organisé un séminaire de trois jours avec ses 3000 top managers, suivi

d'une cascade d'informations vers les 8000 managers en dessous. Le but de ces formations était de changer la manière dont le leadership s'exerce au sein de l'entreprise.

Le premier jour du séminaire a été consacré à une prise de conscience des managers concernant leur façon de travailler, en leur montrant que leur talent individuel est crucial pour le succès collectif, rendant ainsi la collaboration essentielle. Les managers ont été accompagnés par des coaches pour faciliter cette prise de conscience. Le deuxième jour, ils ont reçu des outils pour réaliser des feedbacks, et le troisième jour, ils ont participé à un atelier de co-développement où une problématique individuelle devient collective, permettant de découvrir la force de la résolution collective dans un climat bienveillant. Après le séminaire, une réunion a été programmée un mois plus tard pour faire le point, et il a été demandé à tous les managers de mettre en œuvre ce qu'ils avaient appris dans leurs équipes respectives.

Parallèlement, un plan d'action a été déployé par les ressources humaines pour :

- Redéfinir la vision des ressources humaines en utilisant le co-développement
- Changer la manière de travailler avec les pays en intégrant plus de collaboration et d'ouverture vers l'extérieur
- Simplifier les processus en travaillant sur les niveaux de responsabilité
- Objectiver la collaboration
- Prendre en compte l'attitude collective en mettant en place des actions concrètes et en changeant les comportements

Il a été demandé de ne plus organiser de « *réunion show* » mais des réunions de travail avec des « *feedbacks* » pour ceux qui n'ont pas pu y assister. Cette nouvelle méthode de travail est maintenant ancrée dans la culture de L'Oréal, au point où il est dit aux personnes qui ne collaborent pas suffisamment : « *tu n'es pas Simplicity* ». Un changement de posture des managers a également été observé, mais L'Oréal a réalisé qu'il y a trop de niveaux hiérarchiques et une simplification est en cours. L'enquête de satisfaction a été revue pour déboucher sur un plan d'action. Depuis, un système de notation des réunions a été instauré, et les ressources humaines mettent en place des points de vigilance tout en communiquant à ce sujet.

Cette transformation ne fait pas l'unanimité, car certains salariés résistent au changement, se demandant « *pourquoi faut-il changer alors que cela marche ?* ». En réponse, L'Oréal les écoute en permanence et maintient une proximité avec eux. Les ressources humaines veillent à ne pas déposséder le patron de son projet « *Simplicity* », qui change la manière de travailler de tout le monde. Désormais, les salariés travaillent moins en séquence et plus en transversalité.

Les salariés restent également plus longtemps dans leur poste et leur fonction, permettant à L'Oréal de mieux évaluer leurs performances, contrairement à la pratique précédente où les personnes évoluaient sans que leurs performances soient réellement mesurées. Cette approche a entraîné une réduction de la rapidité d'évolution des salariés. Avec cette nouvelle façon de faire, la moitié des salariés considèrent que les nominations sont légitimes, mais estiment que les succès, les résultats, et les départs ne sont pas suffisamment célébrés. L'Oréal constate que l'individualisme est encore trop présent au détriment du collectif, et que les salariés ne restent pas assez longtemps en poste pour être évalués correctement. L'entreprise est passée à une logique de « *test and learn* » et à un système d'amélioration continue.

Eric Delacotte, directeur de projets chez Cegos, conclut en soulignant qu'il retrouve des points communs dans toutes les entreprises accompagnées par son cabinet. Elles demandent systématiquement une plus grande coopération et une capacité accrue à travailler en transversalité. Elles attendent également que leurs salariés prennent des risques et aient un « *appétit* » pour cette prise de risque, mais cela nécessite que les salariés adoptent une logique d'adaptabilité. Selon Eric Delacotte, cette adaptabilité provient avant tout d'un trait de personnalité que les salariés ne peuvent pas forcément acquérir, bien qu'elle puisse être développée en y travaillant. Il est donc crucial pour l'entreprise de détecter ce type de personnalités, car elles représentent un véritable potentiel, bien que ce potentiel reste invisible au premier abord.

Avec ces différents témoignages, nous avons constaté que les entreprises, tous secteurs confondus, se heurtent aux mêmes problématiques et se posent les mêmes questions. L'idée du DG du CACL de transformer cette organisation en une entreprise collaborative où chaque salarié travaille en bonne intelligence n'est pas atypique, puisque la majorité des dirigeants ont compris qu'il faut faire différemment et qu'il n'est plus possible de manager comme auparavant. Nous allons approfondir nos réflexions avec la présentation de Frédéric Laloux, l'auteur de « *Reinventing Organizations – Vers des communautés de travail inspirées* ».

Des communautés de travail inspirés

Frédéric Laloux, ancien consultant chez McKinsey, a observé l'émergence de nouveaux modèles organisationnels. Lors de notre échange le mercredi 4 avril 2018, il a souligné que différentes formes d'organisations coexistent dans la société, sans suivre une évolution linéaire,

mais plutôt en faisant des bonds en avant. Selon lui, chaque grand changement dans le monde a conduit à l'invention d'une nouvelle organisation et d'une nouvelle forme de management. Aujourd'hui, il semble que nous soyons arrivés à la fin d'un cycle. En retraçant l'histoire, on découvre que les premières organisations étaient de petites « *tribus* », avec une structure très simple, où un homme « *alpha* » imposait son autorité par la peur. Cette organisation existe encore aujourd'hui dans les prisons, la mafia et les gangs. Ensuite, l'Homme a inventé l'organigramme et les processus, comparables à l'organisation de l'Église catholique, fonctionnelle et statique. La Révolution Industrielle a ensuite apporté l'innovation, le marketing, et le management par objectifs, ainsi que la création des ressources humaines avec leurs évaluations annuelles et les stock-options. Aujourd'hui, ce modèle montre ses limites, beaucoup de salariés se disant : « *il ne fait plus sens pour moi* ». On observe même de plus en plus de salariés quittant leur emploi pour se lancer dans des activités totalement différentes.

Frédéric Laloux a illustré son propos avec l'exemple des infirmières en Hollande qu'il a étudié. À l'origine, elles travaillaient individuellement, mais le gouvernement a voulu les regrouper dans une structure bureaucratique, avec des contrôles minutieux des temps alloués à chaque tâche, comme la prise de sang ou le bandage. Un infirmier, mécontent de ce système, a quitté son poste pour créer une nouvelle structure sans ce type de contrôle. Cette nouvelle organisation est passée de 4 à 14 000 employés, sans aucun manager. Les équipes, autogérées, fonctionnent en groupes de 10 à 12 personnes, avec un transfert de connaissances et un contrôle intégré dans la structure même. Cette entreprise, considérée comme un ovni, est très rentable, avec des coûts inférieurs à ceux des structures traditionnelles du même secteur.

Pour qu'un tel changement organisationnel ait lieu, il faut un leader convaincu de la nécessité de faire autrement. Le paradoxe de ce type de transformation est que, bien que difficile à mettre en place, la structure finale obtenue est beaucoup plus simple. Cette transformation peut être problématique pour les fonctions support et le management intermédiaire, qui réalisent qu'ils ont quelque chose à perdre, comme leur pouvoir, tandis que les non-cadres comprennent rapidement les avantages d'une telle structure. Frédéric Laloux recommande de laisser du temps aux individus, car certains avancent plus vite que d'autres, et les fonctions support ainsi que les managers doivent faire le deuil de leur ancienne identité professionnelle avant de devenir créatifs et heureux dans leur nouveau rôle.

Frédéric Laloux insiste sur l'importance de comprendre les motivations du dirigeant qui souhaite changer l'organisation. Ceux qui sont naturellement enclins à abandonner le « *command and control* » au profit de la liberté, de l'autonomie et de la confiance ne se

demandent pas « *par où commencer ?* », mais fonctionnent par invitation : « *qui a envie de le faire ou d'y réfléchir ?* ». Avant d'entamer une telle transformation, il est essentiel de se poser la question des croyances profondes de l'entreprise et de définir les principes que l'on souhaite pour l'avenir. Une fois cela établi, on passe à la rédaction d'une charte. À ce stade, les managers qui décident de partir ne sont pas remplacés. Frédéric Laloux souligne qu'il n'existe pas de modèle unique, car « *nous sommes tous différents* », et il ajoute : « *Ne soyons pas prosélytes, n'imposons pas de modèle* ». Pour lui, une entreprise est un ensemble de personnes qui écrivent une histoire collective, cherchant à créer un système autorégulé, similaire à l'homéostasie du corps humain. En réalité, cette autorégulation implique un contrôle accru, mais de nature différente. Il recommande également un partage des profits entre tous les salariés, selon des règles de calcul très simples.

Les propos de Frédéric Laloux rejoignent ceux entendus à propos de l'entreprise libérée. Nous constatons que les organisations étudiées par Isaac Getz ou Frédéric Laloux cherchent à rendre leurs salariés autonomes et responsables des décisions qu'ils prennent dans leur travail. Le « *command and control* » tel qu'il est pratiqué dans les entreprises bureaucratiques n'a plus sa place dans ces nouvelles organisations. Il n'est pas totalement absent, mais il est remplacé par un contrôle collectif du travail de chacun. La structure organisationnelle se concentre également davantage sur la transversalité que sur la hiérarchie et les « *silos* ». Globalement, c'est une transformation en profondeur qui s'opère, notamment dans la manière de travailler. Nous avons rendez-vous le 2 mai 2018 avec la DRH du CACL pour lui faire un retour sur ce qui a été dit lors de ce congrès (annexe n°7).

Réunion du 23 janvier 2018 : Libérer l'autonomie et perspectives issues du congrès

« *Human Resources* »

Nous avons présenté à la direction des ressources humaines (DRH) ce que nous avons appris de notre enquête menée chez Michelin. Nous lui proposons la possibilité de combiner le concept d'entreprise libérée avec le projet « *Esprit PME* » du Crédit Agricole Centre Loire (CACL) pour faire évoluer l'entreprise vers une organisation plus autonome. Nous suggérons également de nous appuyer sur l'Agence en Ligne des Majeurs Protégés (AEL MAJ), qui semble appliquer la vision du directeur général (DG). Nous proposons de nous rendre au congrès « *Human Resources* » à Paris, dont le thème porte sur « l'agilité, la transformation et l'intelligence collective », afin de poursuivre nos investigations.

Lors de ce congrès, nous avons constaté que toutes les entreprises présentes rencontrent des problématiques similaires à celles du CACL. Les tables rondes et discussions se sont concentrées sur l'engagement des salariés dans un projet de transformation, l'évolution du management pour accompagner cette transformation, ainsi que sur la création de communautés de travail où les salariés sont plus autonomes, responsables et collaborent davantage. Plusieurs entreprises ont exposé leurs réalisations. Capgemini a modifié son système d'évaluation des salariés, passant d'un entretien annuel à une évaluation continue. Elle a également introduit un retour d'expérience (feedback) réalisé auprès des managers en se basant sur les retours des subordonnés, avec pour objectif de renforcer l'engagement et la reconnaissance des compétences de tous. Saint-Gobain a mis en place des groupes de travail multidisciplinaires pour identifier les défis majeurs actuels et futurs. Elle a adopté une approche entrepreneuriale et flexible, mettant l'accent sur les forces des salariés plutôt que sur leurs faiblesses. La Société Générale, une banque comme le CACL, s'est concentrée sur la transformation du leadership des managers, en mettant l'accent sur l'adaptabilité, l'intelligence émotionnelle et l'innovation. Elle a également encouragé la création de start-ups internes en instaurant un dispositif spécifique pour accompagner ses salariés.

À travers ce congrès, nous avons observé une constante dans les préoccupations des entreprises : l'importance de libérer la parole, de promouvoir l'autonomie et le travail transversal des équipes. L'accent a également été mis sur le management intermédiaire, qui représente souvent un obstacle à la transformation de l'entreprise vers davantage d'autonomie. Ce blocage provient souvent d'une réticence à abandonner le contrôle traditionnel.

4. La réunion du 02 mai 2018 : les travaux de Jean-Daniel Reynaud (1988)

Nous avons un rendez-vous prévu avec la DRH pour lui présenter les points clés abordés lors du congrès *Human Resources* qui s'est tenu au Pré Catlan à Paris. Nous discutons également de notre prochain rendez-vous, initialement fixé au 18 mai, où nous devons présenter nos travaux sur l'agence en ligne des majeurs protégés en présence du DG. Cependant, la DRH nous informe d'un changement de programme : la présentation se déroulera en deux phases. La première aura lieu le 18 mai avec elle, tandis que la seconde se tiendra le 25 juin devant le DG dans les locaux de Saint Jean de Braye, en raison d'un contretemps de dernière minute.

Après la présentation des retours du congrès, nous poursuivons notre échange, abordant des questions sur la construction des règles lors d'un changement organisationnel, leur nature et leur élaboration. Nous décidons alors d'approfondir nos recherches dans la littérature, en particulier en explorant la théorie de la régulation sociale (TRS) de Jean-Daniel Reynaud.

L'entreprise libérée prône l'autonomie des salariés, mais cela n'implique pas l'absence de règles. L'autonomie est un concept essentiel dans les organisations, car elle permet aux salariés de prendre des initiatives, tout en constituant une source de compétitivité (Veltz dans Chatzis et al., 1999). Rendre les salariés autonomes ne signifie pas éliminer les règles qui régissent le collectif. L'autonomie se réfère à la liberté dont disposent les salariés dans l'accomplissement de leur travail prescrit (Veltz dans Chatzis et al., 1999). La prescription du travail par le management sous-entend l'existence de règles dans l'organisation. Ces règles peuvent être formalisées à travers les fiches de poste, les processus ou tout autre support, et sont considérées comme des règles formelles ou de contrôle (Reynaud, 1988).

4.1. Les règles formelles

Les règles formelles établissent le cadre de fonctionnement d'une organisation et peuvent être comparées à des lois. En cas de non-respect, des sanctions sont prévues. Ces règles sont également appelées régulations de contrôle (Reynaud, 1988). Elles sont imposées par les détenteurs du pouvoir, qu'il s'agisse du gouvernement ou des dirigeants d'entreprise, et sont

ensuite appliquées par ceux qui les exécutent, tels que les justiciables ou les salariés. Dans le contexte des organisations, la formalisation des règles repose sur les valeurs réglementaires définies par le management, avec une orientation vers des logiques capitalistiques : résultat, efficacité et productivité (Reynaud, 1988). Le dirigeant formalise le fonctionnement de son organisation principalement pour répondre aux exigences du marché extérieur, assurant ainsi sa survie.

Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (2014), les régulations formelles ou régulations de contrôle proviennent de diverses sources extérieures à l'organisation. Lorsqu'elles pénètrent l'organisation, elles influencent la stratégie du dirigeant, qui les formalise sous forme de règles (Crozier et Friedberg, 2014). Ces règles formelles sont facilement observables par tout observateur, quel que soit son point de vue (Reynaud, 1988).

Les régulations en vigueur au sein d'une organisation révèlent également les dynamiques de pouvoir, qui ne sont pas exclusivement exercées par la direction et ne se limitent pas aux relations de subordination. Le pouvoir se manifeste dans toutes les interactions entre individus, y compris entre salariés de même niveau hiérarchique, surtout lorsque l'initiative de l'un impacte le travail de l'autre. Dans ces situations, on observe non seulement la régulation de contrôle, mais aussi une autre forme de régulation, appelée régulation autonome. Ces deux types de régulations entrent en confrontation à tous les niveaux, régulant à la fois la vie économique des individus et leur place dans la société (Crozier et Friedberg, 2014).

4.2. Les règles informelles

Contrairement aux régulations de contrôle, les régulations autonomes émergent des relations sociales entre les salariés et sont conçues pour répondre à leurs besoins afin de leur permettre de réaliser leur travail de manière efficace. Ces régulations ne s'appuient ni sur l'économie de marché ni sur les technologies utilisées dans l'organisation (Roethlisberger et Dickson, 2003). Les travaux menés par le Tavistock Institute, fondé en 1947 par des chercheurs tels que Frédéric Emery et Eric Trist, ont démontré, à travers l'étude des communautés de mineurs, que la culture et les traditions influencent la productivité. Cet impact résulte du fait que les relations entre les salariés, les valeurs de l'entreprise et les normes de communication font partie intégrante du système productif.

Les pratiques de travail, qui sont ancrées dans les relations sociales entre les salariés, sont considérées comme une ressource pour l'organisation, car elles contribuent à la mise en œuvre de la stratégie du dirigeant, en répondant aux objectifs fixés et en atteignant les résultats souhaités (Reynaud, 1988). Dans ces pratiques, la manière dont les salariés réalisent leur travail, collaborent entre eux et prennent des décisions adéquates est formalisée par des règles informelles, ou régulations autonomes. Ces règles jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'organisation (Reynaud, 1988), car elles sont basées sur le travail réel (Clot, 2015).

Les régulations autonomes proviennent des individus qui exécutent le travail, c'est-à-dire ceux qui produisent, et remontent ensuite vers la direction (Reynaud, 1988). Cette organisation informelle du travail repose sur les sentiments et l'affect des personnes qui travaillent ensemble, contrairement à l'organisation formelle (Reynaud, 1988). Les règles informelles sont souvent cachées, voire secrètes (Reynaud, 1988). Elles ne sont pas immédiatement apparentes comme les règles formelles, et il est souvent nécessaire de faire partie de la communauté de travail pour y avoir accès.

Bien que les régulations autonomes puissent sembler s'opposer aux régulations de contrôle, leur objectif final est identique : répondre aux besoins de productivité et d'efficacité de l'organisation (Reynaud, 1988). Il serait réducteur de croire que la logique d'efficacité est réservée au management, tandis que celle des sentiments appartient aux salariés, car les deux logiques se retrouvent dans chaque domaine. Cependant, il y a une prédominance de la logique d'efficacité dans le domaine managérial et de la logique sentimentale dans le domaine salarial (Roethlisberger et Dickson, 2003).

Cette dynamique explique également pourquoi les régulations autonomes sont transmises plutôt que systématiquement imposées aux nouveaux arrivants dans l'organisation. La régulation autonome relève d'une construction sociale où coexistent des normes, des contraintes et un apprentissage continu (Crozier et Friedberg, 2014). Mais, ces régulations autonomes, bien qu'elles soient une ressource précieuse pour l'organisation, sont souvent perçues par le management comme un contre-pouvoir aux règles formelles imposées. Le management peut donc chercher à affaiblir ces régulations pour maintenir le contrôle et le pouvoir (Crozier et Friedberg, 2014).

La crainte du management de perdre son pouvoir en laissant les salariés s'organiser et se réguler de manière autonome est un obstacle. Toutefois, il est possible de donner de l'autonomie aux

salariés, à condition d'effectuer un changement organisationnel pour que le management accepte et reconnaisse l'intelligence de ses subordonnés (Reynaud, 1988). Cela rejoint les principes de l'entreprise libérée, où l'accent est mis sur la reconnaissance de l'intelligence collective, l'autonomie des salariés et l'auto-organisation pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

Pour que les salariés puissent faire preuve d'autonomie, il est également nécessaire de modifier la nature du pouvoir en place, afin qu'il évolue vers une entreprise plus démocratique (Reynaud, 1988 ; Crozier et Friedberg, 2014). Il existe un troisième type de régulation, que l'on peut situer entre les régulations de contrôle et les régulations autonomes : les régulations conjointes, qui sont émises par les syndicats ou, plus généralement, par les représentants du personnel.

4.3. Les règles conjointes

Dans leurs recherches menées à la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo, Roethlisberger et Dickson (2003) ont montré qu'il existe une coexistence entre une organisation formelle et une organisation informelle au sein des entreprises. Ces deux types d'organisation sont ancrés dans une idéologie basée sur les valeurs et croyances partagées par les individus qui composent l'organisation, et qui sont généralement acceptées par l'ensemble du groupe (Roethlisberger et Dickson, 2003). Dans l'organisation, les individus évoluent à la fois de manière individuelle et collective, influencés par les rapports sociaux et les interactions qui se déroulent entre eux (Reynaud, 1988). Les régulations jouent un rôle clé en permettant la création d'une stratégie collective, où les membres du groupe, partageant des intérêts communs, sont capables d'agir ensemble (Reynaud, 1988).

Une régulation peut contribuer à former un collectif car elle s'inscrit dans la culture, l'identité et les habitudes des individus au sein d'une organisation donnée (Reynaud, 1988). Cela soulève la question du travail au sein du collectif, avec des notions opposées telles que le travail prescrit, émanant du management, et le travail réel, issu des pratiques des salariés. Le travail réel donne naissance à des régulations autonomes que les salariés élaborent pour atteindre les objectifs de production, même face à des situations imprévues. Ces imprévus obligent les salariés à réagir pour les résoudre, malgré l'absence de procédures écrites pour les guider. Lorsqu'ils sont confrontés à un problème inédit, les salariés puisent dans leur propre réservoir de connaissances

et recherchent les informations nécessaires pour surmonter la situation et poursuivre leur travail (Reynaud, 1988).

Il arrive que des régulations autonomes fassent l'objet de discussions entre les salariés et la direction, souvent par l'intermédiaire des représentants du personnel. Dans ce cas, on parle de régulations conjointes. Celles-ci résultent de consultations et de discussions entre les représentants du personnel et la direction. Elles peuvent également naître d'une régulation autonome, comme lorsque les pratiques réelles d'un métier sont formalisées, par exemple par un processus, et remplacent ou complètent celles qui sont prescrites (Reynaud, 1988). Pour rendre le travail réel plus conforme, les représentants du personnel instaurent un dialogue entre les salariés et la direction, cherchant un compromis entre l'indépendance des employés et les exigences de la direction. Cependant, le management ignore souvent les pratiques de travail effectives et, avec elles, le travail réel, ce qui peut aboutir à une régulation conjointe très éloignée de la régulation autonome (Reynaud, 1988).

Dans les organisations, on observe aussi un empilement des différentes règles et pratiques issues de diverses époques, ce qui peut engendrer des incohérences et des dysfonctionnements, conduisant à des conflits internes. Cet empilement résulte de l'implantation de nouvelles pratiques et règles sans suppression des anciennes, l'organisation élaborant alors un compromis en fonction de ses valeurs, de ses habitudes et de sa culture. L'étude des régulations dans une organisation peut ainsi aider à comprendre sa culture (Reynaud, 1988). En dehors de ce compromis qui donne naissance aux régulations conjointes, une régulation autonome peut se transformer en régulation de contrôle lorsqu'elle est acceptée par la direction (Reynaud, 1988).

Les travaux de Jean-Daniel Reynaud (1988 ; 1989) sont particulièrement pertinents dans le cadre de notre recherche car ils nous aident à comprendre comment le collectif de travail s'organise au sein des entreprises libérées. Le concept de collectif de travail repose sur des travaux sociologiques qui mettent en avant l'importance des interactions entre au moins deux individus. Ces interactions engendrent des règles de fonctionnement, qu'elles soient explicites ou implicites, et donnent lieu à des régulations, qu'elles soient formelles (dites de contrôle) ou informelles (dites autonomes), servant des objectifs différents (Reynaud, 1988). L'étude des régulations nous permet également d'établir un lien entre divers concepts théoriques tels que l'entreprise libérée, l'autonomie et l'engagement, en comprenant comment les interactions entre individus favorisent la formation d'un collectif, la résolution de problèmes et l'échange d'informations et de connaissances.

Tableau 1: Liens entre les différents types de régulations et la structure organisationnelle, selon synthèse personnelle

Types de régulations	Régulations formelles	Régulations informelles	Régulations conjointes
Légitimité	Émises par le pouvoir en place	Émises par les praticiens	Émises par les représentants du personnel
Nature	Imposées (organisation bureaucratique)	Libres (organisation post-bureaucratique dont entreprise libérée)	Compromis (organisation post-bureaucratique dont entreprise libérée)
Mouvement dans l'organisation	Suivent la ligne managériale / hiérarchique : parte du sommet vers le bas	Vont à contre-courant de la ligne managériale / hiérarchique : parte du bas pour remonter vers le sommet	Suivent la ligne managériale / hiérarchique : parte du sommet vers le bas
Logique dominante	Logique capitalistique	Logique sentimentale	Logique capitalistique

Nous arrivons au moment où nous devons présenter nos travaux effectués sur une agence singulière qui est celle de l'agence en ligne des majeurs protégés. Cette présentation à la direction se fera en deux temps : une première réunion avec le DG en date du 18 mai 2018 et une seconde réunion avec la DRH qui aura lieu le 25 juin 2018. L'un et l'autre ayant des emplois du temps très chargés, il est quasiment impossible d'arriver à les voir en même temps.

Résumé de la réunion du 02 mai 2018 : Articulation entre régulations et autonomie des salariés : Le défi de l'entreprise libérée

Nous avons présenté à la DRH ce que nous avons appris lors du congrès *Human Resources* à Paris. Il s'en est suivie une discussion sur la manière dont se construisent les règles de l'organisation dans le cadre d'un changement organisationnel. Il s'avère que cette question est importante dans le contexte bancaire, puisqu'il est extrêmement régulé. Il s'agit aussi de comprendre comment peut s'articuler l'autonomie des salariés avec la pression interne et externe de la réglementation en vigueur. Pour cela, nous décidons d'investiguer les travaux de Jean-Daniel Reynaud sur la théorie de la régulation sociale (TRS) qui explique qu'il existe des règles de différentes natures que l'on nomme régulations. Dans les organisations traditionnelles de type hiérarchique, on trouve la régulation formelle, dite de contrôle où les règles sont prescrites. Elles émanent de la direction, descendent la ligne hiérarchique et sont appliquées par les salariés exécutants. Ce sont des lois imposées par la direction, avec des sanctions en cas de non-respect. Elles servent à assurer la productivité et l'efficacité en fonction des objectifs capitalistiques de l'entreprise. En revanche, les régulations informelles, aussi appelées régulations autonomes, sont celles qui émergent des relations sociales entre les salariés. Elles permettent d'adapter le travail prescrit à la réalité du terrain, en répondant aux besoins immédiats des salariés sans être directement imposées par la hiérarchie. Le dernier type de régulation est la régulation conjointe, qui provient d'une négociation entre les membres de l'entreprise et permettent un compromis entre les attentes des salariés et les exigences managériales. Contrairement à certaines idées reçues, la liberté comme l'autonomie n'implique pas l'absence de règles. Selon nous, dans le concept de l'entreprise libérée, les règles sont une construction entre les régulations formelles et informelles, permettant aux salariés d'accomplir leur travail tout en contribuant à la compétitivité de l'organisation. Nous pensons que ce n'est pas la réglementation qui pose problème, mais plutôt la manière dont elle est mise en place dans l'organisation. En effet, il existe des interactions entre les différentes régulations et leur impact sur la culture organisationnelle, ce qui explique que l'autonomie des salariés ne peut fonctionner sans une reconnaissance de l'intelligence collective et un pouvoir partagé, des caractéristiques clés dans le cadre d'une entreprise libérée. C'est pour cette raison que nous pensons que l'implication des salariés dans la construction des processus permettant d'appliquer les règles est primordiale si l'on souhaite libérer la parole et transformer une organisation.

5. Les réunions des 18 mai et 25 juin 2018 : Le groupe des agences en ligne et plus particulièrement l'Agence en Ligne des majeurs Protégés

Lors des deux réunions, l'une tenue le 18 mai 2018 avec la DRH et l'autre le 25 juin 2018 avec le DG (annexe n°8), nous avons présenté nos observations et nos tests réalisés en collaboration avec le manager de l'agence en ligne des majeurs protégés. Avant de détailler cette agence spécifique, nous avons d'abord introduit le groupe des agences en ligne. Ces agences ont la particularité de n'opérer que par des moyens numériques, sans recevoir de clients en personne. Toutes les interactions se déroulent par téléphone ou via Internet. Notre intérêt pour cette étude a été motivé par des informations indiquant que leur directeur, qui relève directement du directeur commercial, s'efforce d'appliquer fidèlement la stratégie « *Esprit PME* » ainsi que les directives du DG. De plus, la DRH nous a explicitement demandé de mener des observations sur ce groupe d'agences, en commençant par celles situées sur le site du Loiret, car les syndicats l'ont alertée sur des difficultés rencontrées par les salariés suite à un « *remue-ménage* » qu'elle ne parvenait pas à comprendre. En suivant cette recommandation, nous nous sommes rendus sur le site du Loiret, où nous avons également utilisé les problèmes pour mieux comprendre la situation.

5.1. Présentation du Centre de Relations Clients (CRC)

Le CRC est constitué de différentes agences qui traitent les demandes des clients uniquement en ligne, que ce soit par téléphone ou par Internet. Les salariés de ces agences ont un domaine de compétence moins étendu que ceux des agences traditionnelles. En effet, ils se spécialisent davantage, par exemple, un conseiller peut être dédié uniquement aux assurances, aux produits bancaires ou encore aux crédits immobiliers. Bien que le CACL cherche à former ce personnel spécifique aux autres produits qu'il commercialise, les salariés restent malgré tout spécialisés. Cette ultra-spécialisation pose un problème à la direction, soucieuse d'augmenter l'employabilité de son personnel. Pour répondre à ce défi, le directeur du CRC a lancé l'«

Opération 80 DA » afin que chaque salarié puisse piloter et analyser son activité. Une auto-évaluation des salariés a été mise en place au niveau de l'équipe, passant d'une évaluation individuelle à une évaluation collective. Les objectifs, auparavant fixés de manière individuelle sur le mode du « *combien* », ont été remplacés par des objectifs collectifs, centrés sur le « *comment* ». Lorsqu'un client appelle la plateforme, l'un des objectifs des salariés est de profiter de cet appel pour leur parler d'un produit additionnel, un objectif nommé « *rebond* ». Cela permet au collectif de travailler plus efficacement, car au lieu de faire des « *appels de courtoisie* » qui consistent finalement à proposer des produits financiers, d'assurance ou de crédit aux clients, les salariés profitent de l'appel d'un client pour leur proposer des produits supplémentaires qu'ils ne possèdent pas encore.

Pour mesurer le taux d'atteinte des objectifs fixés, des indicateurs ont été mis en place. Ces indicateurs ne sont plus uniquement individuels et quantitatifs, ils sont aussi calculés en fonction du collectif et de la qualité de service. Lors des réunions d'équipes, le directeur du CRC demande aux managers de présenter le taux de réalisation des objectifs en fonction des indicateurs aux salariés, qui doivent les commenter et proposer des solutions d'amélioration. On distingue deux types d'indicateurs :

- Des indicateurs quantitatifs, mesurant le taux de rebond, le taux de décroché, l'Indice de Recommandation Client (IRC) et le nombre de propositions innovantes ;
- Des indicateurs qualitatifs, mesurant les échanges qui ont lieu lors des réunions d'agences, la parole libérée et les propositions d'innovation.

Le directeur du CRC met un point d'honneur à être transparent avec ses équipes, c'est pourquoi il leur met à disposition les chiffres des différents flux³⁰ que les salariés gèrent eux-mêmes. Pour lui, le travail des équipes doit se faire en « *bonne intelligence* », et il se voit comme « *le garant de l'homogénéité et de la stratégie de l'entreprise* ». Cependant, il laisse une certaine liberté aux managers dans l'organisation de leurs équipes. C'est pourquoi l'organisation des agences a pris des formes différentes, ce qui a surpris certains salariés, qui ne s'attendaient pas à cette nouvelle autonomie. Cette nouvelle organisation a également perturbé certains managers, qui

³⁰ Appels entrants qui sont affichés sur des écrans où l'on peut voir en temps réel, les appels en attentes, le taux de décrochés etc. Ces écrans sont visibles sur le site du Loiret mais aussi sur le site de la Nièvre. Ainsi, les équipes du Loiret et de la Nièvre disposent du même niveau d'informations.

ont craint de perdre leur pouvoir et que les salariés se retrouvent surchargés. Du point de vue des salariés, cette organisation est perçue positivement car ils ont gagné en efficacité et constatent qu'il y a davantage d'échanges avec leurs responsables. Il y a toujours des entretiens annuels, obligatoires d'un point de vue légal, mais ils sont désormais considérés comme des moments d'échange privilégiés. En amont de cet entretien, le directeur du CRC demande à ses managers et aux salariés de préparer cet échange pour qu'il soit le plus productif possible. Un autre point qui distingue les agences du CRC des autres agences est que les salariés se voient attribuer des PCE (Primes pour Contributions Exceptionnelles). Après accord du salarié, l'attribution de la PCE est communiquée au reste de l'équipe, qui est informée également des raisons pour lesquelles tel salarié l'a obtenue. Cette communication marque une réelle évolution, car auparavant l'attribution des PCE était cachée et opaque. Cette transparence permet aussi aux salariés de comprendre le mécanisme d'obtention et peut leur donner envie d'en obtenir une à leur tour. En plus d'un avantage financier, les salariés bénéficient d'une reconnaissance de leur manager mais aussi du reste de l'équipe. Lorsque le manager annonce à l'équipe qu'un salarié a obtenu une PCE pour une raison spécifique, les autres membres de l'équipe l'applaudissent. Lors de nos observations et entretiens, nous avons constaté que ce qui motive les autres salariés à obtenir des PCE est davantage la reconnaissance qu'ils reçoivent plutôt que l'avantage financier. Pour le directeur du CRC, bien que les équipes s'autopilotent, la règle fondamentale de fonctionnement reste l'exemplarité. C'est pourquoi il commence toujours par faire confiance à ses salariés, managers inclus. Cependant, pour lui, la confiance qu'il accorde n'exclut pas le contrôle. Lors des réunions, il préfère échanger autour des thématiques stratégiques, de l'innovation ou analyser les tendances du marché plutôt que discuter des chiffres des agences qui sont connus de tous. En plus de mettre en œuvre la stratégie souhaitée par le DG, le directeur du CRC a voulu impliquer les membres de ses équipes dans la construction de l'organisation du CRC. C'est pourquoi il a demandé aux salariés de réfléchir sur les process en vigueur et de proposer des améliorations. Dans cette nouvelle organisation, il y a davantage de réunions, et les périodes d'activité (suractivité comme sous-activité) sont gérées par les différentes agences du groupe qui s'organisent entre elles en les anticipant. Cependant, au sein du CRC, la DRH nous a informé qu'il y a deux agences sur le site du Loiret qui semblent poser problème. Le directeur du CRC nous a confirmé qu'il rencontre de nombreuses difficultés dans la mise en place du PE « *Esprit PME* ». Nous avons décidé d'aller observer ce qui se passe et de nous entretenir avec les différents protagonistes afin de comprendre quel est ou quels sont les problèmes.

5.1.1. Identification des problèmes

Afin de mettre en lumière les problèmes que rencontrent les acteurs en présence, nous avons décidé de rendre intelligibles ces difficultés dans la mise en place de la nouvelle forme d'action collective qu'est le PE « *Esprit PME* ». Selon Latour (2006), l'action collective est de nature dialogique, ce qui signifie que lorsqu'elle se déroule, les participants expriment des logiques contradictoires. Ces logiques contradictoires génèrent des problèmes qui permettent de saisir les attentes profondes des acteurs impliqués dans l'action collective et offrent la possibilité de réfléchir à la manière de piloter cette action (Garel et Lièvre, 2010). Ce pilotage devient possible grâce à la capacité de répondre aux diverses attentes des acteurs en leur proposant une solution adaptée à leur problème.

Nous avons mené des observations participantes (David, 2000 ; Peretz, 2004) et des entretiens semi-directifs (Blanchet et Gotman, 2011 ; Lièvre, 1998) dans le cadre d'une ethnographie organisationnelle (Rix-Lièvre et Lièvre, 2014) auprès des équipes du site du Loiret, où des difficultés semblaient se manifester entre le mois d'août et la fin du mois d'octobre 2017. Pour des raisons de confidentialité, nous avons pris la décision, en accord avec les participants, de ne mentionner aucun nom, lieu ou date spécifique afin de garantir un anonymat strict. Sans cette confidentialité, nous n'aurions pas eu accès à ces divers problèmes.

Après avoir analysé en détail tous les entretiens semi-directifs que nous avons réalisés, nous avons regroupé et classé les différents problèmes que nous avons identifiés par ordre décroissant en fonction du nombre de citations. Ces citations ont également été corroborées par nos observations sur le terrain. Ce travail a donné lieu à une note confidentielle destinée au directeur du CRC, à la DRH et au DG (Annexe 8), dont nous reprenons ci-après certains des problèmes présentés. Nous avons choisi de mettre en avant les problèmes en lien direct avec la libération de la parole, la stratégie souhaitée par le DG, ainsi que les notions présentes dans le concept de l'entreprise libérée, telles que l'autonomie et l'engagement.

A. Problèmes autour de la libération de la parole

« Il faut sentir que la parole libre ne soit pas sanctionnée ou sanctionnable sur tous les niveaux »

« C'est mal perçu par l'entreprise de s'exprimer : pas dans la politique de l'entreprise car il faut dire que tout va bien »

Les salariés expriment aussi la difficulté qu'ils ont d'aller s'entretenir directement avec le directeur du CRC alors même que le DG souhaite que les salariés puissent échanger directement avec n'importe quel membre du management ou de la direction :

- *« On n'a pas trop d'échange avec ... mais il nous a toujours dit que sa porte était ouverte »*
- *« On a du mal à voir tout comme que nous n'avons jamais vu »*
- *« Si on veut voir » (la directrice des ressources humaines), « il faut passer avant par le DA puis par On a besoin d'avoir l'autorisation »*
- *« On ne peut pas appeler » (la directrice des ressources humaines) « directement. Ça ne se fait pas, on est le vilain petit canard et la porte est ouverte si on n'est pas content. On voudrait avoir plus d'échanges avec la RH, un rendez-vous une fois dans l'année pour évoquer notre envie de changer et on peut avoir une évolution dans le changement. Même un échange par mail personnalisé. C'est important »*

La libération de la parole va de pair avec l'écoute. Si l'écoute des salariés est insuffisante, ils ne se risqueront plus à parler ni à émettre leurs idées. Les salariés des deux agences du CRC du site du Loiret s'expriment aussi sur leurs sentiments de ne pas être écouté suffisamment par la direction :

- *« La hiérarchie directe est à l'écoute mais pas la hiérarchie globale »*
- *« On ne nous entend pas »*
- *« On fait remonter mais ça ne sert à rien. On a fait remonter qu'il y avait un problème d'ambiance, qu'on nous en demandait toujours trop et pleins de personnes qui postulent ailleurs. » La directrice des ressources humaines « est au courant »*
- *« On n'est pas écouté par la hiérarchie car ils ont plusieurs messages. Notre N+1 nous écoutent et on peut leur dire les choses mais ils ont la vision de la direction et la vision de ce que nous vivons au quotidien. »*

- « Il n'y a pas d'écoute de la hiérarchie »

B. Problèmes autour de la stratégie souhaitée par le DG

- « Il n'y a pas d'esprit PME, c'est que de la communication, du marketing »
- « Il n'y a pas d'esprit PME car on est dans la banque et c'est que du descendant. On est dans une structure pyramidale »
- « La culture et les valeurs sont de la poudre aux yeux comme la notion de sociétariat »
- « Le changement n'est pas cohérent »
- « On ne comprend pas. C'est pas possible. Le pilotage est à court terme. La satisfaction client passe après le combien »
- « On est plus sur le quantitatif que sur le qualitatif »

Dans la vision du DG de vouloir faire de Centre Loire, une entreprise qui fonctionne comme une PME, il y a l'idée de l'existence d'une égalité de traitement entre tous les salariés. Or les salariés des deux agences du CRC étudiés spécifiquement se plaignent d'inégalité de traitement :

- « Il y a une égalité dans l'équipe mais pas dans l'entreprise en générale »
- « Personne n'a la même rémunération à poste équivalent »
- « Personnes recrutées à l'extérieur sont mieux rémunérées que les personnes en internes même lorsqu'on a une promotion »
- « Il existe deux pesés sur les pro : 7 et 8 alors qu'on fait le même job »
- « Sur le 45, beaucoup d'ass co alors qu'on fait tous le même travail alors qu'à Nevers, il n'y a que des conseillers »
- « On n'a pas les mêmes objectifs entre les deux agences alors que l'on fait le même métier »
- « C'est gênant que certains ne fassent pas de crédit. On devrait tous faire la même chose ».

C. Problèmes autour de l'autonomie

- « Les managers devraient être plus à l'écoute de l'équipe et de l'individu. Il faudrait plus d'échange sur ce que l'on veut faire »

- « *On n'est pas maître de sa carrière professionnelle et c'est dommage* »
- « *Ce que je reproche et qui est dommage, c'est qu'on ne peut pas aller où l'on veut. On nous met dans une case et voilà... On échange sur ce que l'on veut faire, nos ambitions* »
- « *Si demain, je dois aller en agence, je démissionne* » (sous-entendu dans une agence du réseau de proximité)
- « *Il y a pleins de choses que l'on ne peut pas faire nous-même car il faut passer par l'UGP et c'est long* »
- « *C'est dommage de ne pas avoir la main pour faire des réductions aux clients. On a aucun moyen de garder le client car on ne peut pas lui proposer de réductions. C'est pareil, les demeures, les maisons de plus de sept pièces ne sont pas assurables par Pacifica* »

Pour les salariés, les deux directeurs d'agence n'ont pas véritablement de marges de manœuvre dans leur pouvoir de décision :

- « *On a l'écoute des DA mais ils ne peuvent pas faire grand-chose* »
- « *Les managers n'ont aucune autonomie. Les managers sont des chefs d'équipe de production. Ils sont là pour faire travailler les autres* »
- « *Les managers n'ont plus confiance en eux pour animer une réunion. Il faut redonner de l'autonomie aux managers* »
- « *Il faut redonner aux chefs les moyens de faire changer les choses. Les personnes qui arrivent managers ne veulent surtout pas prendre leur place. Ils ne vont pas dire qu'il y a un problème d'effectifs car ils veulent masquer leurs incompétences par les chiffres. Il n'y a pas de travail de qualité* »
- « *Le DA a très peu d'autonomie et c'est à tous les niveaux* »
- « *Les managers n'ont pas de pouvoir de décision* »
- « *Nos chefs sont des pantins. Avant le DA était un manager* »

D. Problèmes autour de l'engagement

- « *Je ne suis pas engagé ni impliqué car on subit* »
- « *Les gens en ont rien à faire. Ils sont désabusés car il faut faire des contrats. Je vais au plus simple...* »

- *« On embauche des jeunes qui sont des mercenaires et qui n'en ont rien à foutre de l'entreprise »*
- *« Les jeunes travaillent pour eux et plus pour l'entreprise »*
- *« Les jeunes sont individualistes au plus haut point car on les embauche avec un niveau trop élevé d'études. Un bac +3/4 commence à 1 100 euro. Soit il faut les payer plus soit il faut embauché avec moins de diplôme. Qu'est-ce qu'on fait ? On le forme pendant deux mois, ils se barrent et on perd l'investissement. Pour les gens qui forment en agence, c'est décourageant car ils ne produisent pas pendant qu'ils forment les gens et leurs objectifs ne sont pas adaptés. C'est un moyen détourné de diminuer notre rémunération »*

E. Problèmes autour du leadership des managers

- *« Les couts de gueule ne sont jamais entendus. Les managers sont focalisés sur le pilotage, les statistiques »*
- *« On n'est pas autonome car ce n'est pas un chef que nous avons mais un garde chiourme »*
- *« On ne peut pas bosser tranquillement car on est remis en cause par le responsable »*
- *« Je n'ai pas l'impression que le CRC est un endroit sympa où aller »*
- *« Au sujet de l'ambiance, c'est le ' remettez-vous dans la boucle »*
- *« On a des crédits à faire donc on fait moins d'assurances. En ce moment, c'est la prévoyance et Netsécur. Tous les matins, t'as ça à faire »*
- *« Le remettez-vous dans la boucle et puis plus qu'un seul bandeau »*
- *« Il y a pas mal de stress. On nous rabâche 15000 fois la même chose »*
- *« Il n'y a que les anciens managers qui sont capables de faire une réunion intéressante d'où une communication descendante. S'ils n'ont pas de support, ils ne savent pas faire ».*

F. Problèmes autour de la confiance

- *« On nous a vendu que l'on ferait que des crédits et des assurances et au final on nous en rajoute. On entend dire que l'on va vendre des garanties obsèques »*
- *« C'est une entreprise manipulatrice »*

- *« On nous en demande toujours plus »*
- *« La version des DA était que si on n'était pas à 80%, on était en insuffisant. Cela a été démenti par ... qui n'a jamais dit ça »*
- *« Il y a un double langage de la direction car d'un côté Esprit PME et de l'autre, il faut y aller »*
- *« Au début de l'année, on a des objectifs mais ils changent en cours d'année. C'est pas grave si vous faites pas vos objectifs crédits mais faites de l'assurance. C'est les assurances qui comptent. Les règles du jeu changent en cours d'année. On a un million à faire en crédit pour un temps plein et le meilleur est à 550 000. Les objectifs sont vu trop haut mais à Nevers, ils sont déjà à 140% mais on ne fait pas le même métier. Donc on nous a diminué les assurances car on a un million de crédit. On a 300 contrats d'assurance à faire alors qu'avant on en avait 660 sans crédits »*

G. Problèmes autour de l'organisation du CRC

- *« Pour l'organisation du CRC, personne n'a été consulté. C'est dommage car on pourrait être plus efficace »*
- *« Le changement organisationnel a été décidé unilatéralement sans nous demander notre avis »,*
- *« Effort que l'entreprise doit faire vis-à-vis de la consultation des utilisateurs avant de lancer un projet »*
- *« Manque de consultations des salariés de la base »*
- *« Pour le process, les collaborateurs n'ont pas été consulté »*
- *« Il faudrait que l'on soit encore plus consulté. Il faut faire parler les collaborateurs pour améliorer encore plus les choses. Bien caler les choses, mettre les bons process mais en consultant les gens davantage »*
- *« Il faut bien calibrer les choses à la base en écoutant les collaborateurs et en les impliquant »*
- *« Je ne fais pas tout le temps des remontés car il n'y a pas de retour »*
- *« On a des propositions mais après... On n'a pas de retours »*
- *« Dans les réunions, on ne parle pas de notre travail. On ne parle pas de nos difficultés de travail. Il n'y a que des informations descendantes, pas d'échanges, pas d'animation d'équipe »*

- « *Aujourd'hui, les informations descendent uniquement* »
- « *L'information ne remonte pas jusqu'en haut* »
- « *On fait remonter des dysfonctionnements et des difficultés au niveau des compétences et du relationnel mais la DG et la DC ne connaissent pas ces problématiques* »
- « *La remontée des informations bloquent quelque part mais on ne sait pas où* »
- « *Il faudrait qu'on nous parle plus. Il faut faire tant d'assurance, tant de crédit. Pourquoi ? On a besoin de savoir que nous avons perdu en part de marché et combien ça rapporte à l'entreprise. Il faudrait avoir une transparence de l'information financière pour savoir pourquoi je travaille. Ils sont incapables de nous le dire* »
- « *Il faut nous rappeler pourquoi on doit faire de la collecte, l'expliquer aux gens, donner le but du pourquoi on le fait et argumenter pour que le collaborateur puisse bien argumenter. On ne nous donne pas de notion de finalité, pas de but. Il faut rappeler les critères* »

La nouvelle organisation du CRC provoque des critiques sur la qualité du travail :

- « *On a perdu notre expertise et notre professionnalisme* »
- « *C'est antinomique d'avoir de la production quantitative et qualitative* »
- « *On fait de la gestion du court terme et pas de long terme* »
- « *Les assurances c'est de l'immédiat et du quantitatif ce qui est contradictoire avec les études de crédit* »
- « *Incapable de nous dire à l'année combien d'assurances ont été faites. On ne sait pas* »
- « *Plutôt que de faire évoluer un contrat, on en fait un deuxième car cela compte en termes de buchettes* »
- « *Avant il y avait une fiabilité des réponses apportées aux clients du fait qu'on était des spécialistes* »
- « *On a une appréhension car on a une non maîtrise de l'autre activité* »
- « *On a trop de priorités* »
- « *Je préférerais avant car j'avais l'impression d'être plus efficace quand j'étais spécialiste qu'avec plusieurs activités* »
- « *Mauvaise image du CRC du fait que certains ne travaillent pas correctement* »
- « *On doit faire au mieux et on a des gens qui attendent. On est à cran* »

Cette nouvelle organisation suscite aussi des critiques que l'on retrouve habituellement dans les agences de proximité qui reçoivent le public alors que nous ne les avons pas retrouvés dans les autres agences du CRC :

- « *Les objectifs commerciaux inatteignables* »
- « *Il y a trop de pression commerciale sur le combien et pas sur le comment ou comment on peut t'accompagner ?* »
- « *En agence, on était marqué à la culotte. On faisait du quantitatif et pas du qualitatif. Au CRC, c'est beaucoup moins le cas mais commence à tendre au même pilotage qu'en agence. Il faut faire un nombre de contrats, on est en retard, on n'a fait que x contrats* »
- « *On nous met en concurrence entre les différentes agences alors que nous sommes tous au CRC* »
- « *Faire deux agences ne sert à rien. On ne se stimule pas, c'est l'inverse* »
- « *Le discours est anxiogène. Il faut augmenter le PNB car on va être obligé de licencier, de fermer des agences* »
- « *Inconsciemment, on est toujours sous pression* »

Le directeur du CRC nous a demandé à plusieurs reprises de réaliser une note afin qu'il puisse faire un retour à ses équipes qui ont pris du temps pour nous recevoir alors même qu'il n'a pas pu être mis à profit pour réaliser leurs objectifs commerciaux. Nous entendons sa demande et nous acceptons de la réaliser avant la tenue de la réunion annuelle du PARC (Plan d'Actions Relation Clients) qui doit se tenir à Bourges le 17 novembre 2017.

5.1.2. Diffusion de la note confidentielle à l'ensemble des managers du CRC

Étant donné le délai restreint pour réaliser cette note, nous avons précisé, dans notre courriel adressé au directeur du CRC, à la DRH, au DG, au responsable de l'équipe projet d'entreprise, ainsi qu'au Professeur Lièvre, qu'il s'agissait d'une note d'étape et non d'une analyse complète. Nous avons également indiqué que cette note était confidentielle et ne devait pas être diffusée. Cette mention figure également en entête de notre note, envoyée le vendredi 10 novembre 2017.

Le mardi 14 novembre 2017, nous étions sur le site de la Nièvre pour entamer une enquête dans une autre agence du groupe CRC : celle des majeurs protégés. Nous avons prévu de passer la journée à conduire des entretiens et à observer cette agence particulière. À notre arrivée, le directeur d'agence (DA) n'était pas présent, mais il avait laissé pour consigne de « *faire comme chez moi* » et nous avait autorisés à « *rencontrer tous ses collaborateurs et effectuer toutes les observations* » que nous souhaitions, « *sans spécialement l'en informer* ». Deux membres de

l'équipe nous ont accueillis et offert un café avant que nous commencions nos entretiens semi-directifs.

À l'heure du déjeuner, où il était prévu que je mange avec toute l'équipe, y compris le manager, ce dernier m'a interpellé pour un rapide entretien. Il m'a expliqué qu'il avait été en réunion dans la matinée à cause du remue-ménage provoqué par la diffusion de ma note à tous les directeurs d'agence du CRC. Le courriel que nous avons envoyé le vendredi précédent avait été transféré par le responsable du CRC à tous ses managers, qui ont constaté que le DG, la DRH et le responsable du projet d'entreprise étaient également destinataires. Le DA m'a informé que les deux managers directement concernés par la note, car elle portait sur leurs équipes, n'avaient pas du tout apprécié et se sentaient trahis. Le DA a également expliqué que ces deux managers étaient dans « *le collimateur* » du responsable du CRC depuis plusieurs mois, ce dernier leur ayant demandé, dès juillet dernier, de « *se trouver du boulot ailleurs* ». Nous n'étions pas au courant de cette situation avant et commençons à comprendre ce qui s'était passé. Le DA nous a confirmé que le responsable du CRC « *a utilisé ta note pour faire passer un message* » à ces deux managers.

Le DA a aussi précisé que le directeur du CRC (DCRC) « *n'aime pas la confrontation, qu'il préfère éviter de dire les choses en face et qu'il cherche des moyens détournés pour faire dire les choses à sa place* ». Il m'a assuré de ne pas m'inquiéter car tout le monde connaît les méthodes et le fonctionnement du DCRC. De plus, le DA m'a appris que le DG a nommé le DCRC « *Responsable de la transformation de Centre Loire* » à compter de janvier prochain. Il m'a informé ensuite qu'une réunion était prévue entre les différents managers du CRC, le DCRC et le directeur commercial pour préparer la réunion PARC du vendredi suivant. Le DA m'a invité à cette réunion pour que je puisse m'expliquer sur cette note, et il a décidé d'imposer ma présence à la dernière minute. Nous avons accepté car il était crucial de clarifier ce qui s'était passé et de réaffirmer que cette note n'était pas une analyse mais une simple mise en lumière des logiques contradictoires des acteurs à ce stade. Le DA n'a pas prévu de prévenir le DCRC de ma présence, car ce dernier « *a voulu régler ses comptes avec le 45* » après avoir été vexé par le fait que, suite à la réunion PARC, les collaborateurs du site 45 avaient unanimement décidé de rentrer directement chez eux plutôt que de rester pour la fête prévue. Le DCRC a donc dû annuler la soirée pour éviter un fiasco, les salariés ayant invoqué un « *manque d'écoute* ».

La réunion était prévue de 15h à 16h30 en visioconférence pour réunir les équipes des sites du Loiret et de la Nièvre. Pour éviter les déplacements, source de perte de temps, de risque

d'accidents et de coûts de transport, le CACL encourage fortement les réunions par visioconférence, ce qui explique l'investissement de l'entreprise dans du matériel de communication à distance pour tous les salariés. À l'heure de la réunion, nous (les directeurs d'agences du CRC présents sur le site de la Nièvre, soit trois au total) nous sommes connectés, et le DA a informé le DCRC de ma présence. Il a répondu que « *ça tombait bien* », car nous pourrions ainsi revenir sur la note et en donner des explications. La réunion a suivi l'ordre du jour prévu, à savoir la préparation de la réunion PARC. À 16h, le DCRC nous a invités à prendre la parole. À peine avons-nous commencé à nous exprimer que les deux managers incriminés ont pris la parole, affirmant que notre « *note était très violente, que se prendre ça le matin, ce n'était pas cool ni sympa* ». Nous avons réitéré qu'il s'agissait d'un premier retour, qu'il ne s'agissait pas d'une analyse complète, et qu'aucune conclusion ne devait en être tirée à ce stade. Cette note avait pour but de mettre en lumière ce que pensent et ressentent les salariés, représentant un premier pas vers une libération de la parole encore difficile à instaurer.

Les deux managers du site du Loiret ont continué de parler d'analyses, ce qui nous a conduit à adopter une extrême fermeté pour leur faire comprendre qu'il ne s'agissait pas d'une analyse, mais d'une illustration des difficultés rencontrées dans la transformation du groupe. L'un des deux managers du site du Loiret a finalement admis qu'après avoir lu les *verbatim*, il avait pris conscience des souffrances exprimées par les salariés, alors qu'il n'en avait rien remarqué auparavant. Le DA a également pris notre défense en expliquant qu'une lecture attentive des trois premières pages permettait de voir qu'il ne s'agissait pas d'une analyse. En revanche, le DCRC ne nous a pas semblé très à l'aise pendant cette discussion, surtout lorsque nous avons expliqué qu'il avait insisté pour que nous fassions un premier retour rapidement, alors que normalement, un retour n'est effectué qu'une fois les analyses terminées, d'où la mention sur la note : « *Ne pas diffuser !* ». Nous avons également dû expliquer pourquoi la DRH, le DG et le responsable du projet d'entreprise étaient également destinataires de cette note. Pendant cette réunion, nous avons dû fournir explication sur explication, nous donnant l'impression d'être sur un ring de boxe. Ce jour-là, nous avons compris l'expression de Pierre Bourdieu qui dit que « *la sociologie est un sport de combat* ».

Le lendemain matin (mercredi 15 novembre 2017), nous avons appelé le DA pour revenir sur les événements de la veille. Il m'a informé qu'il venait de raccrocher avec l'un des managers visés, à qui il avait réexpliqué qu'il ne s'agissait pas du tout de les « *désigner* » ni de présenter une quelconque analyse, mais simplement d'illustrer des difficultés. Suite à cet appel, le DA m'a dit qu'il percevait que les managers en question avaient « *pris de la hauteur et du recul* ».

Il a ajouté qu'ils avaient compris ce qui s'était passé et que notre note avait finalement été utilisée à des fins fallacieuses. Le DA nous a rassurés en concluant : « *il n'y a pas d'histoire, il n'y a pas de polémique* ».

Nous pensions que l'affaire était réglée, mais quelques jours plus tard, le 23 novembre 2017, nous étions sur le site de Bourges pour observer les échanges entre la direction et l'ensemble des salariés lors de la réunion du personnel. L'objectif de cette réunion était de permettre aux salariés de poser toutes les questions qu'ils souhaitaient aux organes de direction, sans tabous et sans passer par le filtre du management intermédiaire. Avant le début de la réunion, nous avons décidé de monter à l'étage de la direction pour saluer la DRH et échanger avec elle au sujet de l'épisode de la note. À notre arrivée à l'étage, la DRH nous a aperçus au bout du couloir et m'a pointé du doigt en disant : « *toi, je ne veux pas t'entendre ni te voir aujourd'hui !* ». Je lui ai répondu : « *Ha, tu as entendu parler de ma note. Eh bien, je souhaiterais en discuter avec toi* ». Elle m'a proposé un café, et nous avons commencé à en discuter en présence d'une personne en formation pour devenir directeur général d'une caisse régionale de Crédit Agricole. Le DG et le DGA nous ont rapidement rejoints. Le DG, ayant entendu la DRH, a demandé des explications, et cette dernière lui a relaté l'épisode. Le DG a éclaté de rire, ce qui a décontenancé la DRH. Elle a fini par dire : « *on ne peut se permettre ce genre de chose et risquer d'alerter les syndicats* ». Le DG lui a répondu : « *je trouve cela très bien. Ces pauvres petits qui n'ont pas l'habitude d'entendre leurs quatre vérités. Ça leur fait du bien ! Moi, je trouve cela très bien. Ça va les faire bouger* ». La DRH a grogné, mais a fini par se ranger à l'avis du DG. Il a ensuite été décidé que nous passerions systématiquement par son aval avant d'envoyer « *quoi que ce soit* » afin de nous « *protéger des demandes insistantes de certains managers* ».

Cet événement n'est pas sans rappeler celui vécu lors de notre rencontre avec le Président du CAACL le 27 février 2017, où nos propos ont été utilisés et détournés. Lors de cet entretien, le Président nous a confié qu'il soupçonnait un problème de mal-être au travail dans les agences du réseau, ainsi qu'un turnover important, malgré des chiffres officiels indiquant le contraire. Nous lui avons rapporté que nous avons également entendu ces préoccupations lors de nos observations dans les agences, certains salariés allant même jusqu'à dire que « *les chiffres sont truqués* ». Nous avons également mentionné l'existence de nombreuses rumeurs au sein de l'entreprise.

À la suite de cet entretien, le Président s'est entretenu avec le DG, indiquant qu'il souhaitait lancer un audit complet et détaillé de la situation salariale à Centre Loire, en particulier sur les questions de bien-être et de turnover. Il a expliqué au DG qu'il avait eu cette idée après notre

discussion, arguant que si le CACL s'intéresse aux « *modalités d'engagement des salariés* », cela prouve qu'il existe un problème. Selon le Président, si un tel problème n'existait pas, pourquoi le CACL aurait-il embauché une doctorante spécialisée sur ce sujet ?

La DRH m'a ensuite informé que, sous les apparences d'une entente cordiale entre le Président et le DG, se cachait en réalité une lutte de pouvoir entre les deux hommes, et que nous avons été instrumentalisés dans ce contexte. Lors d'une rencontre ultérieure, le DG nous a confirmé cette situation et nous a conseillé de nous tenir à l'écart du Président à l'avenir. Nous n'avons jamais revu le Président.

Cet épisode illustre bien le niveau de libération de la parole au CACL. Nous en avons personnellement fait les frais, alors même que notre mission est d'être le « *poil à gratter* » qui met en lumière les logiques contradictoires des acteurs et les problèmes qui se posent. Nos propos, comme nos écrits, ont été détournés de leur fonction d'origine pour servir les intérêts de certaines personnes. Dans ce contexte, comment un simple salarié pourrait-il se sentir en confiance pour exposer ses idées sans crainte ? Cependant, nous avons eu connaissance d'une agence qui se distingue, car elle fonctionne selon le modèle de la stratégie souhaitée par le DG, où la liberté de parole existe véritablement et où l'« *Esprit PME* » est appliqué. Il s'agit de l'agence en ligne des majeurs protégés que nous avons mentionnée précédemment.

5.2. Une agence en ligne singulière : celle des majeurs protégés

Les agences en ligne (AEL) ont été créées pour compléter le travail des agences du réseau qui reçoivent le public, à l'exception de l'agence dédiée aux majeurs protégés. En effet, cette agence est unique en son genre, avec une clientèle spécifique, et elle a particulièrement retenu notre attention en raison de son avancée notable dans le déploiement du projet d'entreprise « *Esprit PME* ». L'agence en ligne dédiée aux majeurs protégés (AEL MAJ) se charge de la gestion des clients sous mesure de de protection judiciaire³¹, communément appelés « *majeurs protégés* ».

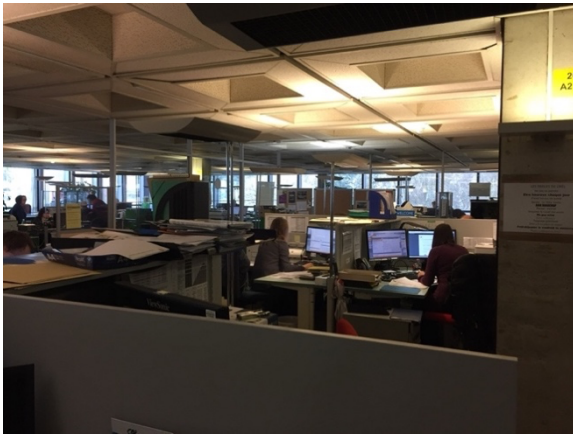
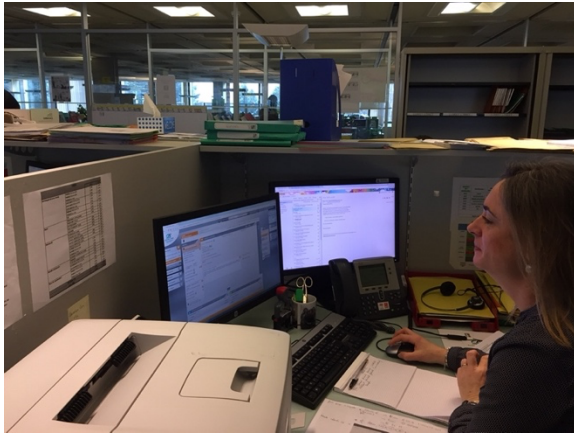
³¹ Les majeurs qui sont sous mesure de protection judiciaire

Au sein de l'organigramme, l'AEL MAJ est positionnée comme suit :

Figure 8: Positionnement de l'AEL MAJ au sein de l'organigramme du CACL



L'AEL MAJ est composée d'un directeur d'agence et de sept collaborateurs, désignés ici par S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, et S8. Cette agence est située dans l'ancien siège social du Crédit Agricole de la Nièvre (avant la fusion de 1995), au centre d'un grand espace ouvert nommé « plateau ». L'agence est délimitée par des cloisons en verre qui ne montent pas jusqu'au plafond, ce qui ne rend pas l'espace très attrayant au premier abord. Le bruit ambiant y est également présent. L'agencement comprend un premier groupe de quatre bureaux disposés en forme de fleur, séparés par de petites cloisons, où travaillent trois collaborateurs. Un second groupe de quatre bureaux, disposés de la même manière, accueille les quatre autres collaborateurs, tandis qu'au bout du plateau se trouve le bureau du directeur d'agence (DA). La proximité entre les bureaux fait que tout le monde peut entendre les conversations téléphoniques des autres. Lors des appels téléphoniques ou des rendez-vous avec les clients, les salariés ont la possibilité de se rendre dans un petit bureau complètement fermé, situé à l'extrémité du plateau, où ils peuvent aussi travailler au calme sur des dossiers nécessitant concentration et silence. Le site de Nevers, vieillissant, va bientôt subir d'importants travaux de rénovation, pour lesquels le CACL a d'ailleurs impliqué les salariés afin de recueillir leurs besoins. Les photos ci-après illustrent la disposition de l'AEL MAJ.



Cette agence a connu une transformation majeure au cours des dernières années, suite à un traumatisme qu'elle a subi en 2015 : un audit interne qui a abouti à trente-neuf recommandations. Comme l'exprime S1 : « *L'audit a été violent. On a eu les félicitations du DG au bout de deux ans pour notre travail. L'audit a été compliqué mais il nous a fédéré* » (entretien du 27/10/17 avec S1).

5.2.1. Un véritable traumatisme : l'audit

Nous n'allons pas entrer dans les détails de l'audit interne du CACL, car ce n'est pas le sujet principal de notre discussion, mais pour clarifier notre propos, nous en fournirons quelques explications.

A. Déroulement d'un audit interne au CACL

Chaque année, un plan d'audit est élaboré en collaboration entre la Direction du contrôle interne et la Direction Générale, où il est décidé quels seront les « *objets auditables* ». En général, un service ou une agence est audité une fois tous les cinq ans, bien que ce délai puisse être réduit à trois ans si les « *objets auditables* » sont considérés comme risqués. Une mission d'audit, lorsqu'elle concerne une agence, est toujours réalisée en équipe. Cette équipe est composée de cinq personnes, dont trois en apprentissage³². Une fois le plan d'audit défini, un calendrier est établi pour déterminer les moments où les différents services et agences seront audités.

L'audit lui-même se déroule en trois phases : d'abord, le plan est établi, puis les missions d'audit sont attribuées aux auditeurs. Enfin, après l'audit, les auditeurs peuvent formuler des suggestions ou des recommandations. Les suggestions, bien que dotées d'une échéance, ne sont pas suivies d'un contrôle, contrairement aux recommandations, qui nécessitent un suivi obligatoire et doivent être mises en œuvre. Comme un auditeur l'a expliqué, c'est la discussion qui prime sur la sanction entre le service d'audit et l'entité auditée. Les auditeurs internes adoptent une approche pédagogique et disposent d'une procédure dite d'escalade lorsque les recommandations ne sont pas appliquées par le service concerné. De plus, si un service le souhaite, il peut faire appel aux auditeurs internes pour obtenir de l'aide dans la mise en place des recommandations (entretien avec l'audit en date du 12/02/18).

On comprend alors pourquoi l'AEL MAJ a été traumatisée par son audit interne de 2015, qui a abouti à trente-neuf recommandations. L'audit interne vise à vérifier que la banque respecte bien les procédures imposées par les lois bancaires et d'assurance. Le secteur bancaire et celui des assurances sont également soumis à des audits externes réalisés par l'Autorité de Contrôle

³² Le terme « *apprentissage* » signifie ici que les trois personnes apprennent le métier d'auditeur interne car il existe un roulement permanent des salariés au sein du service audit. Un salarié ne reste pas, en principe, plus de quatre ou cinq en poste dans le service de l'audit interne afin de ne pas refaire un audit qu'il a déjà effectué dans le passé car il est important pour le CACL que les personnes aient un regard neuf. Le CACL ne souhaite pas que ses auditeurs tombent dans la routine de leur poste et ne voient plus rien. Le fait d'avoir mis un roulement, le CACL s'assure de conserver « *l'étonnement* » de nouvel arrivant.

Prudentiel et de Résolution (ACPR). L'ACPR, rendue indépendante par le Code Monétaire et Financier, est dotée des moyens nécessaires par la Banque de France pour exercer ses missions de contrôle. Son rôle est de veiller à ce que les procédures soient correctement suivies en matière de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, ainsi qu'en ce qui concerne la protection des clients des banques et des assurances.

Ces deux responsabilités impliquent que l'ACPR s'assure de la bonne application de la réglementation prudentielle tout en préservant la stabilité financière. L'ACPR représente la France à l'échelle européenne et internationale, et elle peut également sanctionner un établissement qui ne respecte pas la réglementation en vigueur. À ce titre, l'ACPR dispose du pouvoir de police administrative, ce qui lui permet, par exemple, d'interdire à une banque d'ouvrir de nouveaux comptes si elle constate que la conformité n'est pas respectée lors des ouvertures de comptes.

Au CACL, les audits internes soulignent fréquemment des problèmes de conformité lors des ouvertures de comptes, un sujet très sensible à Centre Loire. Si l'ACPR devait effectuer un contrôle et trouver un taux trop élevé de non-conformité dans l'ouverture des comptes bancaires, aussi appelée « *connaissance client* », le risque pour le CACL serait l'interdiction d'ouvrir de nouveaux comptes. Cela représenterait une catastrophe tant sur le plan commercial que pour l'image de l'établissement, et pourrait, à terme, entraîner une fermeture inévitable.

B. L'audit à l'agence en ligne des Majeurs Protégés

L'AEL MAJ a subi un audit en 2015, et l'un des salariés présents à l'époque se souvient : « *les cheveux se dressaient sur la tête. Personne ne s'était intéressé à notre cas auparavant. On n'avait pas de process. L'interprétation de la loi se faisait à notre manière* » (entretien du 21/11/17 avec S6). Cet audit est encore gravé dans les mémoires et constitue une sorte de légende interne transmise oralement par les anciens aux nouveaux arrivants. Même les salariés qui n'ont pas vécu cet audit en parlent comme s'ils y avaient assisté, ce qui en fait un événement fédérateur, presque mythique, au sein de l'AEL MAJ.

Un autre salarié présent lors de l'audit raconte : « *Les dossiers clients étaient plus ou moins complets. Dans certains dossiers, il n'y avait même pas de carte nationale d'identité ni de jugement. Il y a eu un gros travail de conformité de deux personnes pendant un an. On s'est aperçu qu'un certain nombre de majeurs protégés avaient des cartes non conformes à leurs*

statuts » (entretien du 21/11/17 avec S6). Les auditeurs ont formulé près de quarante recommandations à l'agence et ont révélé que seulement six pour cent des dossiers étaient conformes³³ à la réglementation bancaire en vigueur. L'audit a donc mis en lumière un résultat catastrophique, et compte tenu du risque que cette non-conformité faisait courir au CACL, les recommandations ont été suivies de près par le DG lui-même.

À son arrivée à Centre Loire, le DG nouvellement nommé s'est rendu sur le site de Nevers pour rencontrer les salariés et a découvert une agence où tout était à construire. Il a constaté l'absence de procédures et la spécificité des métiers liés aux majeurs protégés, bien différents de ceux rencontrés dans les agences traditionnelles. Pour remédier à la situation, un nouveau directeur d'agence a été nommé, et deux ETP supplémentaires (équivalents temps plein) ont été alloués pour aider l'agence à se mettre en conformité. Ces deux personnes ont cependant été embauchées en mission³⁴ temporaire.

Suite à cette nomination, les salariés ont entrepris un travail titanesque pour régulariser les dossiers : « *On a pris les cinq mille dossiers un par un pour regarder dedans. On a fait un*

³³ La conformité est relative aux accords de Bâle qui régit la réglementation bancaire. Si une banque n'est pas en conformité avec la réglementation en vigueur et que l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) qui est l'organe de contrôle externe des banques s'en compte, elle peut supprimer toutes les accréditations de la banque et la faire fermer administrativement. On se rend donc compte de la gravité de la situation lorsque la conformité des dossiers n'est pas respectée et des risques encourus.

³⁴ Une mission à Centre Loire est à l'image des missions d'Intérim c'est-à-dire qu'une personne peut très bien être salarié en contrat à durée indéterminée et être en mission quand elle n'a pas ou plus de poste « *en dur* ». Les services émettent des offres de missions pour un surcroît de travail ou le remplacement d'un salarié absent. A son terme, la mission peut être stoppée, renouvelée ou transformée en poste « *en dur* ». Une personne qui est poste « *en dur* » est très stable car elle ne changera pas de poste ni de lieu de travail sauf à sa demande ou si la direction lui demande mais elle pourra refuser. Une personne qui est « *en mission* » doit se trouver du travail dans l'entreprise. Pour cela, elle va répondre aux offres d'emplois interne et devra passer les entretiens avec les chefs de service pour se faire recruter. Cette position est assez instable pour les personnes car elles ne savent jamais si leur mission va être reconduite ou si on va leur proposer une autre mission. La plupart sont assez inquiètes.

travail de fourmi. Il a fallu récupérer les documents puis les géder³⁵ » (entretien du 24/01/18 avec S3). « Il a fallu qu'on demande même les actes de naissance. Nous avons créé un mode opératoire (...) ça n'a pas toujours été simple » (entretien du 27/10/17 avec S1). Tous les salariés présents en 2015 évoquent la lourdeur de cette période : « Il y a eu deux années très lourdes car il a fallu régulariser pas mal de situations à cause de l'audit » (entretien du 21/11/17 avec S5) ou encore « On a développé les process et (...) ça fait quatre ans qu'on construit tout » (entretien du 16/01/18 avec S4). L'audit a fait l'objet d'un suivi pendant deux ans. Les salariés reconnaissent aujourd'hui que cet audit, bien que difficile, a été un mal nécessaire, car il les a beaucoup aidés à se conformer aux exigences réglementaires. Ils se sont tous investis pour rendre l'agence conforme.

Aujourd'hui, l'agence est très stricte sur la réglementation, tout en connaissant une forte croissance : « Six cents clients par an deviennent des majeurs protégés. En N+1, il y en aura sept cents. L'agence est en pleine explosion du fait des handicapés, des parcours de vie difficiles et du vieillissement » (entretien du 27/10/17 avec S1). Cet audit a bouleversé l'organisation initiale de l'AEL MAJ, l'obligeant à se renouveler et à se transformer. L'arrivée d'un nouveau directeur d'agence a également eu un impact significatif sur la construction de l'AEL MAJ telle qu'elle se présente aujourd'hui.

5.2.2. La construction de la nouvelle AEL MAJ

C'est en 2012 que l'agence dédiée aux majeurs protégés a été créée. Avant cela, les questions concernant ce public étaient traitées par des « *correspondants des tutelles* » répartis dans chaque département. Centre Loire a pris la décision de regrouper ces « *correspondants tutelles* » au sein d'une agence spécifique : l'agence des majeurs protégés, implantée sur le site de Nevers et composée de quatre conseillers et un directeur d'agence (DA). À sa création, l'agence n'avait pas pour vocation de développer une activité commerciale, mais plutôt de gérer les aspects administratifs liés à ce public particulier. Aucune procédure spécifique n'avait été mise en place, et la conformité a été négligée jusqu'à l'audit de 2015.

³⁵ « *Géder* » veut dire scanner les documents afin de les rentrer dans la Gestion Électronique des Documents (G.E.D).

L'arrivée du nouveau DG à la direction générale du CACL, le lancement du nouveau projet d'entreprise et la nomination d'un nouveau DA à la tête de l'AEL MAJ ont offert l'opportunité de créer une agence différente. Cette agence a été construite sur le modèle du nouveau projet d'entreprise « *Esprit PME* », où la participation de tous est essentielle. Les salariés se sont investis dans la création de cette nouvelle agence, conscients de l'opportunité unique qui leur était offerte de la façonner selon la stratégie voulue par le DG. Un salarié témoigne : « *En plus, en face, on a des concurrents qui ont quinze ans d'avance sur nous. Il a fallu qu'on se bouge. Je pense que c'est une chance d'être à l'agence des Majeurs Protégés car on est en plein dedans. L'Esprit PME, c'est innover, ce sont des process qui nous différencient de la concurrence et ce sont des process qui rattrapent la concurrence. L'esprit, on est dedans. Innover, s'adapter et être concurrentiel* » (entretien du 16/01/18 avec S4).

Tous les salariés de l'AEL MAJ partagent un point commun : ils ont compris que le changement est nécessaire pour assurer la pérennité de leur emploi au sein de l'entreprise, mais aussi pour que le CACL puisse faire face à la concurrence et perdurer. Comme le confirme S1, les salariés de Centre Loire sont habitués aux évolutions : « *Les collaborateurs sont habitués à changer. On est dans un perpétuel changement* » (entretien du 27/10/17 avec S1). Ils reconnaissent également l'importance de l'adaptabilité : « *Quand les personnes ne veulent pas changer, c'est là que ça coince. Ce n'est pas tout connaître mais c'est dans le comportement* » (entretien du 24/01/18 avec S3), et « *il faut s'adapter. C'est quand on est confronté à des situations dans le quotidien qui montrent qu'il faut changer, s'adapter. Des fois, on est bloqué car les personnes ne veulent pas s'adapter (...) C'est comme cela qu'il faut être et ce n'est pas que dans le travail qu'il faut être ouvert* » (entretien du 24/01/18 avec S3).

La stratégie du CACL, portée par le projet d'entreprise, inclut une libération de la parole, permettant aux salariés d'exposer leurs idées sans crainte. Lors de la création de la nouvelle AEL MAJ, les salariés ont été invités à participer activement, et malgré un bouleversement de leurs habitudes de travail, ils ont accepté ce changement. L'un d'eux raconte : « *C'est plus des grognements car on sortait de nos habitudes et de notre confort. Ça demande une remise en cause de ce que l'on fait d'habitude. Je n'ai pas senti d'hostilité. Ça a été discuté. Ça a été coconstruit. Ça nous est pas tombé dessus. On s'est senti impliqué. Ça n'a pas été imposé. Ça va dans le sens de la vision. On se remet en cause parce qu'il faut y aller. Le fait d'avoir des plans réguliers ça nous fait avancer. On ne meurt pas. Si on reste dans le modèle de grand papa, on ne meurt pas. Le plan d'entreprise, c'est l'avenir. Chacun amène son bout de pierre et on en est responsable. J'ai connu différents plans d'entreprise. On a eu une réunion d'une*

journee entière pour définir le plan. Tout dépend de l'animateur, du manager. Tout dépend de la personne qui anime le groupe projet » (entretien du 21/11/17 avec S6).

En 2015, la construction de l'AEL MAJ sur le modèle de l'Esprit PME a été lancée, avec un mode de fonctionnement propre où les salariés ont pleinement participé à son élaboration.

5.2.3. Le fonctionnement atypique de l'AEL MAJ

L'AEL MAJ s'est développée progressivement, en s'adaptant aux aléas, aux personnes et aux situations rencontrées. Sa construction est en constante évolution, façonnée par les idées que les salariés soumettent régulièrement. Bien que certaines règles tacites soient formalisées pour encadrer son fonctionnement, elles viennent en complément de la réglementation bancaire que les salariés doivent impérativement respecter et appliquer. Ce qui frappe immédiatement en arrivant dans cette agence, c'est l'atmosphère qui y règne, très différente de celle des autres agences, notamment celles du réseau de proximité. Contrairement à d'autres agences, le DA a pris le temps de prévenir tous les salariés de notre venue et de leur expliquer, dans les grandes lignes, l'objet de notre présence. Lors de notre première visite, nous nous sommes senties attendues et véritablement accueillies.

En comparaison, dans les agences du réseau où nous avons mené des observations, l'accueil était différent. Ce n'est pas que nous n'avons pas été bien reçues, mais les salariés n'étaient pas informés de notre visite, ne savaient pas qui nous étions, ni dans quel but nous étions là. Souvent, les salariés nous prenaient pour des clientes et étaient surpris de nous retrouver lors de la réunion d'équipe, où le DA nous présentait et où nous expliquions notre travail au sein du CACL. Le fait d'être confondues avec des clientes nous a permis d'observer les salariés en situation de travail et de constater que les directives prescrites par la direction ne sont pas toujours appliquées, notamment en ce qui concerne l'accueil des clients. À l'AEL MAJ, ces observations n'ont pas été possibles, car tous les salariés nous attendaient. Dès l'arrivée dans cette agence, on ressent une ambiance positive, dénuée du stress ambiant que l'on trouve dans d'autres agences. Cette ambiance est restée constante tout au long de notre temps passé avec eux.

Cette première constatation a soulevé une question : qu'est-ce qui différencie cette agence pour qu'on y ressente une telle atmosphère positive ? Les salariés expliquent : *« On est aux AEL donc on ne ramène pas les dossiers à la maison. Pendant les soirées, on ne parle pas de boulot.*

On ne rêve pas des dossiers la nuit. On n'a pas les gens en direct, on les a au téléphone. On n'a pas non plus de portefeuille donc on ne s'attache pas aux gens. Le traitement des dossiers se fait en une semaine maximum et le vécu client n'est pas le même » (entretien du 26/01/18 avec S2). « *Le travail en équipe est très important (...). Aux majeurs protégés, on n'a pas de marché. On s'aide les uns les autres (...). On travaille en réseau. L'équipe est en perpétuel changement »* (entretien du 27/10/17 avec S1).

L'AEL MAJ a l'ambition de devenir leader sur le marché des majeurs protégés, et tous les salariés partagent « *clairement cet esprit »* (entretien du 16/01/18 avec S4). Pour atteindre cet objectif, l'organisation a été révisée afin que tous travaillent de manière cohérente et parlent d'une seule voix. « *Les portefeuilles ont été refaits récemment et la notion de département s'efface. Il y a une spécialisation en fonction des interlocuteurs qu'on a en face de nous »* (entretien du 16/01/18 avec S4).

Contrairement aux autres agences du CACL, les salariés de cette agence n'ont pas de missions commerciales à proprement parler, car leurs clients sont des majeurs protégés et toutes les opérations sont soumises à l'approbation du juge des tutelles. Cependant, ils ont tout de même des objectifs commerciaux, en plus de leur ambition collective de devenir leader sur le marché et de détrôner la Caisse d'Épargne, le leader actuel. Notre hypothèse selon laquelle les salariés de cette agence ressentent moins de stress que ceux des autres agences parce qu'ils n'ont pas d'objectifs commerciaux a été invalidée. Les membres de l'équipe expliquent que cela provient plutôt de la personnalité du DA : « *On n'est pas tenu d'avoir un tableau de bord au quotidien au détriment de la qualité. (...) On n'a pas tous les matins de 8h30 à 10h, le tour de table. On a moins de pression. On a les juges derrière et on ne peut pas faire n'importe quoi »* (entretien du 16/01/18 avec S4).

Dans les autres agences, notamment celles de proximité, le manager réalise tous les matins un « *tour de table »* pour connaître les « *chiffres »* de chaque salarié, c'est-à-dire que le DA demande publiquement chaque jour à ses subordonnés de lui dire où ils en sont par rapport à leurs objectifs. Ce « *tour de table »* peut être une source importante de stress, voire d'angoisse, pour les salariés, et plusieurs se sont plaints de cette pratique lors des observations et des échanges que nous avons menés. Certains ont rapporté qu'ils ne supportaient plus ces réunions, allant jusqu'à en avoir des nausées, et qu'ils viennent travailler malgré tout, mais avec « *la boule au ventre »*. Lors de nos observations, nous avons également constaté des salariés en larmes, exprimant qu'ils ne supportaient plus les conditions de travail : trop de pression de la part du DA et une charge de travail excessive qui les empêche de bien faire leur travail. À l'AEL

MAJ, aucun salarié ne s'est plaint ; bien au contraire, tous se montrent satisfaits. Ceux qui sont passés par le réseau d'agences de proximité ne retourneraient pour rien au monde dans ce contexte. Ils se disent heureux d'avoir rejoint cette agence, où la charge de travail est tout aussi importante, mais où l'ambiance est radicalement différente. À l'AEL MAJ, l'entraide et l'esprit d'équipe règnent : « *L'esprit d'équipe, la cohésion d'équipe. On travaille tous dans le même sens, on est solidaires les uns avec les autres, et on travaille pour le client. Il y a une mise à disposition de ses compétences. Concrètement, quand je ne sais pas faire quelque chose, je demande aux collègues, et inversement. Les collègues sont toujours prêts à me donner un coup de main* » (entretien du 16/01/17 avec S8).

Un autre salarié ajoute : « *Le fait d'être spécialisé est important. On n'a pas l'impression d'être un vendeur comme chez Darty. On a des valeurs que l'on transmet. On prend le temps d'apprendre le métier et on est plus à l'aise devant le client. Ça fait pro. Le fait d'être spécialisé est bien. Je regrette qu'ils aient supprimé les référents en agence. Le client est content et je pense qu'il s'en rend compte, alors qu'en agence, il a l'impression qu'on le baratine* » (entretien du 14/11/17 avec S7).

Les salariés de l'AEL MAJ s'occupent d'une clientèle particulière, composée de personnes fragilisées sous protection judiciaire, ce qui ajoute une dimension humaine à leur travail. Lorsqu'ils traitent un dossier, ils prennent en compte les spécificités de chaque personne, ce qui n'est pas toujours le cas dans les agences traditionnelles. Traiter avec ce type de clientèle, souvent en grande difficulté, peut être complexe, mais les salariés restent patients et courtois en toutes circonstances, respectant chaque individu comme n'importe quel autre client. Pour eux, un client reste un client, quel que soit son niveau de compréhension ou son patrimoine. Ils sont déterminés à traiter tous les clients de manière égale, sans distinction entre ceux du réseau d'agences traditionnelles et les majeurs protégés, qu'ils considèrent avant tout comme des êtres humains qui méritent un traitement digne.

En raison de la particularité de cette clientèle, l'AEL MAJ est soumise, en plus des contrôles internes et externes habituels, à la surveillance du juge des tutelles, qui a un droit de regard sur les opérations effectuées. L'agence doit donc scrupuleusement respecter les règles juridiques en vigueur. Lorsqu'ils réalisent des opérations bancaires, les salariés demandent systématiquement un justificatif pour que l'opération en question soit bien tracée, comme l'explique un collaborateur : « *Je demande un mail ou un courrier. On a un métier où on ne peut pas laisser traîner les choses. Il faut avoir des notions juridiques et il y a beaucoup d'administratif car le système n'est pas prévu. On fait beaucoup de choses manuellement. L'administratif est très*

important, il faut être vigilant. On doit être proactifs avec nos interlocuteurs et proposer des solutions. Ce n'est pas un travail d'agence classique, mais on s'en rapproche de plus en plus. Cependant, on fait plus de partenariats avec nos clients qu'on ne fait du clientélisme classique. On a des interlocuteurs différents, comme les associations tutélaires. On gère le quotidien, mais la relation est différente de celle avec des clients en agence. On fait du partenariat tout en maintenant la rigueur et l'orientation commerciale. On obtient des résultats commerciaux grâce à la rigueur. Il faut faire des propositions commerciales tout en améliorant les process » (entretien du 16/01/18 avec S4).

Lors d'un entretien, l'un des salariés de l'équipe, présent depuis la création de l'agence, a partagé sa vision de l'AEL MAJ, une vision qui semble partagée par tous ses collègues, car ils ont tous exprimé des sentiments similaires : « *Avec la loi de 2007 applicable en 2009, chaque majeur protégé devait avoir un compte bancaire propre. La nécessité d'avoir un correspondant par organisme s'est fait sentir. On se trouvait à proximité des associations. Je me suis rendu compte qu'il n'y avait pas que les UDAF et j'ai pris contact avec eux (...). En 2011, il y a eu la création des trois agences Majeurs Protégés avec les mesures liées aux organismes mais aussi avec les tutelles familiales. Les agences faisaient comme elles pouvaient et les juges dénonçaient les contrats. On avait une agence dans chaque département. En novembre 2011, tous les comptes se sont retrouvés dans l'agence des Majeurs Protégés. La logique d'origine a été rompue. Les clients ont du mal à s'adapter mais les délais ont été réduits de moitié pour les placements par exemple. En 2014, le responsable des trois agences est parti en retraite et il y a eu une réflexion pour que l'on travaille en ligne d'où l'idée de nous rattacher à une agence en ligne sur Nevers. Notre travail consiste à administrer et à prendre en charge. Il y a une dépossession de l'autonomie lorsqu'une personne est mise sous protection. Dans les majeurs protégés, on peut avoir des personnes âgées qui se désintéressent de la gestion. Une mesure simple telle que la curatelle peut être mise en place. On peut avoir aussi la tutelle où le tuteur fait à la place. On a aussi des jeunes voire des très jeunes qui n'ont pas l'éducation pour gérer leur budget et qui vont être mis sous curatelle. Dans ce cas, le curateur fait avec la personne. C'est une mesure d'éducation. Souvent, ce sont des gens assez simples ou fragiles. On a aussi des handicapés qui sont dans l'impossibilité de se déplacer. On peut aussi avoir des personnes accidentées qui se retrouvent alitées par exemple. On a aussi des personnes disparues. Avant le mot tutelle faisait peur aux collègues donc ils ne faisaient rien. On rentre dans les cases de ses besoins spécifiques. On est tourné vers le client. On rentre dans l'ère du numérique et du digital. On se rend compte que nos tuteurs nous répondent de leur téléphone. Tout va beaucoup*

plus vite qu'avant. On a des bureaux adaptés pour faire de la vision déjà depuis trois ans. Dans le futur, on va travailler avec nos clients en Visio. On s'apercevait que les personnes âgées se sont mises à skype du fait de l'isolement. Il ne faut pas se mettre de freins par rapport au numérique. La relation à distance a mis du temps à ce qu'elle soit acceptée par les clients. Le client avait besoin de rentrer dans une relation physique alors que maintenant ils ont accepté. Avant en agence, il y a beaucoup de choses que l'on dit à son banquier. Ils se confient. Des fois, je suis allé au-delà de la relation de banquier. La banque dans le village... on a une relation avec les personnes au-delà de l'aspect bancaire. Même en ligne. Il y a une difficulté à trouver le juste milieu. Il faut rester le banquier et en même temps rassurer les gens. Il faut aussi avertir l'organisme que la personne est inquiète. Les organismes tiennent compte de l'information que l'on donne. Souvent, il y a deux mesures, une aux biens et une autre à la personne. On doit gérer des incivilités des personnes qui ne font pas d'efforts pour comprendre ce qui leur arrive. Cela créait du désordre auprès des autres clients et auprès des collègues. On fait un premier avertissement et au deuxième, on met fin à la relation. On interdit à certain de rentrer dans l'agence. Ils retirent au distributeur à l'extérieur. On a adapté les outils. La politique du Crédit Agricole a aussi changé depuis quelques années. Il y a aussi les personnes qui arrêtent leurs médicaments et qui ne se rendent pas compte de leur comportement. L'agence du réseau téléphone à l'agence Majeur Protégé. On mesure l'impact que cela peut avoir sur les clients ou les collègues. On peut aller jusqu'à la rupture de la relation. On est le pivot entre le client et l'organisme. On a la difficulté de ne pas nier la souffrance des collègues insultés mais on doit aussi comprendre ce qui se passe. A part la Caisse d'Épargne, les autres banques ne veulent pas gérer les comptes des Majeurs Protégés. Sur le plan de l'entreprise, Centre Loire a été un des premiers à parler d'un marché. Moi, ça ne me plaît pas trop le mot marché. Ça me déplaît car on les considère comme quelque chose qui doit nous rapporter au bout du compte. On est une banque mutualiste ! Certains ne nous rapportent rien et d'autre beaucoup. Il faut voir le côté mutualiste. Les valeurs mutualistes sont retrouvées au Crédit Agricole. L'agence Majeur Protégé est un bon exemple de mutualisme. On a des personnes âgées avec 900 euros de retraite et qui vont en maison de retraite à 2200 euros. Le conseil département prend en charge et on doit leur laisser quelque chose sur le compte. Ceux-là ne nous rapportent pas beaucoup mais ils ont quarante ans de fidélité au Crédit Agricole. Je pense qu'on leur doit cette fidélité. Il y a la détection aussi dans notre métier des tuteurs indécents. On a un instrument avec les gros crédits et les gros débits qui nous permet de voir certaines choses. On fait un signalement aux juges des tutelles. On se sent blasé car le rapport humain était faux. On se sent trahis. Mais heureusement, ce sont des cas rares. On fait tout pour cadrer les choses

et que ça n'arrive pas. Notre client reste notre client même si une tierce personne a les commandes. On conserve une relation de confiance avec notre client. Certains clients sont chronophages. Il faut trouver le juste milieu. On n'a pas de formation mais en agence, on a aussi tous les publics. Je pense qu'on est choisi pour une certaine sensibilité (entretien du 21/11/17 avec S6). « Il faut faire du sur-mesure. On a le client à satisfaire mais en plus il est en besoin d'accompagnement ainsi que les tuteurs. On a un rôle utile. On rend service au-delà du commercial pour le PNB. Une PME doit gagner sa vie, faire du PNB mais élargir sa clientèle ou du moins la garder. Il faut apporter le bon service client. L'accompagnement client fait que c'est intéressant » (entretien du 24/01/18 avec S3).

Les salariés de l'AEL MAJ considèrent leur rôle davantage comme une mission que comme un simple travail. Ils mettent un point d'honneur à satisfaire au mieux les clients dont ils ont la charge, tout en gardant à l'esprit la dimension commerciale inhérente à leur métier de banquier. Ils ont construit cette agence ensemble, avec l'aide de leur manager qui, bien qu'étant le responsable, sollicite l'avis de ses subordonnés et les inclut dans les décisions. « *L'agence s'est construite au fil du temps en co-construction et elle est en constante évolution. Il y a plein de choses de faites avec Fred. On veut prendre en compte les majeurs protégés comme le fait la Caisse d'Épargne. (...) On prend en compte les mandataires judiciaires et on se structure. L'ouverture se fait six jours sur sept. En termes de qualité de service, c'est pas mal* » (entretien du 14/11/17 avec S7).

Dans cette agence, une dynamique d'équipe et une cohésion se manifestent de manière unique, à un niveau que nous n'avons observé dans aucune autre agence. Les membres de l'équipe, y compris le manager, collaborent étroitement pour trouver les meilleures solutions et dissipent leurs doutes sur les procédures par le dialogue. L'échange, la communication et la participation de tous sont les principes fondamentaux de cette agence. Les salariés expriment leurs avis, ce qui suscite des débats collectifs. Une critique initiale se transforme souvent en une discussion constructive visant à améliorer le système. Tous partagent l'ambition de faire de l'AEL MAJ un modèle de réussite et de la positionner comme le leader de son marché. Ils travaillent ensemble pour atteindre ces objectifs, s'appuyant sur les diverses expertises au sein de l'équipe et partageant leurs connaissances. Les employés les plus expérimentés forment les nouveaux arrivants, jouant le rôle de tuteurs.

Une nouvelle recrue témoigne : « *On peut appliquer l'Esprit PME car Fred fonctionne comme cela. Fred nous a donné des tuteurs et on a eu plusieurs demi-journées de formation. On se représente bien l'esprit avec cette formation. On nous a expliqué le métier avec une journée*

type » (entretien du 16/01/17 avec S8). Les nouveaux arrivants, qu'ils viennent de l'extérieur ou d'une autre agence ou service du CACL, sont invités à rédiger un rapport d'étonnement. Ce rapport permet à l'équipe en place de découvrir des pistes d'amélioration, qu'il s'agisse du traitement des dossiers, de l'organisation ou de tout autre aspect du travail de l'agence. Pour les membres de l'AEL MAJ, toutes les opportunités d'amélioration sont bonnes à prendre, car ils sont tous engagés dans une logique d'amélioration continue. Ce rapport aide également les nouveaux arrivants à comprendre rapidement le fonctionnement de l'AEL MAJ : le DA « *m'a demandé un rapport d'étonnement. Pas forcément pour changer les choses mais pour comprendre le fonctionnement. J'ai fait seize ans de réseau donc j'ai des séquelles* » (entretien du 16/01/17 avec S8). Pour l'ensemble des salariés de l'AEL MAJ, il est nécessaire que tous évoluent : « *on est obligé de bouger* » (entretien du 16/01/18 avec S4), car le monde est en perpétuelle évolution et le CACL se transforme, notamment avec la digitalisation, où l'entreprise tend vers le zéro papier, ce qui modifie les comportements et les méthodes de travail.

Dans cette agence, l'arrivée du digital n'inquiète pas, mais les salariés insistent sur le fait que l'humain doit rester au centre : « *Digital et humain. Il ne faut gommer l'humain. Il doit être pris en compte* » (entretien du 14/11/17 avec S7). Cependant, ils ressentent que leur travail est freiné par un outil informatique inadapté à leurs spécificités, ce qui complique la réalisation des objectifs collectifs de l'agence : « *L'outil informatique n'est pas adapté aux Majeurs Protégés. C'est un gros frein à notre développement. On est concurrencé par la Caisse d'Épargne qui a mis les moyens alors que nous, on ne les a pas* » (entretien du 21/11/17 avec S5). Les salariés de cette agence comprennent qu'ils se trouvent dans une agence unique, où la vision de la direction générale est incarnée et appliquée par les responsables : « *L'Esprit PME, je le caricature car on est comme des auto-entrepreneurs. On est sur un micromarché. Nous sommes une agence à part* » (entretien du 21/11/17 avec S5).

« *Le CRC est conçu pour être un service de production instantané, alors que pour les Majeurs Protégés, on ne peut pas produire instantanément en raison des contraintes légales. Je ne peux pas être complètement négatif, car avec nos managers N+1 et N+2, on a pu se développer* » (entretien du 21/11/17 avec S5). Dans cette agence, une grande liberté est accordée aux salariés tant qu'ils respectent les règles légales et les processus de production qui en découlent. L'agence est pilotée par des objectifs à atteindre plutôt que par des résultats individuels, et la participation collective est systématiquement privilégiée par rapport à l'individualisation des objectifs et des résultats, comme c'est souvent le cas dans les agences du réseau. Ici, c'est le collectif qui prime

sur l'individualisme, ce qui fait de cette agence un modèle unique dans l'application de la stratégie voulue par le DG.

A. L'écoute des membres de l'équipe par le manager : la liberté de parole en question

Tous les membres de l'équipe sont unanimes pour dire qu'ils se sentent écoutés : « *Non seulement on est écouté mais on est entendu* » (entretien du 21/11/17 avec S5) et « *L'entreprise nous écoute. Elle tient compte de ce qu'on dit et de ce que l'on souhaite* » (entretien du 16/01/17 avec S8). Lors des réunions d'équipe, bien que très formalisées par la direction pour s'assurer que le même message soit délivré à tous les salariés du CACL au même moment et éviter toute dissonance ou sentiment d'injustice entre les salariés, le manager a su les adapter. Tout en conservant le format et le contenu uniformes à l'ensemble du groupe, il a su transformer ces réunions en un espace d'échange entre les membres de l'équipe : « *Les réunions du jeudi sont très bien. Fred sait animer une réunion. On ne s'ennuie jamais. Le reporting est descendant mais dans chaque réunion, on a la parole. On échange au quotidien et c'est permanent. On n'attend pas la réunion pour échanger* » (entretien du 14/11/17 avec S7). Ces réunions « *nouvelle formule* » deviennent ainsi un lieu de discussion où l'information n'est pas uniquement descendante. Les salariés peuvent intervenir à tout moment pour apporter leurs réflexions, idées, commentaires et questionnements, ce qui en fait une véritable opportunité pour le manager d'écouter et de dialoguer avec son équipe dans un cadre formalisé. La confrontation des idées peut aboutir à un compromis coconstruit : « *Fred fait des réunions pour nous associer. Fred ne connaissait rien quand il est arrivé et on lui a tout expliqué. On est tout le temps dans le dialogue avec lui. Pour le plan de développement de l'agence, on est en discussion permanente avec lui. Il nous écoute car il n'y a que nous qui savons ce que les mandataires ont besoin. On construit l'agence ensemble* » (entretien du 14/11/17 avec S7).

L'AEL MAJ n'a pas les mêmes jours d'ouverture que les agences du réseau, étant ouverte du lundi au vendredi tandis que les autres agences sont ouvertes du mardi au samedi. Lorsque la direction a envisagé d'ouvrir l'AEL MAJ le samedi, impliquant une journée de travail supplémentaire, les membres de l'agence, qui demandaient l'embauche de deux salariés supplémentaires pour réduire les délais de traitement des dossiers, ont entamé des négociations

qui ont conduit à obtenir ce qu'ils voulaient, en échange de cette ouverture supplémentaire : « Avec des délais toujours trop longs, on a obtenu la création de deux postes supplémentaires que je réclamaï. Il y a un climat de confiance qui s'instaure mais si la production n'augmente pas d'ici six mois, je me sentirai responsable. On a des contreparties et on est toujours dans la négociation. La contrepartie des embauches est l'ouverture le samedi » (entretien du 21/11/17 avec S5).

Avec cette nouvelle organisation, il a fallu réajuster les plannings pour intégrer le samedi. Plutôt que d'imposer des changements de manière directive, le manager a réuni son équipe pour discuter de la nouvelle organisation. Il a pris en compte les avis de chacun, laissant le collectif s'organiser de manière autonome : « Pour les samedis, ça s'est fait simplement. Tout le monde en a pris naturellement » (entretien du 16/01/17 avec S8). « Le planning est discuté ensemble. Fred nous a laissé choisir les portefeuilles. Fred nous a reçu chacun pour savoir ce qu'on voulait faire. On a eu de la chance car personne n'a voulu faire la même chose. Personne n'aurait voulu travailler le samedi. Ça a été imposé par Saïd de travailler le samedi mais une solution a été trouvée. Je ne mets pas en cause l'organisation du samedi. Ça s'est bien passé car on nous a demandé qui voulait travailler le samedi » (entretien du 14/11/17 avec S7). « Pour les samedis, on s'arrange entre nous. Au niveau du collectif, il y a une organisation et ça ne nous pose pas de soucis. Comme les postes ont bougé, on communique beaucoup entre nous. On se donne beaucoup de conseils. Ça me va bien cette proximité. On est là pour apprendre. Ça fait qu'on progresse plus vite et qu'on est plus vite autonome » (entretien du 16/01/17 avec S3).

Dans cette agence, la concertation prime, même si le manager reste celui qui prend les décisions finales. Il s'efforce toujours d'atteindre un consensus pour que personne ne se sente lésé. Pour lui, l'humain doit primer sur tout, d'autant plus avec le public particulier dont l'agence s'occupe : « Fred a beaucoup insisté sur le côté humain. Si tu n'aimes pas les gens, il ne faut pas faire ce métier » (entretien du 16/01/17 avec S8).

B. L'égalité de traitement

L'égalité de traitement à l'AEL MAJ repose sur une communication claire et une transmission d'informations équitable, où chaque salarié dispose des mêmes informations que ses collègues. Cette transparence est cruciale au CACL. Un manager a expliqué que l'information est une

source de pouvoir et que la possession de celle-ci confère un avantage. Il a comparé le système en place au CACL à un système de castes, semblable à celui de l'Inde (entretien du 29/08/18 avec S15). Cette perspective évoque le modèle hiérarchique de Louis Dumont (1966), où différents niveaux organisationnels peuvent parfois s'inverser. Dans ce contexte, un niveau hiérarchique supérieur pourrait négliger les informations détenues par ses subordonnés, entraînant ainsi une asymétrie d'information qui peut s'inverser avec le temps. S15 a illustré ce concept en expliquant qu'il se donnait jusqu'au mois de janvier 2018 pour obtenir une promotion. S'il n'en obtenait pas, il envisageait de changer de méthode managériale : « *Je me rends compte que pour avancer dans cette boîte, il faut se conduire en véritable salopard. Je te fais confiance et ce que je te dis, c'est du confidentiel. Si je n'ai pas d'avancement ou d'augmentation de salaire d'ici janvier, je ferai comme tous ceux qui en obtiennent. Je deviendrai un salaud qui met la pression commerciale sur ses équipes afin d'avoir de très bons chiffres puisqu'il n'y a que ça qui compte au final. Je pressuriserai les équipes pour qu'ils vendent au maximum et comme cela, j'aurai de l'avancement. Cela me déplaît mais il va falloir que j'en passe par là. Moi aussi, je veux avoir des retombées financières. D'un côté, il y a les beaux discours et de l'autre la réalité.* » (Entretien informel du 29/08/17 avec S15).

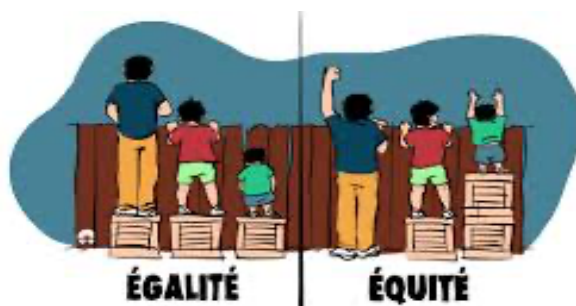
À l'AEL MAJ, c'est tout l'inverse qui se passe. Le manager ne se concentre pas sur son avancement personnel mais sur le collectif. Il rejette l'idée que l'information doit être utilisée comme une source de pouvoir à garder pour soi. Au contraire, il croit que l'information doit être partagée pour permettre à tous de progresser vers l'objectif commun. Il ne retient pas les informations venant de la direction, sauf si elles sont explicitement marquées comme confidentielles. Il partage systématiquement les informations non confidentielles avec toute son équipe et va même jusqu'à diffuser, avant la réunion hebdomadaire du jeudi, le support d'animation qu'il reçoit du service communication. Pour lui, la réunion du jeudi doit être un espace d'échange et de débat. C'est pourquoi il partage le support de communication à l'avance, permettant ainsi à son équipe de se préparer et de participer activement aux discussions. Il crée également ses propres présentations avec des informations internes à l'équipe, en utilisant des citations et des images pour illustrer ses propos :

Figure 9: Slides issue de la présentation de la réunion du 18 janvier 2018



Pour le manager de l'AEL MAJ, il est essentiel que les salariés soient traités équitablement pour renforcer la cohésion de l'équipe. Une des premières étapes pour atteindre cette équité consiste à partager toutes les informations avec eux, afin qu'aucun salarié ne se sente privilégié ou ne détienne une forme de pouvoir sur un autre en possédant des informations que les autres n'ont pas. D'ailleurs, la transmission des informations se fait également entre les salariés. Une des règles fondamentales de l'AEL MAJ est que personne ne doit retenir d'informations. L'égalité n'est pas un sujet de débat à l'AEL MAJ, car elle fait partie intégrante de la logique managériale de cette agence et est parfaitement intégrée aux règles en vigueur au sein de l'équipe. Le manager préfère cependant parler d'équité plutôt que d'égalité, car pour lui, il est nécessaire de fournir davantage de ressources à une personne en difficulté afin de l'aider à atteindre le niveau des autres (donc à la rendre égale). Selon lui, donner les mêmes moyens à tous est une erreur, car les personnes sont toutes différentes, et ce qui importe, c'est le résultat final d'égalité. C'est pourquoi il adapte les moyens en fonction des besoins individuels (entretien informel du 19/12/17). Une photo affichée derrière lui illustre parfaitement son propos :

Figure 10: Illustration affichée derrière le bureau du manager de l'AEL MAJ



Il dirige son équipe de manière équitable afin de rendre les membres de son équipe égaux : « *L'équité, c'est donner à chacun selon ses besoins. Pour revenir aux Majeurs Protégés, ils ont besoin de plus de temps pour comprendre. L'égalité, c'est donner le même temps à tout le monde. L'équité, c'est s'adapter à la personne. C'est aussi à l'entreprise de faire en sorte que chacun trouve sa place. L'équité, c'est donner la possibilité aux gens d'avancer, mais on est aussi une entreprise commerciale. Je n'ai jamais vu l'entreprise laisser tomber quelqu'un (...). Les actions ne sont pas communiquées pour ne pas mettre les personnes dans l'embarras. HECA communique. Le travail avec les handicapés est perçu de deux manières. Il y a des collègues qui pensent : il va en faire moins que nous. L'entreprise ne veut pas différencier les personnes* » (entretien du 21/11/17 avec S6). Ce type de management exige une connaissance approfondie des membres de son équipe, incluant une compréhension précise de leurs points faibles et de leurs points forts.

C. Le partage de la vision Esprit PME et son appropriation par tous les membres de l'équipe

Le souhait du DG de faire du CACL une entreprise avec un « *esprit PME* », où la collaboration collective des salariés prime sur l'individualisme et où existe une liberté de parole permettant à chacun d'exprimer ses idées pour faire évoluer positivement l'entreprise, est pleinement mis en œuvre à l'AEL MAJ. Ce que nous avons observé dans cette agence n'a pas d'équivalent dans les autres agences et services que j'ai pu étudier. À l'AEL MAJ, le collectif est privilégié sur l'individualisme. Bien que les salariés soient en compétition, cette compétition se fait surtout avec les autres agences, en externe. Ils peuvent aussi se concurrencer entre eux avec l'objectif de faire mieux que leurs collègues, mais sans être dans une concurrence féroce que j'ai pu constater ailleurs. À l'AEL MAJ, la compétition interne est saine, car elle pousse les salariés à dépasser leurs propres objectifs, tandis qu'ailleurs, elle est plutôt malsaine. Cette autre forme de concurrence est souvent individuelle, servant les intérêts personnels des salariés plutôt que le collectif, certains n'hésitant pas à faire des coups bas à leurs collègues pour atteindre leurs objectifs ou se faire bien voir de la hiérarchie : « *Il n'y a pas de tensions comme dans certains services. Il n'y a pas de méchanceté entre les personnes ou des personnes qui cachent les procédures par exemple. Il n'y a pas de personnes qui jouent très perso comme aux assurances. Par exemple, la réglementation évolue et il y a des personnes qui le savent et qui ne partagent*

pas leurs savoirs et leurs compétences. Quand on travaille en équipe, ça ne se fait pas. Pour moi, c'est la polyvalence. Faire un truc et ne pas le montrer, le cacher aux autres, c'est débile ! On doit avoir une polyvalence, même pour les congés. Une équipe, c'est chaque jour, c'est pas aller manger ensemble une fois par an. Une équipe, c'est le travail réalisé ensemble, la cohésion. Aux Majeurs Protégés, c'est une équipe. Il n'y a pas une personne qui joue individuellement » (entretien de S3 du 24/01/18). « L'équipe est bien soudée. Quand il y en a un qui ne va pas très bien ou qui est un peu faible, les autres viennent en soutien. L'équipe ne se bouffe pas le nez pour les chiffres ou en disant c'est mon client. Dans les agences, c'est très cloisonné » (entretien de S6 du 21/11/17). À l'AEL MAJ, la compétition prend une forme collective, tandis que dans les autres agences ou services, elle est davantage individuelle. La vision de la collaboration entre les salariés est donc profondément ancrée dans la culture de l'AEL MAJ.

Le manager veille à maintenir cette collaboration, qui se manifeste par une entraide constante entre les salariés : « *Aux Majeurs Protégés, tout le monde donne un coup de main quand il faut. Il n'y a pas d'individualité ni de mise à l'écart. Le collectif s'est formé naturellement. Quand je suis arrivée aux Majeurs Protégés, Fred est venu me chercher, tout comme les collègues. On est sur la même longueur d'ondes. On a des personnalités proches malgré tout. On n'est pas là pour se mettre des bâtons dans les roues. Personne ne cherche à surpasser les autres » (entretien du 26/01/18). Cette cohésion d'équipe se traduit également par un soutien mutuel, où les membres n'hésitent pas à défendre leur manager auprès de la direction : « *J'ai eu un problème un jour avec un collaborateur qui s'est plaint de moi aux RH. Je me suis dit que j'allais me faire virer. Les collaborateurs ont été interrogés et ils ont éclaté de rire. Ils se sont mobilisés pour me défendre. Le management déshumanisé, il faut arrêter ! Il est vraiment important de dire les choses. Je dis à mes collaborateurs : j'aime travailler avec toi. On est dans la relation, mais la convivialité n'empêche pas l'exigence. Je reconnais que j'ai un mauvais caractère et que je peux être cassant. Je fais très attention à ça et je me soigne. Je module » (entretien du 27/10/17 avec le manager).**

Cette cohésion, bien présente à l'AEL MAJ, contraste avec l'ambiance au sein du Centre de Relations Clients (CRC), où certains salariés déplorent un manque de solidarité : « *On parle encore du 58, du 18 et du 45 dans une réunion de tous les salariés. Orléans, c'est ceux qui n'ont pas réussi à être parisiens » (entretien du 26/01/18 avec S2). « On n'a pas le sentiment de faire partie du CRC car on n'est pas dans les mêmes locaux et l'activité est différente, ce qui ne nous amène pas à travailler ensemble. Il n'y a pas vraiment de cohésion ni d'échanges*

au niveau du CRC » (entretien du 24/01/18 avec S3). Cela met en lumière la singularité de l'AEL MAJ.

Un autre exemple illustrant bien cette cohésion, en ligne avec la vision du DG, est la mise en place d'un challenge au sein du CRC, où le salarié faisant le plus de propositions en deux semaines remporte un chèque cadeau de quatre-vingts euros. À l'AEL MAJ, un salarié a proposé de travailler collectivement pour soumettre un maximum de propositions, qui seraient ensuite portées par l'un d'entre eux dans l'espoir de remporter le challenge. Si ce salarié remportait le chèque cadeau, celui-ci serait utilisé pour acheter un micro-onde ou un petit frigo pour l'ensemble de l'équipe. La proposition a été adoptée à l'unanimité (observation du 26/01/18).

Un autre aspect de la vision partagée par la direction que l'on retrouve à l'AEL MAJ est l'accent mis sur la qualité, notamment le respect des procédures internes, qui constitue la base de la notion de travail bien fait (Clot, 2008) pour les salariés de cette agence. La conformité est un véritable enjeu au CACL, et encore plus à l'AEL MAJ en raison de l'audit traumatisant qu'elle a subi. Les salariés y sont très attentifs, considérant que le respect des procédures et la conformité des dossiers sont essentiels à la qualité de leur travail. Même s'ils doivent passer plus de temps sur le traitement d'un dossier, ils s'assurent que celui-ci soit en règle : « *Un travail bien fait, c'est le respect des procédures. Ça ne me vient pas à l'idée de faire quelque chose en dehors des procédures. Ça me paraît inconcevable. C'est comme la fraude. Le contournement des procédures ne peut pas se faire sans l'accord de la hiérarchie* » (entretien du 24/01/18 avec S3). « *Maintenant, je prends énormément de temps pour que tout soit conforme. On est dans un monde où il faut se protéger juridiquement, mais si on pouvait simplifier les processus... Et puis il y a le facteur humain. Certaines personnes aident, d'autres pas du tout. Certains retours, je les comprends, d'autres non !* » (Entretien du 14/11/17 avec S7).

Le seul bémol que les salariés de l'AEL MAJ mentionnent au sujet du respect des procédures est que les clients ne les comprennent pas toujours. Ils se demandent souvent pourquoi le CACL exige autant de pièces justificatives pour ouvrir un simple compte. Les salariés ont trouvé une solution à ces plaintes en envoyant aux clients une présentation (bagage) expliquant pourquoi autant de justificatifs sont nécessaires, ainsi que la liste des pièces demandées : « *Avec l'UDAF*

58³⁶, on peut procéder par mail plutôt que par courrier. Les processus sont lourds. On envoie un bagage pour expliquer les pièces nécessaires à l'ouverture d'un compte » (entretien du 16/01/18 avec S4).

Un autre aspect de la vision d'entreprise partagée par la direction, et bien relayée par le DA de l'AEL MAJ, est celui de la satisfaction client. Tous les salariés de l'agence attachent une grande importance à satisfaire leurs clients, car ils ont compris que des clients satisfaits leur feront davantage confiance. Cette confiance gagnée leur permet de conseiller les clients de l'agence et de réaliser des ventes. La confiance accordée par les clients se traduit par des recommandations, qui attirent de nouveaux clients et conduisent à l'ouverture de nouveaux comptes. Les salariés de l'AEL MAJ voient donc dans cette confiance une opportunité de développer leur agence. Cependant, cette confiance commence par la notion même de travail bien fait, impliquant un traitement de qualité des dossiers. Tous partagent la conviction que fournir un travail de qualité finit par porter ses fruits, d'autant plus qu'ils sont soumis au contrôle des juges des tutelles : « *Un travail bien fait, c'est un travail qui répond aux attentes du client. C'est un travail qui est utile dans le sens où il fait avancer les choses. Pour moi, le bien fait, c'est plus par rapport au client. Pour l'entreprise, c'est la dimension du temps peut-être. Vu du client, c'est apporter la bonne réponse dans des délais acceptables. C'est apporter une réponse complète. Mais ce n'est pas forcément bon pour l'entreprise si on a passé beaucoup de temps* » (entretien du 24/01/18 avec S3). « *Un travail bien fait, c'est satisfaire le client et savoir qu'on a fait notre travail avec honnêteté, sans vendre un produit sans avoir expliqué au client ce qu'il souscrivait. Par exemple, lorsqu'un client déménageait, on résiliait et on faisait un autre contrat alors qu'on pourrait simplement faire un avenant. Je refuse de travailler comme ça. La machine ne va pas s'arrêter, mais les gens vont s'épuiser. Ils ne tiendront pas plus de dix ans à ce rythme. On voit un turnover des collaborateurs, mais aussi des clients. Et concernant le turnover, on ne parle pas de la même chose. C'est aussi le ressenti des clients qui ne connaissent plus personne* » (entretien du 16/01/17 avec S8).

Cette notion de qualité, visant à satisfaire les clients, n'est pas incompatible avec le développement commercial. Les salariés savent bien qu'ils travaillent dans une banque commerciale et non dans une association. Ils sont conscients qu'ils doivent accomplir des

³⁶ L'UDAF 58 (Union Départementale des Associations Familiales du département 58 donc de la Nièvre) est une institution qui s'occupe des mineurs et des majeurs incapables.

objectifs commerciaux pour générer du Produit Net Bancaire (PNB), mais ils insistent sur le fait que la relation commerciale avec leurs clients ne doit pas se réduire à la vente : « *Il n'y a pas que le côté commercial. C'est la satisfaction client dans son ensemble (...) C'est traiter l'urgence. Savoir distinguer ce qui est urgent. Je reporte à un jour ou deux. C'est prendre en compte la demande du client et l'en informer. Être réactif. Trouver le bon interlocuteur à Centre Loire. Ce n'est pas simple car les gens sont blasés, et dans certains services, il faut envoyer une copie au chef pour que la personne réponde. Quand on veut joindre un service, il faut passer par appui réseau³⁷, mais j'ai trouvé le contournement. On travaille dans la même entreprise ! Peut-être qu'il y a eu des abus. Avec certains services, j'ai une réponse claire, nette et précise* » (entretien du 14/11/17 avec S7). « *Il n'y a pas que le côté commercial. On est une entreprise commerciale, mais on a des moyens à donner à nos tuteurs. Il faut que l'on soit réactifs. Je m'occupe des mandataires depuis deux mois et avant je m'occupais des tutelles familiales. Les tuteurs vont à l'agence de proximité, mais l'agence ne sait pas quoi faire. À l'agence Majeurs Protégés, on peut mutualiser et on est spécialisé. Les clients apprécient vraiment le service. On prend en compte les majeurs protégés. Les mandataires attendent la réactivité et les services. Nous sommes très présents et nous sommes reconnus. Reconnu par nos clients. On a d'excellentes relations avec la greffière de Montargis. Elle nous recommande, car elle nous envoie des clients* » (entretien du 14/11/17 avec S7). « *Globalement, on est tous attachés à la satisfaction client. On a tous compris cela* » (entretien du 16/01/17 avec S8).

Les salariés de l'AEL MAJ réussissent à allier développement commercial et satisfaction client tout en respectant les procédures, ce qui correspond parfaitement à la vision de la direction générale et à son nouveau projet d'entreprise, « *Esprit PME* ». Pour eux, la notion de travail bien fait se décline à deux niveaux. D'abord, elle concerne la conformité, où ils respectent et appliquent les procédures, ce qui leur offre une protection en cas de problème avec un client. Ensuite, elle concerne la satisfaction client, qu'ils ne dissocient pas du volet commercial, car ils savent que des clients satisfaits seront plus enclins à réaliser des transactions. On retrouve également la vision du DG de faire du CACL une entreprise collaborative, car il existe une véritable entraide entre les salariés de l'AEL MAJ, où la notion de collectif prime sur celle de

³⁷ Appui réseau est un service du CACL qui sert à apporter une réponse de premier niveau c'est-à-dire que bien souvent les questions posées aux services support trouvent leur réponse dans la procédure qui est disponible sur l'Intranet de l'entreprise et dont tout le personnel a accès.

l'individu. Les salariés incarnent les principes d'équité et d'égalité mis en place par le manager, où chacun aide son collègue à se hisser à son niveau.

D. L'auto-motivation et l'engagement à l'AEL MAJ

L'engagement et l'auto-motivation des salariés sont étroitement liés à leurs valeurs personnelles, à leurs émotions, à leur envie de venir travailler, ainsi qu'à leur degré d'implication. Si un salarié ne trouve pas de sens à son travail, il ne peut ni s'engager pleinement ni s'auto-motiver. Un élément révélateur du véritable niveau d'engagement des salariés est les réunions d'équipe. Selon les enquêtes internes du CACL menées depuis 2013, les salariés semblent engagés dans leur travail, mais nos observations et entretiens nous conduisent à une conclusion différente. Les salariés nous ont confié, sous couvert d'anonymat, qu'ils répondent aux enquêtes en fonction de ce qu'ils pensent que la direction souhaite entendre. Ils doutent de l'anonymat de ces enquêtes, car il est nécessaire de renseigner un numéro de matricule, ce qui, selon eux, permet à la direction de retrouver qui a répondu quoi.

Au CACL, l'engagement va au-delà de la simple motivation, puisqu'il mesure les liens entre les salariés et l'entreprise à travers leur adhésion aux valeurs, leur fierté d'appartenance, leur volonté de bien faire, et leur recommandation de l'entreprise à leur entourage, notamment pour les services qu'elle offre.

Les réunions d'équipe observées à l'AEL MAJ se distinguent nettement des autres réunions auxquelles nous avons assisté. À l'AEL MAJ, les salariés sont attentifs aux messages transmis, participent activement, posent des questions, donnent leur avis et commentent, le tout de manière respectueuse et constructive. On perçoit chez eux une réelle volonté de faire évoluer l'entreprise positivement : « *Je ne supporte pas quand on ne respecte pas nos engagements. Je m'investissais pour mes collègues et aussi pour l'entreprise. Pour faire avancer les discussions* » (entretien du 21/11/17 avec S5). Les salariés n'hésitent plus à prendre la parole : « *Je me mets moins de freins pour parler, mais je me rends compte qu'il n'y avait pas à s'en mettre. C'est le dialogue qui ressort le plus de l'Esprit PME* » (entretien du 21/11/17 avec S5).

Pour mieux illustrer la dynamique de l'AEL MAJ, il est intéressant de comparer avec ce qui se passe dans d'autres agences et services. Lors des réunions d'équipe ailleurs, nous avons souvent observé des salariés distraits, regardant leur smartphone, dessinant sur des feuilles ou discutant entre eux, obligeant parfois le manager à faire des remontrances. Ces comportements révèlent,

selon nous, des signes de désengagement. Un salarié a d'ailleurs exprimé ce ressenti : *« Je ne suis pas engagé et pas impliqué car on subit. Dans les réunions, on ne parle pas de notre travail. On ne parle pas de nos difficultés de travail. Il n'y a que des informations descendantes, pas d'échanges, pas d'animation d'équipe. Nos chefs sont des pantins. Si on parle des problèmes, il faut trouver des solutions. Est-ce que l'on parle de notre métier ? Non, avant on le faisait. Avant le DA était un manager. Aujourd'hui, les informations descendent uniquement. La communication du jeudi est à revoir. On a l'impression d'un double langage de la direction car d'un côté Esprit PME et de l'autre, il faut y aller »* (entretien du 29/08/17 avec S16).

Ce contraste met en lumière la différence fondamentale dans l'engagement des salariés de l'AEL MAJ, où les discussions sont ouvertes, même sur des sujets sensibles comme l'outil informatique, souvent jugé inadapté à la gestion des majeurs protégés. Rien n'est tabou dans les échanges au sein de cette agence. Les membres de l'AEL MAJ expriment leur satisfaction de venir travailler, affirmant qu'ils ne ressentent plus la réticence ou l'angoisse qu'ils éprouvaient avant d'intégrer cette équipe : *« J'ai vite compris que lorsque les gens ont envie de venir, ça va tout seul »* (entretien du 27/10/17 avec S1). Une fois au travail, ils s'efforcent de bien faire leur tâche : *« Quand je suis au boulot, je suis au boulot. Je m'organise et j'essaie d'être efficace. J'ai une réactivité quand j'ai une demande d'un client. Je n'accumule pas de retard. J'ai un équilibre entre ma vie familiale et ma vie professionnelle. Quand je suis là, je suis là »* (entretien du 14/11/17 avec S7). *« Mon objectif est d'aller piquer les majeurs protégés à la concurrence pour se développer »* (entretien du 21/11/17 avec S5).

Le développement commercial de leur agence devient pour eux une source d'auto-motivation et de satisfaction, surtout lorsqu'ils réussissent à attirer des clients d'une banque concurrente. Les salariés de l'AEL MAJ trouvent également de la motivation dans le fait que leur agence est une agence pilote pour le déploiement des innovations. Ils testent les nouveaux outils, produits, et services bancaires avant leur déploiement dans les autres agences : *« Le but du CRC est de porter l'innovation avant transfert sur le réseau de proximité. Au CRC, on teste le chat, la visio et peut-être le chatbot. Le CRC est idéal pour tester. La première source de motivation est la reconnaissance de mon hiérarchique et des clients. L'ambiance de l'équipe est importante, comme le fait d'être bien dans ton métier. Il ne faut pas que ça t'empêche de dormir. Aux majeurs protégés, tu rentres avec moins de dossiers en tête. Tu ne te dis pas que tu vas te faire engueuler par le client. On guide les gens, on aide les gens à gérer un patrimoine qui ne leur appartient pas. On se sent utile. On fait le bilan le soir plutôt que de penser au lendemain »* (entretien du 16/01/18 avec S2).

L'autonomie est essentielle, et nous verrons qu'elle constitue un des postulats fondamentaux de l'engagement et de la motivation des salariés. À l'AEL MAJ, cette autonomie est très présente, et le manager cherche activement à l'encourager et à la développer au sein de son équipe. Le DA accorde à ses subordonnés une grande liberté dans la réalisation de leurs objectifs, pratiquant un management axé sur les résultats plutôt que sur la manière d'atteindre ces objectifs : « *Je suis autonome dans la gestion d'un dossier mais pas sur l'agence. Je suis autonome sur mon activité. Fred nous laisse pas mal d'autonomie, mais ça dépend des jours. Il y a pas mal d'autonomie, mais il faut des résultats. Si les résultats ne sont pas là, il booste un peu* » (entretien du 24/01/18 avec S3). « *Fred nous laisse libre. Sa façon de faire correspond à comment on veut travailler. Il nous laisse la liberté* » (entretien du 26/01/18 avec S2). « *On va dire que je suis free-lance. J'ai toute l'autonomie que je veux. J'ai la confiance de mon manager. Je ne dévie pas non plus. Je suis les règles. Demain je vais à Bourges, Fred ne me demande pas pourquoi faire. Je vais voir les clients, point !* » (Entretien du 21/11/17 avec S5). « *On est dans une entreprise où l'on a beaucoup d'autonomie. On se sent responsable vis-à-vis de nos clients. On travaille pour la majorité des clients dans ce sens-là. Les collaborateurs qui ne sont pas responsables sont à la marge. Au bout ils devront faire autre chose ou autrement* » (entretien du 16/01/17 avec S8).

À l'AEL MAJ, l'autonomie va de pair avec la confiance. Le management fait confiance à son équipe et la laisse s'organiser pour atteindre divers objectifs, qu'ils soient commerciaux, réglementaires ou liés à la satisfaction client. D'ailleurs, nous avons mené un test avec le DA de l'AEL MAJ concernant la fixation des objectifs commerciaux. Ce test a eu lieu au début de l'année 2018, alors qu'il devait annoncer les objectifs commerciaux du trimestre et de l'année en réunion d'équipe. Au cours d'une discussion, nous lui avons suggéré d'aller encore plus loin dans l'autonomie, l'organisation et la confiance qu'il accorde à son équipe, en leur proposant de fixer eux-mêmes leurs objectifs pour le trimestre. Comme nous lui avons expliqué, si les objectifs proposés par l'équipe ne correspondaient pas à ceux de la direction, il pourrait toujours les ajuster au cours du trimestre ou au début du suivant. Le manager, bien que réticent, a accepté notre proposition. Lors de la réunion d'équipe, il a soumis cette idée et a demandé à l'équipe de revenir avec des propositions pour le mardi suivant. Les salariés, d'abord surpris, ont rapidement commencé à formuler des propositions à haute voix. Le mardi suivant, c'est le manager qui a été surpris : les objectifs individuels proposés par l'équipe dépassaient ceux fixés par la direction. Inquiet que l'équipe ne parvienne pas à atteindre ces objectifs, le manager nous

a confié ses doutes. Nous lui avons suggéré de faire confiance à son équipe, en lui rappelant que, dans tous les cas, les objectifs de la direction étaient inférieurs.

Tout au long du premier trimestre 2018, nous avons suivi l'évolution de ce test. À la fin du trimestre, les résultats ont montré que l'équipe avait non seulement atteint, mais dépassé ses propres objectifs. Cela nous a conduit à conclure que les salariés avaient compris et intégré la vision de l'entreprise, et que, lorsqu'on leur laisse s'auto-organiser avec confiance, ils réalisent des performances remarquables en s'auto-motivant, mettant en place une véritable dynamique collective. L'autonomie accordée par le DA pousse les salariés à avoir une forte conscience professionnelle et à ne pas vouloir décevoir leur hiérarchie. Lorsqu'une erreur est commise sur un dossier client (qu'elle soit de leur fait ou plus souvent due à un service support ou à une agence de proximité qui aurait dû transmettre le dossier à l'AEL MAJ), ils sont très embêtés et cherchent à la corriger rapidement. Par exemple, un problème est survenu lorsqu'un salarié du réseau a ouvert un compte de placement pour un majeur protégé en y transférant une somme importante (de l'ordre de 90 000 euros). Le dossier client mentionnait pourtant clairement que cette personne était sous tutelle (avec un gros point d'exclamation rouge visible sur la page de synthèse client, que j'ai moi-même remarqué immédiatement). Le salarié de l'AEL MAJ en charge du dossier a découvert l'anomalie et a appelé le collaborateur de l'agence de proximité responsable de l'ouverture du compte. Celui-ci a répondu qu'il ignorait que le client était un majeur protégé. En rattachant, le collaborateur des majeurs protégés a expliqué que c'était maintenant à eux de rectifier l'erreur : « *L'agence de proximité fait des virements alors qu'elle n'a pas le jugement ou l'autorisation pour effectuer les virements. De plus, cela devrait être fait à l'agence Majeurs Protégés (...) Mais comme cela, il y a eu une ouverture de compte pour le conseiller du réseau de proximité* » (observation et entretien du 26/01/18 avec S8). Le salarié, contrarié, s'est exclamé : « *On travaille pourtant tous dans la même boîte !* » (Observation du 16/01/18 avec S8).

On nous a expliqué que ces « *erreurs* » se produisent fréquemment avec les agences du réseau en raison de la forte pression commerciale, qui pousse certains salariés à ouvrir des comptes sans prendre les précautions d'usage pour atteindre leurs objectifs commerciaux, au détriment du respect des processus. Les membres de l'AEL MAJ soulignent qu'ils peuvent toujours compter sur le soutien de leur manager, qui les aide à trouver des solutions pour éviter que ces erreurs ne se reproduisent à l'avenir. Les erreurs sont perçues comme une source d'apprentissage collectif et une opportunité d'innover pour les prévenir. Dans certaines agences ou services, les erreurs sont cachées et peuvent avoir des conséquences graves, tandis qu'à l'AEL MAJ, elles

sont exposées et servent à enrichir les connaissances de tous. Un salarié résume bien l'organisation de l'AEL MAJ : « *On n'a pas de freins pour l'organisation. On a même carte blanche. Fred nous dit : invente ta méthode, regarde ce qui marche et ce qui ne marche pas bien. On n'a pas de limites. C'est de l'autogestion. On est plutôt libre. Ça me plaît plutôt bien. Certes, on a nos objectifs, mais on est libre et c'est à nous de les atteindre. Dans un premier temps, je préfère être libre et installer ma propre méthode. Si ça ne fonctionne pas, le DA peut m'accompagner. Je préfère clairement. C'est aussi une question de délais. Si ça ne marche pas, on mettra un cadre (...). Je pense que c'est aussi une question de caractère. Le cadre, c'est aussi la méthode* » (entretien du 16/01/18 avec S2).

L'enquête menée à l'AEL MAJ révèle que la personnalité du manager est le moteur de cette équipe. Nous avons donc souhaité mettre en avant ce qui le distingue de ses homologues pour comprendre pourquoi la libération de la parole fonctionne si bien dans cette agence, alors qu'elle semble moins efficace dans d'autres services et agences du CACL. De même, à l'AEL MAJ, la vision du DG est bien diffusée, comprise et intégrée par tous, et le nouveau projet d'entreprise Esprit PME est également bien implanté. Notre enquête nous amène ainsi à considérer la personnalité même du manager de cette équipe.

5.2.4. La personnalité du manager : un leadership particulier ?

A. L'histoire du manager de l'AEL MAJ

Le manager de l'AEL MAJ, qui occupe la fonction de DA, travaille au CACL depuis plusieurs décennies et possède une vingtaine d'années d'expérience en tant que manager. Au fil de sa carrière au sein du CACL, il a occupé divers postes, dont celui d'auditeur interne, ce qui lui a permis d'acquérir une bonne connaissance de l'entreprise et de ses procédures. Pour encourager les salariés des sites à travailler dans les agences du réseau, le CACL a mis en place une politique financière attractive, offrant des primes aux volontaires. Le manager a décidé de tenter l'expérience et a été muté dans le réseau en tant que directeur d'agence. Par la suite, il a été promu directeur de secteur (anciennement directeur de groupe), prenant en charge plusieurs agences bancaires dans une même zone géographique. À cette époque, il se décrit comme un

manager orienté vers les résultats chiffrés : « *J'étais un méchant qui pilotait avec les fichiers Excel* » (entretien du 27/10/17).

Il a ensuite été muté dans une agence de Square Habitat, où il a quitté le métier traditionnel de banquier pour s'occuper de la commercialisation de biens immobiliers, en supervisant trois agences. Cette expérience a été difficile pour lui en raison du style de management de la direction supérieure : « *J'étais en désaccord avec la direction qui voulait faire une réduction de charges. Pour moi, on fait tourner une agence immobilière en gardant les bons collaborateurs et non en réduisant les charges. Avant Square habitat, j'étais un chef de groupe à Centre Loire (...). Vingt personnes de Square Habitat sont parties à la concurrence. J'ai changé mon type de management car les gens étaient à la com. J'étais légitime car les collaborateurs me disaient : toi, tu es légitime car tu as vendu des maisons comme nous. Ils m'écoutaient et je les écoutais. Il faut donner du sens et ne pas intervenir sur les meilleurs (...). Les gens sont mal considérés et il y avait du harcèlement moral. Je sais ce qu'il ne faut pas faire. Les collaborateurs étaient à 1200 euros et tous les frais étaient pour eux. Les régularisations de com étaient tous les trimestres. Management de très grande proximité avec les collaborateurs de Square habitat. Humainement, on est dans un monde différent donc on a intérêt de donner du sens. Un rendez-vous hebdo avait été créé, alors qu'un rendez-vous annuel suffisait* » (entretien du 27/10/17).

Après cette expérience, il a été muté de nouveau, en 2015, pour prendre la direction de l'AEL MAJ, juste après un audit : « *Je me suis endurci à cause de Square Habitat. Ça a été un choc vraiment quand je suis revenu ici. Je me suis dit : qu'est-ce qu'ils sont gentils ici !* » (Entretien du 27/10/17). Son passage à Square Habitat lui a fait réaliser qu'un management autoritaire n'apporte rien de positif, ni pour les collaborateurs ni pour l'entreprise. Il a tiré des leçons de cette période pour développer son propre style de management, s'inspirant des bons managers qu'il a eus, et qui l'ont marqué : « *J'ai eu des supers managers comme Nicolas Venard, qui est l'actuel DG de Bretagne. J'ai compris ce que c'est qu'un bon manager avec ces personnes-là.* »

Pendant son temps dans le réseau, il a instauré certaines routines pour renforcer l'esprit d'équipe : « *On faisait un barbecue tous les jeudis midi et on prenait un vrai petit-déjeuner ensemble tous les matins pour renforcer la cohésion de l'équipe. On avait d'excellents résultats et tout le monde partait à l'heure le soir. De toute façon, je faisais le tour des bureaux et j'éteignais les postes des personnes pour les faire partir. C'était toute une histoire et l'équipe était vraiment très sympa et très authentique. Nous étions dans l'affect. J'aime bien manager comme ça. Je*

crois beaucoup à la sensibilité, à la transparence et à son équipe. Ne rien cacher. Transmettre ses émotions. Écouter sans empathie est un crime ! Un manager doit transmettre ses émotions. Ça désacralise le manager froid et calculateur » (entretien du 27/10/17).

B. L'esprit startupper

Lors de son arrivée en 2015 à l'AEL MAJ, il a découvert une agence en ruine, nécessitant une reconstruction complète. Bien que ce contexte soit difficile, il a vu là une opportunité de mettre en place et de tester une organisation différente, d'autant plus qu'à ce moment-là, un nouveau DG était également en place avec l'intention de transformer l'entreprise en une organisation collaborative, où chacun peut s'exprimer et appliquer le principe de subsidiarité. Le manager de l'AEL MAJ a un esprit entrepreneurial, prêt à prendre des risques mesurés, c'est-à-dire calculés et réfléchis : *« On a une page Facebook et on a un fonctionnement agence (...) Je prends des risques pour avancer. Pour la page Facebook, Saïd³⁸ n'était pas d'accord mais j'ai monté le projet et je l'ai vendu. Puis Saïd a été d'accord quand il a vu que ça pouvait être bien pour l'agence. Je lui ai démontré le bénéfice (...) On a créé notre visuel. Je suis plus une Start up. Je suis entre l'artisanat et la Start up. Je suis à la recherche de fonds en permanence. Je recherche du visuel. La com m'a donné 1 300 euros pour créer nos pochettes. On a créé l'outil péri-informatique avec la caisse de Normandie et d'Aquitaine. On fait partie d'un groupe de travail national. C'est l'équipe qui m'a poussé à rentrer dans le projet national. Le co-pilote du projet national a fait un burn-out et je me suis retrouvé dans le trio de tête. J'adore les Start up donc j'emmène les collaborateurs dans mon monde » (entretien du 27/10/17).*

Il revendique son esprit de startupper et s'inspire de ce qui se passe dans ce type d'organisation, où l'innovation, l'esprit d'entreprendre et la flexibilité sont les maîtres mots : *« C'est ma façon de m'éclater, l'esprit Start up. Cela permet d'évoluer, de faire des pivots. Si je fais une connerie, je le dis. On a le droit à l'erreur, ce qui permet de dire qu'on va faire autrement. L'Esprit PME est indispensable ici. Il faut être un peu fou-fou. Il vaut mieux passer pour un fou, surtout quand je les fais sourire. Je valide tout de suite les congés, les frais. Je leur fais*

³⁸ Saïd est le responsable du CRC. Il a donc sous sa responsabilité toutes les agences en ligne et il est sous la responsabilité du directeur commercial, lui-même sous la responsabilité du DGA et du DG.

confiance. Je les laisse en auto-gestion. J'essaie de bien faire pour tout le monde et les gens apprécient. Je fais attention à tous les petits détails. Je refuse ces petits pouvoirs de merde. Pour les informations, les collaborateurs ont le même niveau d'information que moi. On boit le café, je donne les informations sauf en ce qui concerne les nominations et ce qui est sous la confidentialité. On fait des réunions tous les jeudis, mais il faut créer nos propres bagages. Un manager doit communiquer. J'organise des réunions dynamiques et décalées un jeudi sur deux. On ne peut pas faire des changements si on n'a pas une super communication. Il ne faut pas qu'ils s'ennuient. Notre état d'esprit doit changer et évoluer. Je lance des débats en réunion. Il faut donner du sens aux collaborateurs et je trouve que je n'en donne pas encore assez. De fait, il fallait avoir cet esprit pour avancer. Ce sont des managers décalés qui m'ont éclaté dans ma vie professionnelle. Une fois par mois, on allait au restaurant et le manager payait l'apéro » (entretien du 27/10/17).

C. La diffusion de la vision du nouveau projet d'entreprise

Il communique abondamment avec son équipe, que ce soit pour partager des informations, offrir des félicitations ou adresser des remarques : « *Je dis les choses. Je peux être cool, mais on peut s'expliquer. Je veux que les choses soient claires. Il faut dire les choses car il en va de la crédibilité du manager et du courage du manager. J'utilise les images pour communiquer. Je sais que des fois, je peux être dur alors je module. Avoir de l'humour est un plus* » (entretien du 14/11/17). Cela reflète l'idée de courage managérial que l'on trouve dans les entreprises libérées, où le responsable s'adresse directement aux personnes concernées lorsqu'un problème survient, plutôt que de reprocher une action à l'ensemble du groupe, ce que les salariés jugent injuste.

Il a mis en place un management collectif, où l'équipe dans son ensemble est responsable du succès ou de l'échec. Bien qu'il reconnaisse les individualités au sein du groupe, son approche est de gérer une équipe plutôt que des individus. Pour cela, il a réinterprété les Primes de Contribution Exceptionnelles (PCE) en vigueur au CACL, normalement attribuées nominativement pour récompenser un salarié spécifique. Bien qu'il accorde ces primes individuellement, il a trouvé un moyen de les transformer en une reconnaissance collective : « *Je donne des PCE régulièrement à toute l'équipe et ça tourne. En réalité, la PCE est collective et je la donne en roulement individuel. Ça va à contre-sens de la prime individuelle. Saïd me suit sur ce coup-là même si ça n'a pas été facile à faire comprendre que je donnais des PCE à*

tout le monde. En quelque sorte, j'ai fait un chèque en blanc. Même le plus difficile l'a eue (...). Les PCE sont un geste fort car j'investis sur l'avenir. En donnant une PCE à tout le monde en rotation, j'envoie le signal que ce n'est pas ce que tu as fait mais ce que tu vas faire. C'est un achat en blanc. Il y a un problème de confiance du collaborateur dans l'entreprise. J'ai acquis une certaine expérience qui fait que je me permets d'essayer » (entretien du 14/11/17).

Avec les PCE, le manager a transformé une régulation de contrôle en une régulation autonome, s'appropriant ainsi la liberté de l'adapter. Cela a été rendu possible grâce au soutien du responsable du CRC, qu'il a su gagner en prouvant qu'il mérite sa confiance. Il utilise également le nouveau projet d'entreprise et la vision partagée du DG pour obtenir l'accord sur des actions alignées avec cette vision : *« Avant, on était dans une culture de production. Certains ont pris le virage et d'autres non. Il faut arrêter de prendre les collaborateurs pour des enfants. On a un vrai problème de confiance à Centre Loire. Un bon manager sait ce qu'il a à faire. On avilie les DA pour 5 % qui ne font pas correctement le job. Il faut vraiment remettre de la confiance (...). J'ai l'appui de Saïd. Je suis autonome donc je n'embête pas Saïd. S'il y a une urgence, je lui fais un SMS. Je lui ai montré qu'il peut avoir confiance en moi. Je ne cache jamais la vérité. Je ne le mets jamais en risque. Je le protège. Si je donne des chiffres, ils sont bons, pas maquillés. J'ai une relation d'honnêteté. Mes collaborateurs peuvent faire la même chose. Je suis un facilitateur. Je vérifie les e-learning mais je les laisse en autonomie. Ils sont responsables et c'est bien. Je fais un contrôle bienveillant (...). Je fais aussi confiance à mes supérieurs » (entretien du 14/11/17).*

D. La confiance

Pour le manager de l'AEL MAJ, la confiance est un fondement essentiel pour construire son équipe et favoriser l'autonomie. Sans confiance, il ne peut y avoir d'autonomie laissée aux salariés. Il considère que les membres de son équipe sont des adultes et doivent être traités comme tels, sans les infantiliser (entretien informel avec le manager du 24/01/18). C'est pourquoi il leur communique toutes les informations dont il dispose, leur donnant ainsi le maximum d'autonomie. Il part du principe que, étant des adultes, ils ne diffuseront pas les informations reçues de manière inappropriée. Ses subordonnés lui font également confiance, car ils savent qu'en cas de problème, il prendra leur défense : *« (...) quand il y a un problème, il tranche toujours dans le sens du collaborateur. Il protège le collaborateur avant tout. Il n'hésite pas à se positionner » (entretien du 24/01/18 avec S3).*

En plus de suivre la vision du DG, le manager de l'AEL MAJ s'inspire des start-up pour instaurer un environnement de travail où les salariés sont incités à innover et à se surpasser. Il cherche à transmettre à son équipe son désir d'avancer en s'inspirant des start-up, qui sont perçues comme jeunes, dynamiques, innovantes et orientées vers l'apprentissage. Il a compris que le modèle des start-up permet de prendre des risques pour expérimenter et développer des idées qui pourraient devenir des innovations demain. Pour cela, il s'efforce de donner du sens à leur travail afin qu'ils aient envie d'évoluer, de trouver par eux-mêmes des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent, et il refuse de participer à des jeux de pouvoir qu'il déteste (« *je ne supporte pas les jeux de pouvoirs* » : entretien du 14/11/17).

E. L'autonomie

Le préalable à l'autonomie est la confiance, et le manager de l'AEL MAJ fait confiance à son équipe. Il les laisse trouver des solutions par eux-mêmes aux problèmes qu'ils rencontrent, tout en restant à l'écoute pour intervenir en cas de difficulté : « *Les collaborateurs sont capables de gérer les situations difficiles sans son intervention. Fred ne se dérobe jamais face aux situations. Quelques fois, c'est la manière qui est brutale... Il a bousculé... C'est quelqu'un de très sérieux et très tourné vers l'entreprise. J'ai trouvé qu'il avait été dur avec elle. Il veut être au courant de tout. Comment dire ? Il voudrait que tout se passe bien. Il voudrait laisser de l'autonomie et en même temps tout savoir. Mais il est très dispo et ne botte pas en touche* » (entretien du 24/01/18 avec S3).

Le manager propose des idées d'organisation à son équipe mais leur laisse la liberté de s'organiser comme ils le souhaitent. Il n'impose jamais une décision par la force, sauf si celle-ci est une obligation réglementaire. Son management est basé sur les résultats finaux et non sur le processus pour y arriver. Il encourage également ses subordonnés à prendre des initiatives, mais s'inquiète parfois du temps nécessaire pour les mettre en place : « *Attention, ça prend du temps* » (observation du 14/11/17). Cette remarque a suivi la proposition d'un salarié de réaliser une vidéo pour présenter l'équipe. Le salarié a répondu : « *Oui, je sais, mais ce n'est pas un problème* » (observation du 14/11/17). Après avoir échangé avec ce salarié, il m'a expliqué qu'il est passionné par le montage vidéo et qu'il a l'intention de réaliser ce projet sur son temps personnel. Cet exemple illustre aussi le niveau d'engagement des salariés dans cette équipe. Un autre exemple concerne un salarié passionné d'informatique qui a proposé de créer des tableaux de suivi commercial adaptés aux majeurs protégés, qu'il a également réalisés sur son temps

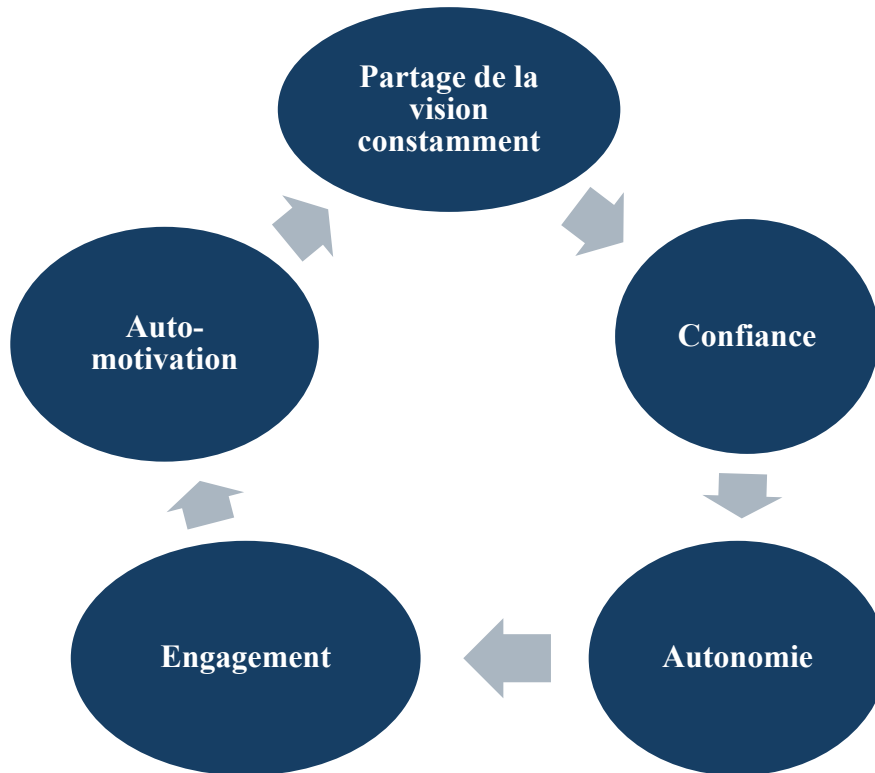
personnel (observation du 21/11/17). Le manager m'a expliqué : « *Nous avons une seule boîte mail, et les collaborateurs ont un code couleur pour ne pas rater des mails. Comme cela, on sait que les mails ont été traités* » (entretien du 14/11/17 avec le manager). Avec la mise en place du fichier Excel par ce salarié, le traitement des demandes est optimisé, et l'équipe gagne en confort en évitant l'angoisse d'oublier ou de mal traiter une demande client. Un salarié m'a également expliqué que le CRC est un groupe d'agences en évolution constante : « *Au CRC, on échange tout le temps pour que les choses bougent. Beaucoup de choses ont changé. Fred a mouillé le maillot pour que les choses avancent. Fred a appris à comprendre les tribunaux, mais il a réveillé l'agence. Avant, l'agence était coupée du monde. Ils ne s'informaient pas. Chacun s'est responsabilisé et fait son boulot. Tout s'est structuré depuis deux ans. Maintenant ça se régule. Tout s'est structuré, même les objectifs. Avant Fred, c'était tout azimut. Fred fait partie d'un projet national et contribue à ce qu'on progresse* » (entretien du 14/11/17 avec S7).

Le manager prend le temps de s'entretenir régulièrement avec les membres de son équipe pour s'assurer qu'ils n'ont pas besoin d'aide : « *Ce n'est pas perçu comme du flicage. Il nous dit : si tu as du mal, on demandera aux collègues de t'aider. C'est vraiment de l'accompagnement* » (entretien du 16/01/17 avec S8). Il sait également reconnaître les compétences des salariés et les placer là où ils seront le plus efficaces, même s'il est connu pour avoir un caractère bien trempé : « *J'ai eu une période très difficile au début avec Fred, avec l'audit. On s'engueule mais on s'entend bien. Il y a une très bonne relation managériale. On est deux têtes de cons mais on s'entend bien ensemble. Fred sait trouver les bonnes compétences au bon endroit. On se fait confiance. Il faut se connaître. On a appris à se connaître avec Fred* » (entretien du 21/11/17 avec S6).

Le partage de la vision, la confiance et l'autonomie qu'il accorde à son équipe favorisent un retour de confiance, d'engagement et d'auto-motivation de la part des membres de son équipe. Tous reconnaissent se sentir « bien » dans cette agence et heureux d'y être : « *Tout me convient. L'équipe est sympa, le boulot me plaît, cela me permet de me spécialiser et Fred m'a bien accueilli. Il est à l'écoute et prend du recul. Il y a une prise de recul par rapport aux clients* » (entretien du 16/01/17 avec S8).

On peut schématiser le système managérial mis en place dans cette agence :

Figure 11: Système managérial de l'AEL MAJ selon l'auteure de la thèse



L'AEL MAJ a un fonctionnement à part du reste de l'organisation et « *Fred est un vrai chef d'agence qui prend ses responsabilités. On a eu du mal, mais on s'est adapté* » (entretien du 21/11/17 avec S6). Le manager a souhaité construire l'AEL MAJ en accord avec l'« *Esprit PME* » promu par le Directeur Général et en alignement avec le directeur du groupe CRC. Pour ce faire, il a coconstruit les différents modes opératoires, inexistantes avant l'audit de 2015, en impliquant les collaborateurs et en donnant du sens à leur travail. Cette co-construction s'appuie sur les valeurs et convictions du directeur d'agence actuel. Pour que cette co-construction soit authentique et non superficielle, il existe une véritable écoute des salariés : « *On se dit les choses. Le bien-pensant est insupportable (...). Il faut arrêter la langue de bois ! Sortir du politiquement correct !* » (Entretien du 19/12/17 avec le manager).

Le management est axé sur les objectifs, où les résultats sont primordiaux, tout en tenant compte de la satisfaction des clients. L'agence n'est pas prête à sacrifier la qualité de service pour atteindre ses chiffres. Les salariés respectent strictement les procédures et sont très rigoureux

sur ce point. En plus des audits internes et externes, le travail des salariés est constamment contrôlé par le juge des tutelles, qui doit approuver chaque opération. Pour éviter les erreurs, le DA effectue une vérification des dossiers, offrant ainsi une seconde lecture qui rassure les salariés.

Le DA partage toutes les informations avec ses collaborateurs. Lors des réunions, tous les membres de l'équipe écoutent attentivement et participent activement. Les salariés sont orientés vers le client, désireux de le satisfaire tout en gardant à l'esprit qu'ils travaillent dans une entreprise commerciale avec des objectifs financiers à atteindre. Cependant, ils refusent de faire du chiffre à tout prix, en utilisant des méthodes qui pourraient nuire à la satisfaction client à long terme.

Les salariés prennent des initiatives, participent à des projets nationaux, travaillent sur des outils péri-informatiques, gèrent la page Facebook par le biais d'un collaborateur passionné d'informatique, créent leurs propres plaquettes commerciales, etc. Lorsqu'ils identifient un dysfonctionnement, ils ne se contentent pas d'attendre qu'un tiers intervienne pour le résoudre, mais prennent eux-mêmes l'initiative d'y remédier.

Dans cette agence, le collectif est très fort, soudé et prêt à s'entraider. L'exemple du challenge et de la mise en commun des chèques cadeaux en est une illustration claire de cette cohésion. Il y a aussi des moments de partage et de convivialité, comme les réunions « *stand up* » du mardi, où tout le monde se réunit debout en cercle autour d'un café, ou encore le rituel du vendredi où chacun apporte quelque chose à manger, ou celui du matin et de l'après-déjeuner où une personne prépare une cafetière de café pour tous. Lors des repas, une règle tacite est instaurée : on ne parle pas de travail, même si toute l'équipe, manager inclus, déjeune ensemble.

De manière générale, toutes les décisions sont prises collectivement : rien n'est imposé, sauf le respect des lois et des procédures. Les salariés mettent à disposition de l'équipe leurs compétences spécifiques, comme des compétences en informatique ou en bureautique. Le manager planifie les formations en fonction des besoins réels des salariés, afin qu'ils puissent s'épanouir dans leur travail et être heureux de venir travailler le matin. Dans cette agence, le droit à l'erreur est reconnu, tout comme l'entraide et la confiance mutuelle. En revanche, il y a une intransigeance envers les comportements improductifs ou les personnes qui ne jouent pas le jeu.

À la suite de nos entretiens avec la direction du CACL, plusieurs questions sont apparues :

- Pourquoi les consignes de la Direction générale ne sont-elles pas suivies ?
- Comment les décisions de la Direction générale sont-elles appliquées ?
- Quel est le mode de régulation en place ?
- Comment faire en sorte que les salariés s'approprient la vision du DG (libérer la parole) comme si elle émanait d'eux-mêmes afin de l'appliquer ?
- Comment motiver le personnel sans recourir aux leviers de motivation habituels tels que les primes ?
- Comment passer de la simple motivation à un engagement réel ?

Ces interrogations nous poussent à chercher des réponses dans la théorie, en particulier dans celle de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000). En parallèle, nous proposons au CACL de participer au colloque intitulé « *Le travail en mouvement* » qui se tiendra au Centre Culture International de Cerisy-la-Salle du 13 au 20 septembre 2018. Ils acceptent notre proposition, d'autant plus que la DRH m'informe que le CACL est sur le point de lancer un nouveau projet visant à modifier les fiches de poste des managers. Ce projet, intitulé « *manager de demain* », pose comme question centrale : « *comment engager les managers dans la mutation de leur emploi ?* ». La DRH souhaite également s'inspirer de nos travaux pour faire évoluer le métier de manager au sein de la caisse afin qu'il soit en adéquation avec la vision du DG. L'objectif final reste de libérer la parole et de transformer le CACL en une entreprise collaborative. Nous en profitons pour les informer que nous leur présenterons aussi une autre entreprise que nous avons trouvée intéressante : l'OCP. Nous fixons la prochaine réunion au 17 octobre 2018, ce qui me permettra d'assister au colloque, d'explorer la littérature sur l'engagement, et de rédiger mes conclusions en tenant compte de la période estivale à venir.

Résumé : Entre autonomie et contraintes : les défis de l'AEL MAJ

En raison d'un changement dans l'emploi du temps du directeur général (DG), cette réunion a dû être scindée en deux parties. Une première réunion s'est tenue le 18 mai 2018 sur le site de Bourges en présence de la directrice des ressources humaines (DRH), et l'autre, en présence du DG, s'est tenue le 25 juin 2018 sur le site de Saint-Jean-de-Braye. L'objet de ces deux réunions était d'exposer le fonctionnement d'une agence bancaire atypique, dont le manager applique la vision du DG et met en pratique le projet d'entreprise « *Esprit PME* ». Le manager cherche à responsabiliser son équipe et à libérer la parole de ses subordonnés pour améliorer leur autonomie et la qualité du service. Cette agence est l'Agence en Ligne des Majeurs Protégés (AEL MAJ). Elle ne reçoit pas le public physiquement puisqu'elle opère exclusivement par des canaux numériques (téléphone, internet). L'AEL MAJ fait partie d'un groupe d'agences en ligne (AEL), où l'on trouve des conseillers dédiés à des domaines spécifiques (assurances, crédits immobiliers, etc.). Elle se distingue par la gestion d'une clientèle particulièrement vulnérable sous protection judiciaire. Bien que l'AEL MAJ soit avancée dans le processus du projet d'entreprise « *Esprit PME* », les salariés soulèvent des problématiques résiduelles. D'abord, bien que l'initiative de libérer la parole soit promue par la direction, les salariés expriment des difficultés à se faire entendre. Ils constatent que, dans les faits, la parole libre est souvent mal perçue ou ignorée, ce qui les décourage de s'exprimer ou de proposer des idées. Ensuite, les salariés se plaignent du manque de marge de manœuvre, malgré l'encouragement à plus d'autonomie. Ils estiment que les managers intermédiaires ont peu de pouvoir de décision, ce qui les empêche de prendre des initiatives concrètes, et que leur carrière est fortement encadrée, limitant ainsi leur liberté professionnelle. Les managers sont décrits comme focalisés sur le pilotage et les statistiques, ce qui empêche une réelle autonomie des équipes. Certains salariés se disent « *surveillés* » plutôt que soutenus, ce qui génère un environnement de travail stressant et anxiogène. De plus, les salariés pointent un manque de transparence de la direction, avec des objectifs changeants en cours d'année et des informations contradictoires. Ils déplorent un double discours entre la stratégie prônée par le DG et la réalité du terrain, où la pression commerciale prend souvent le dessus sur la qualité du service. Enfin, les salariés soulignent des problèmes d'organisation, notamment l'absence de consultation des salariés sur les changements opérationnels. Ils ressentent une pression accrue avec des objectifs commerciaux qu'ils jugent irréalistes, ce qui nuit à la qualité de leur travail. Comme nous le verrons ultérieurement, le manager de l'AEL MAJ a su mettre en place un environnement qui aligne le discours de la direction avec la réalité quotidienne des salariés.

6. Réunion du 18 octobre 2018 : de l'autodétermination à l'entreprise OCP

Nous devions initialement présenter notre travail sur l'entreprise OCP (Office Chérifien des Phosphates) à la direction du CACL lors d'une réunion prévue le 7 septembre 2018, juste avant notre départ pour le colloque « *Le travail en mouvement* ». Cependant, en raison de l'agenda chargé de la direction, cette réunion n'a pas pu avoir lieu. Par conséquent, lors de la réunion d'octobre, qui était initialement destinée à présenter le colloque auquel nous avons assisté, nous avons également présenté l'entreprise OCP et nos travaux sur la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci (2000), ce qui a prolongé la réunion.

La question de l'engagement a été le point de départ de notre recherche, car nous nous sommes interrogés pendant plusieurs années sur ce qui motive les employés à se lever chaque matin pour aller travailler, et surtout, sur ce qui les pousse à s'engager pleinement dans leur activité. Cela revient à se demander de manière globale : « *Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ?* », comme l'évoquent Deci et Flaste dans leur livre de 1995. Finalement, réfléchir à l'engagement revient à explorer la notion de motivation, et plus précisément l'auto-motivation. Nous verrons que l'auto-motivation des individus est étroitement liée à leur autonomie et à l'environnement dans lequel ils évoluent. C'est pourquoi nous aborderons d'abord le concept d'autonomie (6.1) puis celui de liberté (6.2), car ils sont en lien avec la théorie de l'autodétermination ainsi qu'avec l'idée d'entreprise libérée. Nous présenterons ensuite l'enquête que nous avons menée auprès de l'OCP (6.3) et enfin nous évoquerons le colloque « *le travail en mouvement* » auquel nous avons participé et qui a fait l'objet d'une note envoyée à la direction du CACL (Annexe n° 10).

6.1. La théorie de l'autodétermination de Richard Ryan et Edward L. Deci

Selon Richard Ryan et Edward L. Deci, les individus peuvent être proactifs et engagés, ou au contraire passifs et désengagés, en fonction de leur environnement social (Ryan et Deci, 2000). Le désengagement peut même aller jusqu'à l'aliénation, concept illustré par Simone Weil, qui

décrit l'Homme aliéné comme un prolongement de son outil de production. Dans leur théorie de l'auto-détermination, Ryan et Deci cherchent à comprendre les conditions sociales et contextuelles qui favorisent ou, au contraire, entravent l'auto-motivation et le développement psychologique sain (Ryan et Deci, 2000). Ils ont étudié les facteurs qui encouragent ou freinent la motivation intrinsèque et ont conclu que pour s'auto-motiver et atteindre un bien-être mental, les individus ont besoin de se sentir compétents (Harter, 1978 ; White, 1963), autonomes (deCharms, 1968 ; Deci, 1975) et d'avoir des relations de qualité (Baumeister & Leary, 1995 ; Reis, 1994). À l'inverse, lorsque ces trois conditions (compétence, autonomie et relations) ne sont pas remplies, les individus se démotivent, ce qui peut entraîner une détérioration de leur bien-être mental et même des troubles de santé mentale (Ryan et Deci, 2000).

Ryan et Deci distinguent deux catégories d'individus : ceux qui sont très engagés, avec un esprit curieux, motivé et désireux d'apprendre, et ceux qui sont aliénés et apathiques. Les personnes engagées présentent des caractéristiques psychologiques positives et sont responsables, tandis que celles qui sont désengagées sont irresponsables et manifestent une attitude négative (Ryan et Deci, 2000). Selon eux, ces deux groupes ne diffèrent pas seulement par leurs dispositions psychologiques, mais aussi par leurs réactions face à leur environnement (Ryan et Deci, 2000).

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (Deci & Ryan, 1985, 1991 ; Ryan, 1995) s'intéresse précisément au contexte qui favorise l'auto-motivation, conduisant à terme au bien-être des personnes (Ryan et Deci, 2000). Elle s'appuie sur les théories du développement de la personnalité et sur les théories de l'autorégulation des comportements (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997). Nous avons choisi d'utiliser cette théorie plutôt qu'une autre car elle permet de faire le lien entre l'environnement nécessaire pour que les salariés s'engagent dans leur travail. Elle nous aide également à mieux comprendre le concept des entreprises libérées et pourquoi, dans ce contexte, les individus sont épanouis, engagés et se sentent bien. Cette théorie nous éclaire également sur la manière dont les individus adoptent personnellement des valeurs extérieures, ainsi que sur l'apprentissage et le bien-être générés par ces environnements spécifiques. Enfin, la théorie de l'autorégulation nous aide à comprendre pourquoi les entreprises traditionnelles adoptent le concept des entreprises libérées, dont l'environnement de travail semble être une application pratique des travaux de Deci et Ryan.

6.1.1. La motivation intrinsèque

La motivation englobe tous les aspects de l'intention, incluant la direction, la constance, la finalité et la vitalité des individus (Ryan et Deci, 2000). Il est important d'expliquer rapidement les différents types de motivations existants. La motivation peut être alimentée par les valeurs personnelles ou par des facteurs coercitifs. L'une est de nature interne, tandis que l'autre est de nature externe (Ryan et Deci, 2000). La motivation externe découle de l'intérêt qu'une personne trouve à agir pour obtenir quelque chose, ou par crainte de la punition ou de la surveillance. En revanche, la motivation interne provient de l'engagement personnel, fondé sur les valeurs propres à l'individu (Ryan et Deci, 2000). La distinction entre agir sous pression extérieure ou par plaisir personnel donne un sens à l'action réalisée, en expliquant le comportement de la personne ainsi que celui des autres autour d'elle (deCharms, 1968 ; Heider, 1958 ; Ryan & Connell, 1989).

La motivation interne conduit à une plus grande confiance en soi, à des performances accrues, à plus de créativité, et à un bien-être général supérieur à celui des individus agissant sous contraintes externes (Ryan et Deci, 2000). Dès la petite enfance, les psychologues du développement ont observé que les enfants manifestent de la curiosité et sont actifs même en l'absence de récompense. Cette tendance naturelle à explorer, apprendre, se développer et relever des défis est un signe de motivation intrinsèque, qui est interne à l'individu. Cette forme de motivation est une source de plaisir et de dynamisme tout au long de la vie, essentielle au développement social et cognitif (Csikszentmihalyi & Rathunde, 1993 ; Ryan, 1995). Cependant, la motivation intrinsèque nécessite un environnement favorable pour se maintenir (Ryan et Deci, 2000).

La théorie de l'autodétermination se concentre sur les conditions qui soutiennent la motivation intrinsèque des individus (Ryan et Deci, 2000), en s'appuyant sur la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985), qui explique la variabilité de la motivation intrinsèque en identifiant les facteurs en jeu (Ryan et Deci, 2000). Les auteurs montrent que la motivation intrinsèque est activée lorsqu'un environnement favorable permet son expression (Ryan et Deci, 2000). La théorie de l'évaluation cognitive souligne que les retours d'expérience, la communication et les récompenses renforcent la motivation intrinsèque en faisant ressentir aux individus un sentiment de compétence (Ryan et Deci, 2000). Ce sentiment de compétence, à lui seul, n'est pas suffisant pour renforcer la motivation intrinsèque (Ryan, 1982). Les individus

ont besoin de se sentir compétents mais aussi d'avoir un comportement autodéterminé, c'est-à-dire de se sentir autonomes pour que cette motivation soit renforcée (Ryan et Deci, 2000).

La plupart des recherches sur les facteurs environnementaux favorisant la motivation intrinsèque se sont concentrées sur l'autonomie et son opposé, le contrôle (Ryan et Deci, 2000). Une étude sur l'effet des récompenses a révélé que celles perçues et attendues par un individu réalisant une activité peuvent nuire à sa motivation intrinsèque (Deci, Koestner et Ryan, 1999). De même, les sanctions et le contrôle en général diminuent la motivation intrinsèque en associant la réalisation de l'activité à une récompense ou une sanction (Ryan et Deci, 2000). À l'inverse, ce qui renforce la motivation intrinsèque est la reconnaissance des sentiments des individus, leur permettre de s'autodiriger et leur offrir des choix, car cela leur donne un sentiment d'autonomie (Deci et Ryan, 1985).

Des recherches dans le domaine de l'éducation ont montré que lorsque l'autonomie des élèves est soutenue par l'enseignant, ils manifestent une plus grande motivation intrinsèque, sont plus curieux et plus enclins à relever des défis que ceux soumis au contrôle du professeur (Deci, Nezlek et Sheinman, 1981 ; Flink, Boggiano et Barrett, 1990 ; Ryan et Grolnick, 1986). Les élèves sous contrôle prennent moins d'initiatives et ont une capacité d'apprentissage réduite, surtout lorsque celle-ci nécessite une approche créative et conceptuelle (Amabile, 1996 ; Grolnick & Ryan, 1987 ; Utman, 1997). Les mêmes conclusions s'appliquent à l'éducation parentale : un parent qui soutient l'autonomie de son enfant plutôt que de le contrôler favorise une plus grande motivation intrinsèque chez ce dernier (Grolnick, Deci, & Ryan, 1997).

D'autres recherches ont montré que pour développer l'auto-motivation, les individus ont besoin de se sentir en sécurité et en interdépendance avec les autres dans leur environnement. En d'autres termes, plus le lien d'attachement est solide et la base relationnelle sûre, plus la personne sera automotivée (Ryan et Deci, 2000). La théorie de l'évaluation cognitive démontre que les individus ont besoin de se sentir autonomes et compétents pour être automotivés, mais aussi que leur besoin de relation doit être comblé, bien que dans une moindre mesure (Ryan et Deci, 2000). Pour mieux comprendre ce type de motivation, il est essentiel d'examiner l'autre type de motivation, celle qui est externe aux individus.

6.1.2. La motivation extrinsèque ou l'autorégulation

Les êtres humains vivant en société, de nombreuses actions qu'ils entreprennent sont influencées par la pression sociale de leur groupe. Il est fréquent qu'une personne tente d'inciter une autre à adopter un certain comportement. Dans ces situations, on observe souvent que la personne visée manque de volonté, se montre passive, ou n'a aucune motivation (Ryan et Deci, 2000). Pour mieux comprendre et développer les différentes formes de motivation, les auteurs ont exploré les bases de ces motivations. Selon eux, la motivation reflète différents degrés d'internalisation, d'intégration et de valorisation du comportement ou de l'action désirée (Ryan et Deci, 2000). L'internalisation désigne le processus par lequel une personne accepte une règle ou une valeur imposée, tandis que l'intégration signifie que cette règle ou valeur est assimilée au point de devenir une part de soi, même si elle est initialement externe. La règle ou la valeur devient ainsi intégrée au moi de la personne (Ryan et Deci, 2000).

L'internalisation et l'intégration sont des processus qui commencent durant l'enfance, mais qui perdurent tout au long de la vie, jouant un rôle central dans la régulation du comportement des individus (Ryan et Deci, 2000). Dans chaque environnement, des règles et des valeurs spécifiques sont à adopter. La théorie de l'autodétermination se penche sur le processus par lequel une personne adopte un comportement non autodéterminé et sur l'influence du contexte social sur ce processus (Ryan et Deci, 2000). Elle révèle également que la motivation extrinsèque, c'est-à-dire celle visant un objectif sans satisfaction personnelle immédiate, varie dans son degré d'autonomie (Ryan & Connell, 1989 ; Vallerand, 1997). La motivation extrinsèque se manifeste lorsque, par exemple, un salarié effectue une tâche pour obtenir une rémunération ou pour se conformer à un contrôle externe. Elle est donc liée à des facteurs externes, comme la rémunération, les sanctions, ou les récompenses.

Dans le cas de la rémunération, la motivation extrinsèque découle d'un choix personnel, tandis que dans le cas du contrôle menant à une récompense ou à une sanction, il s'agit pour la personne de se conformer aux attentes d'un tiers (Ryan et Deci, 2000). Toutefois, dans les deux cas, le comportement est intentionnel car la personne a le choix (Heider, 1958), bien qu'il y ait une variabilité dans l'autonomie accordée à la personne qui agit. Les acteurs sociaux préfèrent que les individus agissent pour atteindre un résultat souhaité ou attendu plutôt que pour obtenir une récompense ou éviter une sanction (Ryan et Deci, 2000). La motivation extrinsèque est courante dans les organisations, notamment dans les services de ressources humaines, qui

cherchent à motiver les employés et à trouver des leviers pour accroître leur engagement au travail.

Deci et Ryan ont concentré leurs recherches sur ce type de motivation, car, contrairement à la motivation intrinsèque, elle peut être influencée par le contexte social des individus. Ils ont développé une sous-théorie qu'ils appellent la théorie de l'intégration organisationnelle (Deci et Ryan, 1985). Partant des concepts d'internalisation et d'intégration, ils ont cherché à identifier les facteurs qui favorisent ou freinent ces processus, en se basant sur l'autodétermination, c'est-à-dire la motivation provenant du soi (Ryan et Deci, 2000).

Le premier stade, appelé amotivation ou absence de motivation, se caractérise par le fait qu'un individu ne souhaite pas agir ou agit sans réelle intention, en se laissant simplement porter par les événements. Cette amotivation provient d'un sentiment d'incompétence, d'une absence de valorisation de l'activité réalisée, et de la conviction que l'effort fourni ne mènera pas au résultat escompté. Ensuite, il existe cinq stades de motivation qui varient en fonction du degré de régulation de l'autonomie, allant de la motivation extrinsèque à la motivation intrinsèque.

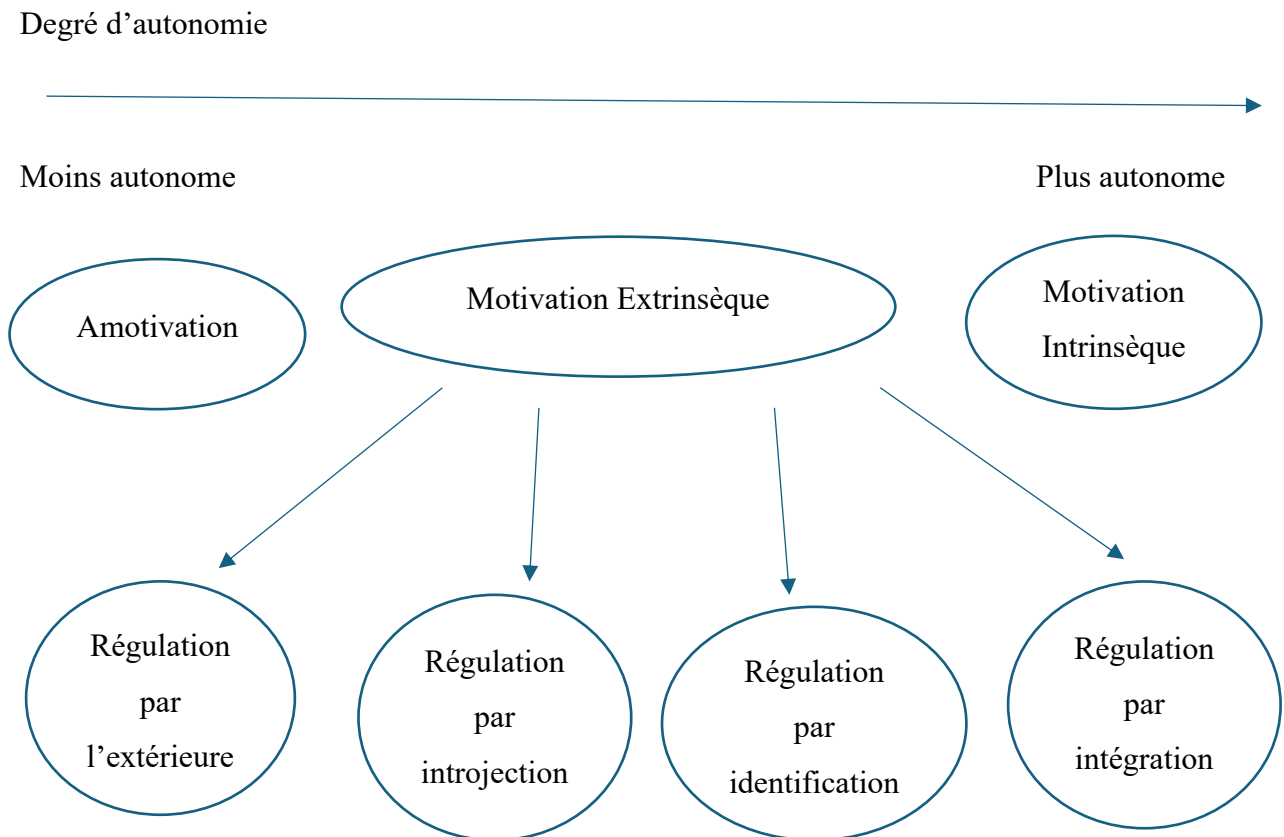
Le premier stade de la motivation extrinsèque, où l'autonomie est très limitée, est la régulation contrôlée par des facteurs externes, où la personne adopte un comportement pour satisfaire une demande extérieure en vue d'obtenir une récompense. Cette forme de motivation est perçue par les individus comme aliénante et contrôlante, en opposition à la motivation intrinsèque (Ryan et Deci, 2000). Le second stade est la régulation par introjection, où la personne accepte une régulation sans pour autant l'intégrer comme étant issue d'elle-même. Cette régulation est souvent acceptée pour répondre à un besoin d'estime de soi, éviter l'angoisse, la culpabilité, et renforcer l'ego.

Le troisième stade de la motivation extrinsèque est la régulation par identification, où la personne accepte consciemment un comportement ou une action car elle en reconnaît l'importance (Ryan et Deci, 2000). Le dernier stade de la motivation extrinsèque est la régulation intégrée, où la personne adhère pleinement aux demandes extérieures, les intégrant à ses valeurs personnelles. Bien que proche de la motivation intrinsèque, cette forme de motivation reste extrinsèque car l'action est réalisée pour atteindre un résultat spécifique et non par simple plaisir (Ryan et Deci, 2000).

Enfin, le cinquième stade est celui de la motivation intrinsèque, où la personne agit pour sa propre satisfaction personnelle. L'action est alors réalisée par pur plaisir, avec un haut degré d'autonomie, ce qui constitue le cœur de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000).

Nous pouvons résumer les différentes motivations et le degré d'autonomie dont dispose la personne avec le schéma présenté ci-après.

Figure 12: Type de motivation en fonction du degré d'autonomie selon synthèse personnelle



Des recherches menées par Ryan et Connell sur un groupe d'élèves ont exploré le lien entre différents types de motivation et leurs performances scolaires. Ils ont constaté que plus les élèves sont soumis à une régulation externe, plus ils ont tendance à se déresponsabiliser, en attribuant leurs mauvais résultats à des causes externes, et moins ils montrent de l'intérêt à faire des efforts pour obtenir de bonnes notes (Ryan et Connell, 1989). La régulation par introjection, quant à elle, montre que les élèves font davantage d'efforts pour obtenir des résultats acceptables, mais ils sont plus anxieux et ont plus de difficultés à gérer l'échec (Ryan et Deci, 2000). La régulation par identification indique que les élèves s'intéressent davantage à l'école, prennent plaisir à y aller, s'adaptent plus facilement et fournissent des efforts pour obtenir de bons résultats (Ryan et Deci, 2000).

D'autres recherches dans des domaines variés montrent que plus la motivation extrinsèque est autonome, plus les individus s'engagent dans l'activité, avec de meilleurs résultats, un apprentissage de meilleure qualité, des évaluations positives de leurs prescripteurs, et un moindre taux d'abandon (Ryan et Deci, 2000). Offrir plus d'autonomie aux individus pour atteindre un objectif semble apporter des avantages significatifs, tels que le bien-être, une ténacité accrue, l'atteinte des comportements souhaités par les prescripteurs, et une meilleure intégration au groupe social (Ryan et al., 1997).

Les chercheurs se sont alors interrogés sur la manière de favoriser la régulation autonome en utilisant des facteurs de motivation extrinsèques (Ryan et Deci, 2000). Cette question est particulièrement pertinente pour comprendre comment motiver les salariés, un enjeu souvent abordé dans les organisations. Ryan et Deci soulignent que les individus acceptent de réaliser certaines actions parce qu'elles sont encouragées et valorisées par des personnes avec lesquelles ils entretiennent des liens. Ainsi, le type de relation sociale joue un rôle crucial dans la réussite des actions visant à atteindre les résultats souhaités. Par exemple, des recherches dans le domaine de l'éducation montrent que plus les enfants se sentent liés à leurs parents ou à leurs enseignants, plus ils adoptent un comportement positif envers l'école (Ryan et Deci, 2000).

Les individus sont également plus enclins à entreprendre des activités valorisées par leur groupe social lorsqu'ils se sentent compétents et efficaces dans ces tâches (Ryan et Deci, 2000). Il en va de même pour l'adoption de nouveaux comportements : pour qu'une personne adopte un nouveau comportement, elle doit le comprendre pleinement, le maîtriser et être prête psychologiquement. Sinon, l'intégration de ce nouveau comportement sera partielle (Ryan et Deci, 2000).

L'environnement dans lequel évolue la personne joue également un rôle déterminant dans le type de motivation extrinsèque, en soutenant son autonomie. L'autonomie permet à l'individu d'intégrer les régulations externes, ce qui conduit à une motivation extrinsèque optimale (Ryan et Deci, 2000). En fin de compte, c'est l'environnement de la personne qui détermine son degré de motivation extrinsèque. Plus une personne se sent autonome, compétente dans l'activité qu'elle réalise, et liée à son groupe social, plus elle sera motivée pour atteindre l'objectif fixé. Il en va de même pour l'adoption de règles : pour qu'une régulation soit acceptée et intégrée, l'individu doit d'abord la comprendre, en saisir le sens, et l'aligner avec ses valeurs et objectifs personnels.

L'adoption de cette régulation est facilitée lorsque la personne a le sentiment d'avoir le choix et de pouvoir décider librement, même si une pression externe forte peut exister pour accomplir une action, adopter un certain comportement ou adopter une manière de penser (Ryan et Deci, 2000). Lorsqu'un environnement soutient l'autonomie de l'individu, celui-ci peut transformer une valeur externe en une valeur interne, qui devient intégrée à ses propres valeurs (Ryan et Deci, 2000).

L'autonomie est parfois critiquée, car certains l'associent à l'indépendance et à l'individualisme, qui impliquent des liens relationnels faibles et s'opposent au groupe (Ryan et Deci, 2000). Cependant, dans la théorie de l'autodétermination, l'autonomie est perçue différemment : elle est considérée comme un sentiment qui accompagne les actions, qu'elles soient indépendantes ou dépendantes, individuelles ou collectives (Ryan et Deci, 2000). Ryan et Deci, en s'appuyant sur d'autres recherches, montrent qu'il existe un lien positif entre l'autonomie des individus et leur comportement orienté vers la communauté. Pour eux, l'autonomie ne doit en aucun cas être assimilée à l'individualisme ou à l'égoïsme (Ryan et Deci, 2000).

La théorie de l'autodétermination vise à identifier les facteurs qui favorisent le développement de régulations intégrées, le bien-être et le progrès des individus dans un cadre sain. Toutefois, les auteurs reconnaissent que ces mêmes facteurs peuvent être utilisés pour aliéner les personnes, les poussant à ne pas être authentiques et les conduisant vers des troubles psychologiques (Ryan et Deci, 2000). Le problème réside dans les régulations intégrées qui, bien qu'elles relèvent de la motivation extrinsèque, peuvent devenir autodéterminées lorsque les individus s'en emparent et les intègrent pleinement, au point qu'elles deviennent une part d'eux-mêmes. Ces régulations intégrées, bien qu'initialement externes, finissent par être internalisées, d'où le danger potentiel d'aliénation (Ryan et Deci, 2000).

Avec ce type de régulation, la motivation extrinsèque peut évoluer vers une motivation intrinsèque grâce à l'intégration et à l'intériorisation des valeurs. Les individus deviennent alors plus engagés et authentiques, surtout lorsqu'ils se sentent soutenus dans leurs relations, qu'ils se sentent autonomes et compétents (Ryan et Deci, 2000).

À notre avis, l'aliénation peut se produire à ce stade de la motivation, car un tiers, tel qu'un parent, peut inciter une personne, comme un enfant, à réaliser une action en créant un environnement favorable. Si un parent, par exemple, place un enfant dans un environnement où ce dernier se sent autonome, soutenu dans sa relation avec le parent, et compétent pour accomplir ce qui lui est demandé, l'enfant manifestera une motivation extrinsèque pour

atteindre l'objectif fixé, d'autant plus s'il y trouve un intérêt. Les régulations présentes seront alors intégrées, et l'enfant transformera la valeur externe (du parent) en une valeur interne, qui pourrait modeler sa propre personnalité sans qu'il en soit pleinement conscient. Sa motivation pourrait même devenir intrinsèque, car il aurait complètement intégré et intériorisé cette valeur externe.

En fonction de l'intention du tiers qui met en place cet environnement, il est possible de tomber dans la manipulation ou même l'aliénation, sans que la personne concernée en soit consciente. À l'inverse, un environnement qui ne répond pas aux besoins d'un individu, où les relations sont pauvres ou inexistantes, où le besoin de compétence n'est pas satisfait, et où l'autonomie est absente, entraîne une diminution de la motivation intrinsèque et une faible internalisation chez les individus (Ryan et Deci, 2000). Dans ce type de contexte social, la socialisation qui s'y produit engendre un mal-être, une aliénation, voire une détresse psychologique (Ryan et Deci, 2000).

6.1.3. L'impact sur le bien-être

Pour Ryan et Deci, les besoins de relation, de compétence et d'autonomie sont essentiels, universels et innés chez les individus (Ryan et Deci, 2000). Ces besoins fondamentaux sont essentiels à la santé et au bien-être des personnes, mais leur absence peut conduire à la pathologie et au mal-être (Ryan et Deci, 2000). Dans leurs recherches, Ryan et Deci ont étudié le lien entre le bien-être des individus et la satisfaction de ces besoins, qu'ils qualifient de « *nutriments* ». Selon eux, tout comme une personne ne peut pas survivre sans nourriture ni eau, elle ne peut s'épanouir sans satisfaire ses besoins de compétence, de relation et d'autonomie (Ryan et Deci, 2000). Si l'un de ces besoins n'est pas comblé, le bien-être de la personne en sera diminué. La satisfaction de ces besoins peut également varier au cours de la vie d'un individu et en fonction de sa culture. En effet, les valeurs culturelles influencent l'intégration et l'intériorisation des comportements, impactant ainsi l'expression de la compétence, des relations et de l'autonomie des individus (Ryan et Deci, 2000).

La culture joue un rôle crucial, comme nous le verrons au chapitre 3, car il existe des différences culturelles au sein d'une même organisation, en raison de son implantation géographique. Ces différences culturelles influencent la réalisation des objectifs personnels des individus et leur propre notion de bien-être (Ryan et Deci, 2000). Pour Ryan et Deci, la satisfaction des objectifs

de vie intrinsèques, tels que le développement personnel ou les relations familiales, contribue directement à satisfaire les besoins fondamentaux et conduit à un sentiment de bien-être. En revanche, les objectifs de nature extrinsèque, comme la recherche de richesse, n'apportent pas nécessairement de bien-être, même s'ils sont atteints, et peuvent même parfois nuire au bien-être des individus (Ryan et Deci, 2000).

Les objectifs de vie qu'une personne se fixe peuvent être influencés par son histoire personnelle et ne pas toujours correspondre à ses valeurs profondes, ce qui peut empêcher un bien-être complet même en cas de réussite (Ryan et Deci, 2000). Les recherches sur la motivation sont particulièrement pertinentes dans le cadre des organisations, où la question de l'engagement et de la motivation des salariés est cruciale. De plus, la notion de bien-être des salariés devient un enjeu de plus en plus important, servant de levier de compétitivité pour attirer et fidéliser les talents. Dans le contexte de l'entreprise libérée, les recherches sur l'autodétermination offrent une compréhension du processus d'engagement des salariés, en montrant comment un environnement social favorable comble leurs besoins fondamentaux de compétence, de relation et d'autonomie.

Cet environnement peut même amener les individus à intérioriser des valeurs externes, les faisant percevoir comme leurs propres valeurs. Cette dynamique soulève des questions sur les risques potentiels d'une telle pratique, qui pourrait conduire à l'aliénation des individus sans qu'ils en soient conscients, soulignant la nécessité d'un contre-pouvoir dans les organisations pour prévenir les dérives autoritaires. Ce rôle pourrait être rempli par les représentants du personnel, comme nous le verrons au chapitre 3. Ryan et Deci (2000) montrent également que lorsque les besoins fondamentaux ne sont pas pleinement satisfaits, l'initiative et la responsabilisation des individus sont réduites, pouvant entraîner une détresse psychologique (Ryan et Deci, 2000).

Le manque d'initiative est particulièrement problématique dans un contexte où les entreprises doivent innover et faire preuve d'agilité pour répondre aux demandes des consommateurs. De même, le manque de responsabilisation des salariés peut entraîner des pertes de temps préjudiciables, car les clients exigent une réactivité accrue. L'autonomie apparaît donc comme une notion essentielle dans les organisations, car elle peut être un levier de motivation pour les managers souhaitant créer un environnement de travail stimulant pour leurs équipes. L'autonomie est également étroitement liée au sentiment de liberté, qui peut être une source de motivation supplémentaire. Dans le contexte de l'entreprise libérée, l'autonomie est l'un des

piliers fondamentaux de ce modèle organisationnel, où liberté et autonomie sont étroitement liées.

Nous avons voulu explorer comment cette autonomie est mise en place dans d'autres organisations, qu'elles soient en cours de libération ou déjà avancées dans ce processus. Nous avons également cherché à comprendre comment elles ont surmonté les obstacles à toute transformation organisationnelle et à déterminer si la nécessité de se transformer pour répondre au contexte économique actuel est une préoccupation spécifique au CACL ou si elle résonne également dans d'autres entreprises. Avant de présenter l'OCP, nous allons d'abord nous pencher sur le concept d'autonomie, suivi de celui de liberté.

6.2. L'autonomie

L'autonomie, un terme d'origine grecque signifiant « *se gouverner par ses propres lois* », se définit comme la « *faculté de se déterminer par soi-même, de choisir et d'agir librement* » (selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <https://www.cnrtl.fr/>, consulté le 17/10/19). Comme mentionné précédemment, l'autonomie est étroitement liée à la liberté et à l'autodétermination, concepts fondamentaux pour la motivation intrinsèque des individus. Dans le contexte de l'entreprise, nous entendons par autonomie la capacité des salariés à prendre librement des décisions qui leur permettent d'agir en vue d'atteindre un objectif commun. Ces décisions sont prises dans le cadre des délégations qui leur sont accordées, dont les limites varient selon les organisations.

Pour que l'autonomie puisse s'exprimer, les entreprises doivent mettre en place un système de management fondé sur la confiance, où les salariés bénéficient d'une liberté d'action dans les limites fixées par l'entreprise. Ce type de management favorise la responsabilisation des salariés (Verrier G. et Bourgeois N., 2016, p. 94-96). Avec l'essor de l'économie de la connaissance et la gestion de situations extrêmes, les entreprises demandent de plus en plus à leurs salariés de prendre des initiatives, ce qui contraste avec l'organisation tayloriste du travail, souvent source de démotivation (Veltz P. in Chatzis et al., 2014, p. 13-14).

Depuis les années 1970, de nouvelles formes d'organisation du travail ont émergé, telles que la sociodynamique (Fauvet J-C., 2004), les cercles de qualité, les équipes semi-autonomes ou autonomes, et plus récemment, les entreprises humanistes (Lecomte J., 2016) comme celles décrites par Frédéric Laloux (2015) et l'entreprise libérée mentionnée par Isaac Getz (2009).

Dans ces nouvelles organisations, l'autonomie et la prise d'initiative sont des valeurs fondamentales, accompagnées par d'autres principes tels que l'auto-motivation et la mise en place de nouvelles régulations.

La transformation du travail implique un changement organisationnel, où les salariés sont appelés à s'engager davantage et à coopérer entre eux, ainsi qu'avec les dirigeants (Veltz P. in Chatzis et al., 1999, p. 18). Pour orienter pleinement les salariés vers la réalisation de la vision et des objectifs de l'entreprise, le digital est utilisé pour automatiser les tâches subalternes et simplifier les processus internes. Toutefois, la simplification des processus est complexe, car il faut trouver un équilibre entre les procédures qui restreignent l'autonomie, donc la liberté, et celles qui permettent aux salariés de se libérer en gagnant du temps (Veltz P. in Chatzis et al., 2014, p. 21).

Le management joue un rôle crucial pour encourager et renforcer l'autonomie des salariés. Il peut viser à responsabiliser les individus (Mounier C. in Chatzis et al., 1999, p. 66), à favoriser l'engagement (Zarifian P. in Chatzis et al., 1999, p. 39), ce qui est également un enjeu clé pour les services des ressources humaines. La responsabilisation exige un engagement mutuel entre les salariés et leurs managers, car si une responsabilité est déléguée sans que le salarié l'accepte et s'engage à l'assumer, elle peut devenir une simple idéologie, soumise à la domination (Mounier C. in Chatzis et al., 1999, p. 66). Lorsqu'un collectif de travail fonctionne de manière autonome, il assume des responsabilités de gestion, y compris la gestion de ses propres ressources humaines, comme la résolution des conflits (Mounier C. in Chatzis et al., 1999, p. 79). L'autonomie ne se limite pas à l'émancipation des travailleurs ; elle est aujourd'hui une source de compétitivité pour les entreprises, contribuant à la fois à l'amélioration de la performance économique et à la qualité de vie au travail (Richer M., 2016). Au sein de l'entreprise, l'autonomie se manifeste par la capacité des salariés à définir eux-mêmes les actions qu'ils entreprennent, par l'environnement organisationnel dans lequel ils évoluent, et par une participation à la gouvernance (Richer M., 2016). Dans le cadre de l'entreprise libérée, l'autonomie est caractérisée par le libre choix laissé aux salariés de définir leurs tâches, leur organisation, et plus généralement par l'environnement instauré. Cependant, il est rare de trouver des entreprises où les salariés ont un rôle dans la gouvernance. Si l'on reprend les trois aspects soulignés par Martin Richer, l'autonomie dans les entreprises libérées reste partielle, car la participation des salariés à la gouvernance y fait défaut (Richer M., 2016).

L'autonomie dans les entreprises n'est pas un concept nouveau. Dès les années 1970-1980, on a vu émerger des équipes de travail autonomes, perçues comme un moyen de cultiver la

responsabilisation tant au niveau individuel que collectif (Bercot R. in Chatzis et al., 1999, p. 87). L'autonomie représente l'espace de liberté dont dispose le salarié pour agir dans le cadre fixé par l'organisation (Bercot R. in Chatzis et al., 1999, p. 87). Ce cadre est associé aux règles et aux mécanismes de régulation et de contrôle (Reynaud, J-D., 1989). L'autonomie peut donc être vue comme la marge de manœuvre que le salarié peut exploiter pour accomplir son travail, ce que nous pourrions qualifier de régulations autonomes (Reynaud, J-D., 1989). Même dans des contextes fortement régulés, il existe toujours des espaces de liberté, où les salariés disposent d'une certaine autonomie, qu'ils peuvent utiliser comme marge de manœuvre.

Il est illusoire de croire que tout peut être contrôlé en permanence, car même les processus de contrôle les plus complexes ne peuvent prévoir toutes les situations possibles. Face à l'imprévu, les salariés disposent d'une marge de manœuvre qui leur permet de réagir de manière autonome et de trouver la réponse la plus appropriée à la situation. Cela les conduit également à arbitrer entre les règles prescrites pour trouver une solution, ce qui génère un apprentissage (Bercot R. in Chatzis et al., 1999, p. 88-91). Selon nous, cette prise d'initiative est une source d'apprentissage, car la personne apprend de ses réussites ou de ses échecs et peut ensuite partager cette nouvelle connaissance avec son collectif de travail, favorisant ainsi un apprentissage organisationnel.

Certaines organisations bureaucratiques (Mintzberg, 2010) expérimentent d'autres formes d'organisation du travail en proposant aux salariés volontaires d'intégrer des équipes dites autonomes. Les salariés qui choisissent de rejoindre ces équipes montrent déjà une certaine autonomie en exerçant ce choix (Bercot R. in Chatzis et al., 1999, p. 96). En France, l'autonomie des salariés est en constante régression, comme le montrent diverses enquêtes annuelles commandées par le ministère du Travail ou d'autres organisations (Richter M. in Weil T. et al., 2019). Autonomie et responsabilisation sont des sujets d'actualité qui intéressent de plus en plus les organisations. Un groupe de travail sur « *Autonomie et Responsabilisation dans les organisations* » au sein de la chaire F.I.T. (Futurs de l'industrie et du travail – Formation, innovation, territoires) dirigée par le professeur Thierry Weil à l'École des Mines ParisTech, a exploré ces questions depuis la fin de l'année 2018. Ce groupe s'intéresse à l'autonomie et à la responsabilisation dans le contexte des entreprises libérées.

L'autonomie peut être étudiée à trois niveaux : au niveau individuel, au niveau collectif (l'équipe) et au niveau organisationnel. Au niveau individuel, elle concerne les décisions prises par une personne après consultation des autres membres de l'organisation qui sont impactés par ces décisions. Au niveau collectif, et en particulier au sein d'une équipe, l'autonomie se

manifeste par l'absence de décisions hiérarchiques, les membres se coordonnant et coopérant par consensus pour atteindre les objectifs fixés. Au niveau organisationnel, l'autonomie peut s'étendre jusqu'au partage des bénéfices décidé par l'ensemble des salariés, ou plus généralement à la fixation collective des objectifs ou des missions (Weil T. in Weil T. et al., 2019). Ce troisième niveau renvoie à la gouvernance de l'entreprise. À l'exception des SCOP, nous n'avons pas rencontré d'entreprises d'autres formes juridiques qui associent leurs salariés aux délibérations sur le partage des richesses créées. Cela ne signifie pas qu'elles n'existent pas, mais simplement que nous n'en avons pas eu connaissance.

Dans la plupart des organisations étudiées, l'autonomie ne couvre pas tous les domaines et varie selon les collectifs. Certaines entreprises permettent aux équipes de gérer les Ressources Humaines, tandis que d'autres conservent ce contrôle, laissant aux équipes la gestion des achats ou des investissements. Il n'y a pas d'homogénéité selon les organisations ou les secteurs. Mais un point commun est le désir d'accroître l'engagement des salariés, que nous associons directement au pouvoir de décision et à la possibilité de choisir. Certains détracteurs pourraient rétorquer que cette notion de choix est atténuée par le contexte économique actuel, marqué par un fort taux de chômage, ce qui pousse les individus à s'engager dans un emploi par nécessité ou pour se sentir reconnus par la société (Honneth, 2018).

Nous sommes conscients de cette question de survie et l'avons personnellement expérimentée en signant un contrat de travail pour des « *raisons alimentaires* », avant de choisir de chercher un emploi plus en adéquation avec nos aspirations. Cette notion de survie peut également être perçue comme une forme de violence, où la personne se soumet librement. Simone Weil (2018, p. 140) évoque aussi la perte de sens au travail, qui rend les salariés passifs, les amenant à attendre leur paie comme si elle était une aumône, plutôt que la rémunération légitime de leur travail. Ce sentiment est exacerbé par le chômage, qui donne l'impression aux salariés employés d'avoir de la chance par rapport à ceux qui cherchent un emploi, se sentant parfois réduits à l'état de parasites (Weil, 2018, p. 140). Mais la question du choix et du consentement soulève aussi celle de la véritable autonomie de la personne.

En nous référant aux travaux d'Isaac Getz, nous pourrions reformuler la question en demandant si la personne est véritablement adulte ? Pour Getz et Carney (2009), une personne adulte est autonome et responsable. Simone Weil (2017, p. 22) associe également la liberté (et donc l'autonomie) à la maturité. Le problème actuel est que nos sociétés modernes sont marquées par une déresponsabilisation croissante, en partie due à l'augmentation des règles juridiques, qui restreignent la liberté individuelle pour protéger au maximum les personnes jugées les plus

vulnérables. La multiplication des processus et des nombreux « *reporting* » aggrave la situation, en renforçant le contrôle existant et en réduisant l'initiative personnelle, ce qui à son tour fait reculer le degré d'autonomie. Cette diminution de l'autonomie conduit à une nouvelle déresponsabilisation des individus, qui se déchargent de leur part de responsabilité en cas de dysfonctionnement.

Un exemple concret de ce phénomène peut être observé au CACL avec le problème de non-conformité lors de l'ouverture de comptes. Le processus, basé sur la loi bancaire, exige que le conseiller demande et scanne un certain nombre de justificatifs, notamment une pièce d'identité. Toutefois, il arrive fréquemment que ces documents essentiels manquent, et que le conseiller ouvre tout de même le compte. Cette situation expose la banque à un risque de fermeture, ordonnée par l'Autorité de Contrôle Prudenciel et de Résolution (ACPR), qui effectue des contrôles réguliers pour vérifier le respect des procédures. Face à ce problème de non-conformité, les salariés incriminent souvent le processus, le jugeant inapplicable ou mal adapté à la réalité, sans prendre l'initiative de signaler ces dysfonctionnements au service organisation, qui est chargé de modifier et d'adapter les processus. En accusant le processus, les salariés se déresponsabilisent (observations réalisées en 2016 et 2017), montrant ainsi un manque d'autonomie véritable.

Dans les entreprises où l'autonomie est encouragée, on observe des salariés respectant scrupuleusement les règles de fonctionnement, qu'elles soient internes ou légales, sans qu'un contrôle draconien soit nécessaire (Weil T. in Weil T. et al., 2019). Cette notion d'autonomie renvoie également au principe de subsidiarité souhaité par le Directeur général du CACL, qui vise à ce que toutes les décisions soient prises par les salariés responsables, compétents et directement concernés par ces décisions. La subsidiarité entraîne une prise de décisions au bon niveau de compétence, sans attendre la validation d'un cadre.

Pour mettre en place ce principe de subsidiarité, cohérent avec la libération de la parole, l'autonomie, la responsabilisation, et plus largement avec la transformation organisationnelle souhaitée par le Directeur général, nous allons maintenant explorer le concept de liberté. Cette exploration nous permettra également de mieux comprendre le concept d'entreprise libérée, car il s'agit avant tout de liberté, et nous éclairera sur ce dont il est réellement question.

6.3. Le concept de liberté

La liberté est un concept philosophique qui a été largement exploré au fil des siècles. Bien que nous ne puissions pas aborder dans cette thèse tout ce qui a été écrit à ce sujet, nous en offrirons un aperçu complet pour mieux comprendre ce qu'est la liberté. Notre objectif est de définir la notion de liberté dans le contexte d'une entreprise libérée, malgré le fait que les employés restent soumis à des règles imposant la conclusion d'un contrat de travail, les plaçant ainsi sous l'autorité hiérarchique de leur supérieur. Dans ce cadre, peut-on vraiment parler de liberté, étant donné le lien de subordination entre employé et employeur ? Cette question est le point de départ de notre réflexion sur l'emploi du terme « *libérée* » par Isaac Getz dans le concept qu'il a popularisé. Nous avons commencé par consulter le dictionnaire étymologique, où le mot « *libéré* », participe passé du verbe « *libérer* », qui signifie affranchir. Libérer revient donc à rendre la liberté, ce qui, à l'origine, désigne l'acte d'affranchir un esclave, lui redonnant la « *libre disposition de sa personne* ». Aujourd'hui, dans un sens plus politique, il s'agit de restituer les droits politiques à une personne ou un groupe en les affranchissant de l'oppression dont ils sont victimes. Libérer, c'est aussi exempter une personne d'une obligation, d'un contrat, bref, la débarrasser d'une contrainte qu'elle subissait par obligation plutôt que par choix personnel. Dans l'acception actuelle, libérer signifie enlever les contraintes subies par une personne pour lui permettre d'agir librement (selon le site Internet du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <https://www.cnrtl.fr/> consulté le 17/10/19). Notre recherche sur la liberté nous a conduit à constater qu'elle s'exprime par une absence de contraintes, ce qui renvoie également à la notion de choix. En effet, si une personne n'est pas contrainte, elle a le choix d'agir ou non. Elle est « *son propre maître* », dispose de droits, et n'est soumise à aucune autorité. Une personne libre se possède donc elle-même, puisqu'elle n'est pas soumise à l'autorité ou à la propriété d'autrui, elle est libre de ses mouvements et peut aller où elle le souhaite. Cependant, cette liberté est limitée : l'individu n'est pas totalement libre de faire ce qu'il veut. Sa liberté est encadrée par des lois qui le protègent, tout en protégeant les autres de ses actions. Dans la société, la liberté est ainsi limitée par la nécessité de ne pas nuire à autrui. À cette notion de liberté s'associent les lois et leur respect. Les lois sont mises en place pour protéger les individus, afin qu'ils puissent rester libres sans être dominés par quelqu'un ou quelque chose (selon le site Internet du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <https://www.cnrtl.fr/> consulté le 17/10/19). La liberté est donc relative, car elle est soumise à des lois qui garantissent le respect de cette même liberté, empêchant qu'un individu ne prenne

le pouvoir par la force pour asservir ses semblables. Ce paradoxe de la liberté réside dans le fait qu'elle est encadrée par des règles qui visent à garantir que la liberté des uns ne nuise pas à celle des autres. Les débats autour de la liberté ne sont pas nouveaux, et de nombreux philosophes s'y sont penchés depuis l'Antiquité. Il ne s'agit pas ici de retracer leur parcours, mais il nous paraît pertinent de présenter la conception de la liberté selon quelques auteurs, tels qu'Étienne de La Boétie, Jean-Jacques Rousseau, Emmanuel Kant, Georg Wilhelm Friedrich Hegel, John Stuart Mill, Simone Weil, Hannah Arendt, Nicolas Chaignot, et Muriel Fabre-Magnan.

6.3.1. Etienne de La Boétie (1530-1563) : la servitude volontaire

Nous avons étudié les écrits d'Étienne de La Boétie (1530-1563) et son ouvrage « *Discours de la servitude volontaire* ». Ce texte a été mentionné à plusieurs reprises lors de nos observations sur le terrain. Par une coïncidence intéressante, le siège de la Fédération Nationale du Crédit Agricole, comme nous le verrons plus tard, est situé rue de La Boétie à Paris.

La Boétie définit la liberté en opposition à la tyrannie. Il s'étonne que les individus acceptent de se soumettre et se demande pourquoi le peuple permet à un seul individu, qu'il appelle le tyran, de le priver de sa liberté. Pour expliquer ce phénomène, il remonte aux écrits de l'Antiquité sur la nature humaine, en concluant que les gens ont perdu leur essence humaine, une perte due en partie aux coutumes et aux habitudes, qui les ont amenés à se soumettre volontairement au despote (La Boétie E., cité par Goyard-Fabre S., 2016, p.72-73). Les individus continuent à se soumettre par habitude et paresse, oubliant ainsi ce qu'est la véritable liberté (La Boétie E., cité par Goyard-Fabre S., 2016, p.74). Pour La Boétie, dès qu'une personne détient le pouvoir et impose son autorité sur les autres, elle devient un tyran, quelle que soit la manière dont elle a obtenu ce pouvoir (La Boétie E., cité par Goyard-Fabre S., 2016, p.76).

La Boétie identifie trois types de tyrans, selon la manière dont ils ont acquis leur pouvoir : par la naissance, comme les rois, par la force, lors de conquêtes guerrières, ou par la voie électorale (La Boétie E., 2016, p.121). Ces trois types de tyrans privent les individus de leur volonté, les empêchant de penser, de parler et d'agir (La Boétie E., 2016, p.132). Pour y parvenir, ils utilisent des moyens qui abrutissent leurs sujets ou leur font croire à une réalité fictive (La Boétie E., 2016, p.138-141). La Boétie montre que le tyran impose sa vision subjective en la présentant

comme objective, un processus que l'on peut qualifier de terreur en philosophie (La Boétie E., cité par Goyard-Fabre S., 2016, p.78).

Comment un homme seul peut-il devenir tyran et maintenir son pouvoir ? La Boétie explique qu'il s'entoure d'une pyramide de personnes dévouées à sa cause, qui le servent et le conseillent pour leur propre ambition. Ces personnes attirent à leur tour d'autres individus, formant ainsi un cercle croissant de serviteurs du tyran. En se mettant volontairement au service du tyran, ces individus perdent leur liberté et deviennent des « *tyranneaux* », certains aspirant même à remplacer le tyran. C'est ainsi qu'une seule personne peut mettre tout un peuple sous « *servitude volontaire* » et le priver de sa liberté (La Boétie E., 2016, p.146-151).

Pour recouvrer la liberté, il ne suffit pas d'éliminer le tyran, car la tyrannie et la terreur persistent à travers les « *tyranneaux* » qui peuvent rapidement prendre sa place. Il est donc nécessaire de trouver un autre moyen pour que le peuple retrouve sa liberté (La Boétie E., cité par Goyard-Fabre S., 2016, p.84-85). Pour stopper la tyrannie, il faut cesser de servir le tyran. Sans serviteurs, un tyran ne peut plus exercer son pouvoir. Cependant, pour que les individus décident de ne plus servir le tyran, ils doivent d'abord se libérer de la peur qu'il inspire, souvent entretenue par les « *tyranneaux* » qui l'entourent. Une fois libérés de cette peur, ils peuvent commencer à refuser de servir, retrouvant ainsi leur liberté (La Boétie E., cité par Goyard-Fabre S., 2016, p.86).

La Boétie ne se positionne pas comme un opposant aux dirigeants, mais il rappelle que le roi (ou le dirigeant, dans une lecture contemporaine) a des devoirs envers ceux qu'il gouverne. Il peut être jugé par ses subordonnés, à condition que ceux-ci ne se complaisent pas dans la passivité et qu'ils restent libres. Les subordonnés ne sont pas seulement tenus d'obéir, et le dirigeant a des droits, mais aussi des devoirs (La Boétie E., cité par Goyard-Fabre S., 2016, p.88-89). La politique ne se limite pas au droit public ; elle peut également s'appliquer au droit des affaires et aux organisations. En observant différents contextes, il apparaît que les écrits de La Boétie sont toujours pertinents et peuvent connaître une nouvelle actualité.

6.3.2. Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) : la liberté comme percept à l'autonomie

Rousseau s'appuie sur les travaux de La Boétie pour élaborer son Contrat social (Foessel M., 2017, p. 38). Selon lui, la liberté est essentielle pour créer une société plus juste et donc plus heureuse : la liberté est un vecteur de bonheur. Rousseau affirme que l'Homme est naturellement bon (Foessel M., 2017, p. 26), une idée que Jean-François Zobrist évoque souvent lors de ses interventions en citant la phrase : « *l'Homme est bon* ». Pour Rousseau, l'Homme est raisonnable et autosuffisant par nature, mais il a perdu cette nature en vivant en société. C'est pour répondre à cette perte qu'un État ou une autorité a été instauré (Foessel M., 2017, p. 30-31). Rousseau définit la liberté comme la capacité de l'Homme à s'améliorer et à devenir ce qu'il souhaite, voire à se transformer en une autre personne. Les passions humaines conduisent à l'émergence d'une société inégalitaire. Ainsi, le problème n'est pas la liberté en elle-même, mais les passions qui poussent l'Homme à entrer en compétition avec ses semblables pour obtenir des biens matériels (Foessel M., 2017, p. 32). Cette compétition est également alimentée par la tendance de l'Homme à se comparer aux autres et à rechercher une reconnaissance, même symbolique (Foessel M., 2017, p. 35).

Le Contrat social de Rousseau part du principe que les individus, vivant en société, ne retrouveront jamais leur nature originelle, et que la société est fondamentalement inégalitaire. Par conséquent, la liberté doit être institutionnalisée à travers des outils politiques et juridiques (Foessel M., 2017, p. 36). Pour Rousseau, une institution est légitime uniquement si les individus ont participé à sa création (Foessel M., 2017, p. 39). En retour, ces individus s'engagent personnellement et envers les autres à respecter les règles qu'ils ont établies ensemble (Foessel M., 2017, p. 42). Cette idée de co-construction des règles, de leur respect et de l'engagement des acteurs sociaux se retrouve dans le concept de l'entreprise libérée. Pour Rousseau, accepter volontairement de renoncer à sa liberté revient à accepter la servitude, ce qui est une faute, car cela revient à déléguer sa propre responsabilité à un tiers (Foessel M., 2017, p. 40). La liberté est non négociable et doit être instaurée d'emblée (Foessel M., 2017, p. 41).

Rousseau souligne que les désirs d'une personne sont souvent davantage influencés par son environnement que par sa propre volonté, même si elle les perçoit comme étant personnels et intérieurs. L'environnement impose subtilement des normes hétéronomes, c'est-à-dire des

normes extérieures à l'individu (Foessel M., 2017, p. 44-45). Ces normes poussent les individus d'une même communauté à se conformer les uns aux autres. Par exemple, dans un groupe donné, les membres adoptent souvent des styles vestimentaires similaires, même si aucun code vestimentaire strict n'est imposé. On peut observer ce phénomène chez les membres d'une organisation ou chez les adolescents. Les individus finissent par intérioriser les normes de leur groupe au point d'adopter des comportements et des tenues similaires. Par exemple, un conseiller clientèle dans une banque porte un costume, même si le règlement intérieur n'exige qu'une « tenue correcte ». Il serait difficile de l'imaginer venir travailler en jean. Ainsi, même si un individu pense que ses choix sont personnels, ils sont en réalité influencés par son environnement. Pour Rousseau, la liberté de choisir de manière autonome se définit par ce qu'elle n'est pas : elle n'est pas une norme hétéronome. En revanche, la véritable liberté consiste en l'ensemble des règles que l'individu décide lui-même d'adopter et de suivre. La liberté est donc compatible avec les règles, à condition que ces règles soient choisies et appropriées par les individus, indépendamment des influences sociales de leur environnement (Foessel M., 2017, p. 45). La liberté et les règles ne sont pas en opposition, mais peuvent coexister harmonieusement.

6.3.3. Emmanuel Kant (1724-1804) : la raison guide librement l'individu dans ses choix

Kant s'inspire des travaux de Rousseau sur la liberté et l'autonomie pour développer sa propre conception de la morale (Foessel M., 2017, p. 58). Pour Kant, les lois doivent être co-construites et s'appliquer à tous sans exception, afin que les individus puissent y adhérer et les respecter. Il reprend l'idée que les individus sont gouvernés par leurs propres lois internes, ce que Rousseau appelle la liberté-autonomie, en ajoutant que ces normes proviennent de la morale personnelle des individus, laquelle est elle-même issue de la raison. La raison, selon Kant, est pratique car elle guide l'individu dans l'élaboration de ses propres lois. En outre, pour Kant, une personne dotée d'intelligence a la capacité morale de choisir seule sa voie, car elle est guidée par sa raison. Cette raison, telle que Kant la conçoit, oriente également l'individu dans ses relations avec les autres, en faisant abstraction des sentiments personnels (Foessel M., 2017, p. 109).

Les actions découlant de la morale d'une personne sont également guidées par ses propres règles internes (Foessel M., 2017, p. 113) et sont dégagées des influences psychologiques (notamment

des sentiments), de la nature, du contexte social, et se situent en dehors du temps. C'est cette action que Kant définit comme étant la véritable liberté et autonomie (Foessel M., 2017, p. 131). Kant considère l'action comme hors du temps car, si elle était définie par une temporalité, elle serait interprétée en termes de cause et de conséquence, et serait donc déterminée. Pour Kant, la seule cause de l'action, c'est-à-dire ce qui pousse l'individu à agir, est la morale (Foessel M., 2017, p. 134).

La liberté est également un apprentissage, qui s'acquiert en accordant de la liberté aux individus. C'est pourquoi les premières expériences de liberté sont souvent imparfaites. Les individus doivent faire l'expérience de la liberté pour l'apprendre, et ce n'est pas parce qu'ils commettent des erreurs qu'il faut leur retirer cette liberté. Kant montre également comment une minorité peut prendre le pouvoir sur une majorité et comment l'infantilisation du peuple résulte de l'obscurantisme (Foessel M., 2017, p. 143).

Il souligne un paradoxe issu de la Révolution française : avant de devenir autonomes, les individus sont hétéronomes, car ils doivent être éduqués pour devenir des êtres autonomes. L'éducation les fait passer de l'hétéronomie à l'autonomie, et il incombe à l'éducateur de s'assurer que les individus s'émancipent une fois qu'ils sont devenus matures. Cependant, certains éducateurs repoussent sans cesse le moment de l'émancipation de leurs apprenants, les maintenant ainsi dans un état d'hétéronomie. C'est pourquoi, pour Kant, tout comme pour Rousseau, il est essentiel de donner la liberté aux individus dès le départ (Foessel M., 2017, p. 144-145).

6.3.4. Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831)

Hegel, contemporain de Kant, intègre la raison et la liberté dans un ensemble indissociable, où la raison précède et s'incarne dans l'action. Pour Hegel, la raison, la liberté et l'action sont intimement liées, et c'est à travers l'action que la raison prend vie. Ainsi, la liberté, faisant partie de la raison, se manifeste également dans les actions des individus. Hegel décrit le processus par lequel la pensée d'un individu se transforme en action, donnant naissance à une expérience, que Kant appelle « *l'effectuation* » (Foessel M., 2017, p. 159-160).

Pour que la liberté se concrétise dans l'action, l'individu doit être convaincu de sa liberté et conscient de son caractère universel. Hegel soutient que cette universalité de la liberté finira par s'imposer à tous, permettant aux individus de comprendre ce qu'elle n'est pas, par contraste

avec ce qu'elle incarne, un processus qu'il appelle la « *dialectique* » qui s'oppose à la servitude. Cette opposition peut engendrer de la violence, car les individus cherchent à obtenir la reconnaissance de leur toute-puissance par leurs pairs, ce qui peut entraîner des conflits lorsque cette reconnaissance n'est pas accordée (Foessel M., 2017, p. 162-164).

Selon Hegel, c'est à travers cette dialectique que la liberté de l'un entre en conflit avec la servitude de l'autre, permettant aux individus de comprendre et d'exprimer leur liberté. Par exemple, en se soumettant à un tiers, une personne expérimente ce que la liberté n'est pas et, à travers cette expérience, apprend ce qu'est la liberté. Pour Hegel, c'est seulement parce qu'une personne accepte de se soumettre à une autre que cet autre devient souverain. Sans soumission, il ne peut y avoir de souverain ni de personne toute-puissante (Foessel M., 2017, p. 165-166).

Hegel, philosophe de l'inversion, montre que toute situation peut se transformer en son contraire. Dans une relation de soumission entre un maître et un esclave, la soumission profite d'abord au maître. Mais avec le temps, le maître devient dépendant du travail de l'esclave, perdant ainsi son indépendance initiale. L'inversion se produit lorsque le maître, habitué à être servi, devient dépendant de l'esclave, tandis que l'esclave, grâce à son travail, acquiert de l'indépendance et de la liberté. Pour Hegel, c'est le travail qui confère l'indépendance et la liberté, car il permet de répondre aux exigences sociales et matérielles et de rester ancré dans la réalité (Foessel M., 2017, p. 167-169).

Hegel explore également le concept d'aliénation, qui survient lorsqu'une personne ne trouve plus de sens dans sa vie et ses activités, se sentant étrangère à son environnement et dissociée d'elle-même. Cette aliénation se produit lorsque l'individu ne reconnaît plus son individualité dans le contexte où il évolue, transformant cet environnement en une menace qui empêche toute liberté (Foessel M., 2017, p. 173). L'aliénation, selon Hegel, nie la personnalité morale et juridique de l'individu, le privant de ses droits et le rendant impuissant. En réponse, l'individu s'auto-déprécie, tandis que la société lui renvoie une image dévalorisée de lui-même. En revanche, Hegel définit la liberté comme la reconnaissance mutuelle bienveillante entre les individus, une liberté qui se trouve dans la prise de conscience que les personnes ont d'elles-mêmes (Foessel M., 2017, p. 174-177).

6.3.5. John Stuart Mill (1806-1873)

John Stuart Mill, philosophe britannique, s'intéresse à la manière dont une majorité peut exercer une forme de tyrannie sur le peuple, qu'il appelle la « *tyrannie de la majorité* ». Dans son ouvrage « *De la liberté* », écrit en 1859, il aborde des questions qui résonnent avec nos réflexions sur la liberté, issues de nos lectures sur l'entreprise libérée ainsi que de nos observations et entretiens de terrain. Nous avons constaté que lorsque quelqu'un ne se conforme pas aux règles du collectif, celui-ci peut réagir violemment en l'excluant. Ce phénomène rejoint ce que Kant ou Hegel ont mis en lumière : comment une personne peut exercer un pouvoir sur les autres et comment une autre peut en venir à l'aliénation.

Mill explore également le conflit entre liberté et autorité, ainsi que la nécessité de protéger l'individualité contre la tyrannie du groupe, qui impose une certaine manière de penser et de se comporter. Selon lui, il est crucial de définir des limites pour protéger l'individualité des personnes, afin qu'elles puissent évoluer selon leurs propres désirs sans subir l'ingérence d'un groupe ou d'un individu cherchant à imposer un modèle unique de société. Cette limite vise à protéger les personnes contre le « *despotisme politique* » et à prévenir sa propagation. Cependant, Mill souligne l'importance de trouver un équilibre entre l'indépendance individuelle et le contrôle social (Mill J-S., 2018, p.67).

L'instauration de ces limites implique l'établissement de règles, ce qui semble paradoxal par rapport à l'idée de liberté, car les règles instaurent une contrainte. Mais en société, la liberté n'est jamais absolue puisqu'elle impose de ne nuire à personne. De plus, certaines règles sont tellement intégrées dans les habitudes des gens qu'elles semblent naturelles et ne sont jamais remises en question (Mill J-S., 2018, p.68). Mill explique que les règles sont établies pour empêcher les individus de nuire à la liberté des autres et, réciproquement, pour protéger leur propre liberté. Tout ce qui concerne l'individu lui-même, sans nuire à autrui, ne doit pas être soumis à des règles, et il doit rester libre de disposer de son corps et de ses pensées (Mill J-S., 2018, p.74-75).

Mill distingue deux façons dont une personne peut nuire à une autre : par l'action ou l'inaction (Mill J-S., 2018, p.77). L'action peut prendre la forme de discréditer quelqu'un ou de lui faire violence, tandis que l'inaction peut se manifester par le fait de ne pas intervenir lorsqu'on est témoin de mauvais traitements, comme dans le cas du harcèlement moral, où les témoins qui se taisent deviennent complices du harceleur (La Boétie E., 2016). Pour Mill, la liberté repose sur

l'idée de ne pas nuire à autrui. Tant que cette condition est respectée, chacun est libre de choisir son mode de vie, même s'il va à l'encontre des bonnes mœurs. L'individu est responsable de sa santé physique, psychologique et spirituelle. L'humanité a plus à gagner en permettant aux individus de vivre comme ils l'entendent plutôt qu'en les forçant à suivre des « *bonnes mœurs* » établies (Mill J-S., 2018, p.78-79).

Cependant, Mill observe une tendance à l'uniformisation de la société, où certains imposent leurs opinions aux autres en les transformant en règles de conduite applicables à tous (Mill J-S., 2018, p.81). Il note également que les individus n'ont pas toujours une confiance absolue en leurs propres décisions et s'en remettent souvent à leur entourage pour être guidés, ce qui peut les amener à se déresponsabiliser. En demandant conseil, ils peuvent accepter les avis d'autrui comme des vérités absolues, sans se demander si ces conseils seraient les mêmes dans un contexte différent. L'environnement social influence donc fortement les prises de décision (Mill J-S., 2018, p.86-87).

La tradition joue également un rôle dans la prise de décision, ce qui engendre un certain conformisme. Ceux qui se conforment à la tradition oublient qu'ils peuvent faire des choix en fonction de leurs préférences personnelles ou de leurs véritables souhaits. Parfois, la tradition pousse une personne à prendre des décisions en contradiction avec ses propres pensées, ce qui peut la plonger dans un état d'apathie (Mill J-S., 2018, p.150).

6.3.6. Simone Weil (1909-1943)

Pour Simone Weil, vivre en société implique l'existence de règles, mais cela ne constitue pas une privation de liberté, car ces règles permettent de faire des choix (Weil, 2017, p. 21). Les règles doivent être comprises par tous, tant pour leur utilité que pour leur imposition. Weil rejoint Rousseau sur l'idée qu'il ne doit pas y avoir une multitude de règles, afin que celles-ci soient mémorisées et qu'elles restent cohérentes entre elles (Weil, 2017, p. 22).

Ayant travaillé en usine, Simone Weil a développé la pensée que le progrès technique n'est pas nécessairement une source d'émancipation. Au contraire, il peut réduire la liberté des ouvriers en les empêchant de réfléchir et d'innover, car ils sont absorbés par les exigences de la machine (Weil, 2018, p. 79). Elle s'aligne sur la philosophie de Hegel en affirmant que la liberté réside dans la pensée qui précède l'action, et qu'elle se révèle à travers l'action elle-même. Selon Weil, il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises actions, mais simplement des actions préalablement

réfléchies par l'individu. C'est dans ce processus de réflexion et de choix que réside la liberté : l'individu peut soit céder à la pression de l'environnement, soit suivre ses propres convictions profondes (Weil, 2018, p. 88-89). Si une personne agit selon la volonté d'un autre plutôt que selon ses propres idées, elle tombe dans la servitude.

Weil illustre cette idée avec l'exemple des ouvriers travaillant à la chaîne, qui suivent les ordres d'un responsable sans pouvoir penser par eux-mêmes, devenant ainsi comme des prolongements de la machine (Linhart, 1981). Elle considère ces travailleurs comme étant réduits à l'état d'esclaves (Weil, 2018, p. 89). À l'inverse, la liberté se trouve dans l'espace où l'individu utilise sa propre pensée pour trouver des solutions (Weil, 2018, p. 89). Cependant, il ne suffit pas qu'un ouvrier applique une méthode pour dire qu'il est libre, car cette application peut être plus automatique que réfléchie. La méthode, souvent abstraite, est alors suivie par routine plutôt que par réflexion, ce qui empêche l'ouvrier de réellement la comprendre. Cette routine pourrait aussi bien être accomplie par une machine qu'un humain devenu automate, privé de réflexion dans son travail (Weil, 2018, p. 98-99).

Pour contrer cette automatisation, Weil propose d'introduire plus de réflexion dans le travail, plutôt que d'ajouter constamment de la technique qui asservit l'humain (Weil, 2018, p. 104). La servitude se manifeste également dans les relations interpersonnelles : lorsqu'une personne dépend d'une autre, elle se trouve en état de servitude par rapport à celle-ci. Cela se produit aussi lorsque quelqu'un commande les actions d'autres personnes qui lui sont subordonnées (Weil, 2018, p. 105-106). La servitude disparaît lorsque la personne subordonnée commence à utiliser sa propre pensée pour accomplir ses tâches, échappant ainsi à l'état d'automate et à la pression extérieure. Dans ce cas, la technique devient un outil qui aide les individus à atteindre un objectif commun, plutôt qu'une contrainte (Weil, 2018, p. 109).

Cette approche favorise la formation d'une communauté de travailleurs, où la compétition entre eux disparaît. L'auto-contrôle de chacun permet à tous de superviser le travail des autres, car chaque tâche contribue à l'objectif commun. Dans une telle configuration, le contrôle exercé par un responsable devient superflu, car il est naturellement assuré par l'ensemble du groupe au fur et à mesure que l'objectif est atteint. Les privilèges que certains pouvaient détenir deviennent également obsolètes dans le cadre de cette communauté de travail (Weil, 2018, p. 109).

L'auto-contrôle et le contrôle mutuel découlent de la raison humaine, ce qui rend la communauté transparente et encourage chaque individu à chercher l'estime de ses collègues. Cette quête de

reconnaissance fait en sorte que les outils de contrôle externes ne sont pas nécessaires (Weil, 2018, p. 110-111).

6.3.7. Hannah Arendt (1906-1975)

Pour Hannah Arendt, il est essentiel de distinguer la liberté de la libération (Arendt, 2017, p. 216). Cette distinction est particulièrement pertinente dans le contexte de l'entreprise libérée, où les « *leaders libérateurs* » évoquent une phase de « *libération* » lors de la transformation de leur organisation. Arendt s'inspire de la dialectique de Hegel, se concentrant davantage sur la protection de la liberté plutôt que sur la liberté elle-même. Elle part du principe que les Hommes sont libres, mais cette liberté doit être protégée pour éviter qu'elle ne débouche sur un régime totalitaire. Elle cite Thomas Jefferson, troisième président des États-Unis, et sa « *déclaration des droits* » pour souligner l'importance de cette protection et rappeler qu'il est crucial qu'un gouvernement ne détienne pas tous les pouvoirs. Le gouvernement doit être soumis à un contrôle pour éviter que le peuple ne subisse des dérives potentielles, telles que la tyrannie, résultant d'un pouvoir gouvernemental corrompu (Arendt, 2017, p. 217-218). Cette corruption, selon Rousseau, survient lorsque les personnes qui ont contribué à l'élaboration des lois ne les appliquent pas à elles-mêmes, bien qu'elles les imposent à tous les autres (Foessel, 2017, p. 51).

6.3.8. Nicolas Chaignot

La liberté individuelle se comprend comme une autonomie collective, où chaque personne est responsable de ses actions envers autrui. Cette notion est donc intrinsèquement politique, puisqu'elle implique un cadre collectif et que nous sommes tous soumis à des lois (Chaignot N., 2012, p. 128-129). Selon Nicolas Chaignot, le travail aujourd'hui ne peut pas être comparé à l'esclavage antique, mais il reste soumis aux lois du capitalisme, où le salarié est lié à l'employeur par un contrat de travail (Chaignot N., 2012). Bien que le salarié ait un devoir de loyauté envers son employeur, cette obligation ne s'applique que durant son temps de travail ; en dehors de cela, il est libre de ses activités (Chaignot N., 2012, p. 129). L'augmentation des problèmes de santé liés au travail dans notre société soulève des questions sur l'intégrité des salariés, car un travailleur est avant tout un être humain (Chaignot N., 2012). Pour Chaignot, la

question de l'intégrité est liée aux concepts d'autonomie et d'autodétermination (Chaignot N., 2012, p. 130), que nous aborderons plus en détail ultérieurement (2.2).

6.3.9. Muriel Fabre-Magnan

La question de la liberté reste un sujet de débat non résolu aujourd'hui (Fabre-Magnan, 2018, p. 8). Dans notre recherche sur les entreprises libérées, nous nous sommes interrogés sur la possibilité pour un salarié d'être véritablement libre alors qu'il est sous la responsabilité d'un tiers. Cette question découle du fait que nous vivons dans une société régie par des lois qui obligent un salarié à signer un contrat de travail, établissant ainsi un lien de subordination avec son employeur. C'est ce lien de subordination qui nous interpelle : comment un salarié peut-il agir librement alors qu'il est subordonné à un employeur ? Dans notre étude de terrain, nous avons également interrogé certains syndicats pour recueillir leurs avis sur cette question. Après avoir tenté de définir la liberté d'un point de vue philosophique, nous avons exploré ce que le droit a à dire sur ce sujet.

Les philosophes soutiennent que la liberté ne consiste pas à faire tout ce que l'on veut, mais qu'elle est liée à l'autonomie, au respect des lois en vigueur, et à la raison des individus, c'est-à-dire à leur propre moralité. Selon Muriel Fabre-Magnan, professeure de droit à l'université Panthéon-Sorbonne, les gens comprennent la liberté comme la protection de leurs droits individuels et la jouissance de ces droits (Fabre-Magnan, 2018, p. 9). Il y a eu un glissement de la conception politique de la liberté, perçue comme un projet collectif, vers une conception juridique, où elle est vue comme un droit individuel, dit subjectif. Ce passage du politique au juridique fait oublier que la liberté et les droits qui en découlent proviennent principalement de la société dans laquelle nous vivons. Des libertés sont parfois abandonnées au profit de nouvelles, créées sans tenir compte de la morale ou de la raison. Cela entraîne une multiplication des règles et des interdictions dans les sphères publique et privée (Fabre-Magnan, 2018, p. 10-11). Ce surplus de règles étouffe l'initiative et tend à réduire, voire à anéantir, les libertés individuelles. En cherchant à garantir la liberté individuelle, le droit finit par la restreindre de plus en plus en intervenant dans la vie des personnes (Fabre-Magnan, 2018, p. 12).

Avec l'émergence d'Internet et des réseaux sociaux, le droit a perdu son monopole sur les régulations, au profit de nouvelles normes issues des jugements sociaux. Ces nouvelles

régulations, souvent appliquées sans tenir compte de la présomption d'innocence, soumettent les individus à la pression des réseaux sociaux, qui tendent à prendre le pouvoir, bien que le droit reste encore garant des libertés (Fabre-Magnan, 2018, p. 13). Il existe également un paradoxe où certaines personnes défendent la liberté d'expression tout en la restreignant, en décidant ce qui est acceptable de dire ou non (Fabre-Magnan, 2018, p. 14-15). Cela évoque l'idée d'une certaine censure, ainsi que la libération de la parole dans l'organisation, où chacun est encouragé à s'exprimer, mais sans pouvoir dire tout ce qu'il souhaite, ni de la manière qu'il le souhaite. Muriel Fabre-Magnan (2018, p. 15) va jusqu'à affirmer que la notion de liberté est inversée, car au final, c'est le choix d'une personne adulte qui est primordial. Une personne peut même choisir de renoncer à sa propre liberté en acceptant la soumission (Fabre-Magnan, 2018, p. 15).

Dans le domaine juridique, le consentement accompagne toujours le choix d'une personne. Les juges cherchent systématiquement à évaluer ce consentement, en prenant en compte le degré d'autonomie de la personne qui a consenti, pour déterminer si elle était libre ou non au moment de sa décision (Fabre-Magnan, 2018, p. 17). Le système juridique, bien qu'obligant, ne doit pas être perçu uniquement comme contraignant. Il est avant tout un moyen de protection contre l'émergence d'un despote ou d'un tyran, en garantissant la liberté (Fabre-Magnan, 2018, p. 18-19). En droit, la liberté permet aux individus de s'autodéterminer, c'est-à-dire de décider par eux-mêmes des actions qu'ils souhaitent entreprendre pour leur propre personne (Fabre-Magnan, 2018, p. 24-25), à condition qu'ils respectent les lois en vigueur. Ils ont ainsi la liberté de choisir leur mode de vie (Fabre-Magnan, 2018, p. 52).

Le consentement est donc essentiel dans la vision juridique de la liberté. Mais que se passe-t-il lors de la conclusion d'un contrat de travail ? Au départ, le consentement est mutuel, mais une fois le contrat signé, le salarié se retrouve dans une relation de subordination avec son employeur. Dans ce contexte, qu'advient-il de la liberté individuelle du salarié, qui doit se conformer aux ordres du dirigeant, qu'il le veuille ou non ? La signature d'un contrat de travail oblige le salarié à exécuter les tâches prévues, même s'il change d'avis (Fabre-Magnan, 2018, p. 56-57). En signant ce contrat, le salarié renonce à une part de sa liberté, puisqu'il s'engage à réaliser les actions mentionnées (Fabre-Magnan, 2018, p. 59).

En droit du travail, le salarié bénéficie d'une certaine protection, mais sous prétexte de liberté de négociation, les salariés peuvent accepter de travailler plus longtemps, de travailler les jours normalement chômés, de changer de lieu de travail, ou même d'accepter une rupture conventionnelle par crainte du chômage. Les allègements des protections des salariés, validés

par les différentes parties prenantes (droit du travail, partenaires sociaux, salariés, employeurs), n'ont pas vraiment pris en compte le lien de subordination, pourtant au cœur du contrat de travail, alors que les salariés sont toujours dépendants. De plus, beaucoup d'informations échappent aux salariés, tandis que les entreprises les poussent de plus en plus à devenir autoentrepreneurs (Fabre-Magnan, 2018, p. 65-66). Le terme « *intrapreneur* » apparaît même de plus en plus dans les descriptions de poste et les offres d'emploi, reflétant un changement sémantique où l'on parle désormais de « *collaborateurs* » plutôt que de « *salariés* ». Cette évolution sémantique n'annonce-t-elle pas une modification du contrat de travail, où le salarié devient un collaborateur, consentant à collaborer avec l'entreprise ? (Ravache B. in Bourdu E. et al, 2019).

Pour Fabre-Magnan, nous assistons à un démantèlement progressif des protections des salariés, sous prétexte de les libérer de la soumission (Fabre-Magnan, 2018, p. 66). Le droit se fonde sur le consentement de l'individu, sans prendre en compte si celui-ci est soumis à une dépendance morale, psychologique ou financière (Fabre-Magnan, 2018, p. 69-70). La liberté de décision et le consentement qui en découle ont des limites, notamment lorsque la personne est dans une relation de dépendance ou sous emprise. Dans ces situations, elle n'a pas nécessairement le discernement requis pour consentir librement, ce qui souligne la nécessité pour le droit, en particulier le droit du travail, de garantir et de fournir une protection adéquate. Par ailleurs, toutes les personnes ne sont pas libres et autonomes, certaines choisissant délibérément de ne pas assumer de responsabilités, notamment dans les organisations. Refuser la responsabilité prive l'individu de son autonomie, car c'est précisément en étant responsable de ses actions que l'on acquiert cette autonomie. Certains salariés préfèrent rester exécutants pour éviter d'assumer les responsabilités qui accompagnent la prise d'initiatives. Cela est compréhensible, d'autant que l'autonomie et la liberté nécessitent des conditions de subsistance suffisantes pour éviter la dépendance financière. C'est ce que le droit appelle la dignité de la personne (Fabre-Magnan, 2018, p. 291-292). Mais peut-on vraiment parler de dignité lorsqu'une personne est contrainte d'accepter n'importe quel emploi pour subvenir à ses besoins élémentaires ? L'autonomie s'acquiert, tandis que la dignité et la liberté, qui vont de pair, sont garanties par le droit (Fabre-Magnan, 2018, p. 292). Afin que les individus soient autonomes et donc dignes, certains proposent d'instaurer un revenu universel, qui leur permettrait de choisir librement leur mode de vie (Foucauld J-B. et Vanderborgh Y. in Bourdu E. et al, 2018).

6.3.10. Qu'entendons-nous par liberté ?

Pour nous, la liberté est la capacité d'une personne à faire des choix raisonnables, lui permettant de mener des actions pour atteindre ses objectifs sans nuire à autrui. De cette liberté découle l'autonomie et la responsabilité, puisque la personne agit de manière autonome et assume les conséquences de ses actes.

Dans le contexte organisationnel, la liberté est plus souvent liée à un espace spécifique, car les salariés, sans exception, sont liés par un contrat de travail qui les place dans une relation de subordination avec leur employeur. Même si l'employeur permet à ses salariés de prendre les décisions qu'ils jugent nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, ils restent subordonnés au dirigeant, qui peut à tout moment leur retirer cette liberté. Nous parlons ici d'un espace de liberté, car même dans un environnement très normé et contrôlé, il existe toujours un certain degré de liberté où les individus inventent des régulations autonomes pour travailler ensemble et atteindre les objectifs fixés (Reynaud, 1988).

Nous avons vu que la liberté se manifeste à travers l'action d'un individu, action qui découle d'une réflexion préalable et raisonnable. Pour que cette réflexion soit raisonnable, elle doit émaner de sa propre raison. Toutefois, il est utopique de croire que la liberté d'action de chacun n'empiète jamais sur celle des autres, car ce qui est moral pour une personne ne l'est pas forcément pour son voisin. C'est pourquoi il est crucial que le droit encadre la liberté pour la préserver. Nos lectures ont montré que la liberté est souvent associée à l'autonomie. Pour Rousseau, l'autonomie consiste à créer ses propres normes sans adopter celles qui sont généralement acceptées (Foessel M., 2017, p. 45). Pour élaborer leurs propres normes, les individus doivent être éduqués afin de se libérer des règles familiales et des traditions héritées (Foessel M., 2017, p. 56). L'éducation sert également de rempart contre la violence, car ceux qui détiennent le pouvoir cherchent à conserver leurs privilèges en empêchant l'élaboration de nouvelles normes (Foessel M., 2017, p. 58).

Pour Kant, c'est par l'autonomie que les individus apprennent ce qu'est la liberté. La liberté ne doit pas être confondue avec le libre arbitre, qui n'est que la capacité de choisir entre plusieurs options. La liberté, telle que Kant la conçoit, est le fait d'obéir à ses propres règles, issues de sa raison (Foessel M., 2017, p. 132). Il existe donc un lien entre liberté, autonomie et pouvoir. L'autonomie, telle qu'explorée par Deci et Ryan dans leur théorie de l'autodétermination,

implique également un engagement et une auto-motivation, thèmes que l'on retrouve dans le concept de l'entreprise libérée.

Pour Hannah Arendt, liberté et pouvoir sont étroitement liés, chaque personne ayant le pouvoir de mettre en œuvre ou non ses idées (Arendt, 2017, p. 228-229). D'où l'importance de la séparation des pouvoirs pour éviter qu'ils ne se concentrent entre les mains d'un seul individu. Si le pouvoir est détenu par une seule personne, elle peut devenir tyrannique et supprimer les libertés individuelles des autres. Les lois sont donc conçues pour limiter le pouvoir d'un individu sur les autres et protéger la liberté des individus (Arendt, 2017, p. 230-231, p. 276).

Pour Simone Weil, la servitude disparaît lorsque chaque personne voit en l'autre un être humain à part entière, et non un simple outil de production. Dans ce contexte, les individus sont motivés par les tâches à accomplir plutôt que par la menace de sanctions (Weil, 2018, p. 111). Cette idée est également présente dans le concept d'entreprise libérée, où l'on privilégie l'auto-motivation des salariés plutôt que le management par récompense ou sanction. Weil voit dans cette dernière forme de management une forme de despotisme, où les décisions viennent d'un supérieur que les salariés doivent obéir sans discussion (Weil, 2018, p. 109). Lorsque les salariés obéissent à leur manager sans avoir la possibilité d'exprimer leurs idées, ils se comportent comme des « *outils de production* », ce qui les prive de leur autonomie.

À l'inverse, dans les organisations dites libérées, on cherche à encourager l'autonomie des salariés, en favorisant les échanges d'idées qui peuvent devenir des sources d'innovation. Nous poursuivons cette réflexion en présentant une entreprise qui a retenu notre attention et avec laquelle nous avons eu la chance de rencontrer et d'échanger avec l'un des acteurs de sa transformation. De plus, cela nous donne l'occasion d'examiner comment les concepts d'autonomie et de liberté se concrétisent dans un contexte réel. Nous avons été mener l'enquête dans une entreprise en mouvement qui n'est autre que l'OFFICE Chérifien des Phosphates (OCP).

6.4. Le cas de l'Office Chérifien des Phosphates (CP)

L'entreprise OCP (Office Chérifien des Phosphates) est une multinationale employant environ vingt-trois mille personnes réparties dans ses douze filiales et divers bureaux à travers le monde. Fondée en 1920, elle a pour mission de prélever et de transformer le phosphate, une roche, en engrais destiné à l'agriculture. OCP s'est positionnée sur l'ensemble de la chaîne de valeur du

phosphate, devenant le leader mondial dans la production d'acides phosphoriques et le premier exportateur de roche phosphatée. L'entreprise est également très axée sur les processus.

Pour illustrer la transformation de cette entreprise, nous nous basons sur les travaux de Pascal Croset (2014 ; 2017) ainsi que sur une conférence qu'il a donné le 2 juin 2018 dans le cadre de l'Open Lab Exploration-Innovation, dirigé par le Professeur Émérite Lièvre. Nous avons également assisté à une conférence animée par des employés de l'OCP lors des séminaires Vie des Affaires de l'École de Paris du Management, sous la direction de Michel Berry (5 mai 2017). De plus, nous avons mené deux entretiens avec Hicham El Habti, responsable du changement chez OCP, les 5 mai 2017 et 10 février 2018.

6.4.1. Notre interlocuteur privilégié

Nous avons rencontré Hicham El Habti lors de son intervention au séminaire de la *Vie des Affaires* de l'École de Paris du Management, où il est intervenu avec ses collègues. Chargé par Mostafa Terrab, président de l'OCP, de piloter la transformation du groupe, Hicham El Habti a un parcours impressionnant. Diplômé de l'École Polytechnique en mathématiques appliquées et de l'École nationale des Ponts et Chaussées en économie, gestion et finance, il a débuté sa carrière chez EY (Ernst & Young) en tant que consultant spécialisé en valorisation et audit d'outils financiers, ainsi qu'en gestion des risques liés à des produits financiers atypiques. De 2006 à 2009, il a occupé le poste de secrétaire général chez Avis Europe, où il était responsable de la stratégie financière, commerciale et de communication, tout en supervisant son exécution. En 2009, il a rejoint Mutandis, une entreprise marocaine, d'abord en tant que Directeur d'investissement puis gérant de la société Fenyadi jusqu'en décembre 2012. En janvier 2013, il a intégré l'OCP en tant que directeur du contrôle de gestion, avant d'être promu secrétaire général adjoint en 2017. En novembre de la même année, il a été nommé Président de l'Université Mohammed VI Polytechnique à Ben Guerir. Depuis 2019, il poursuit une thèse de doctorat sur l'innovation à l'université, sous la direction du Professeur Gilles Garel au Cnam.

Son profil financier et son expérience en tant que contrôleur de gestion à l'OCP rendent sa nomination pour diriger la transformation du groupe surprenante, y compris pour lui-même. Lors de notre échange, nous avons abordé la question de la liberté par rapport aux processus, considérant que celle-ci pourrait sembler en contradiction avec ces derniers. Hicham El Habti nous a répondu que les processus sont essentiels pour assurer la sécurité des personnes, car leur

non-respect peut entraîner des conséquences graves. Il a illustré cela en expliquant que le mélange incorrect de phosphates avec d'autres produits pourrait provoquer une explosion, mais le respect strict des processus permet d'éviter de tels accidents, dont aucun n'a été déploré au sein de l'entreprise à ce jour.

6.4.2. La mise en place de la démarche : Pourquoi l'OCP s'est lancé dans « *le mouvement* » ?

L'OCP, leader mondial dans l'extraction et le traitement du phosphate, a malgré son statut rencontré des difficultés financières en raison de la gestion de sa caisse de retraite. En 2006, l'entreprise était fortement endettée, nécessitant des interventions financières annuelles de la part du Royaume du Maroc. C'est dans ce contexte que le roi Mohamed VI a fait appel à Mostafa Terrab, alors professeur au MIT (Massachusetts Institute of Technology), spécialisé dans la théorie des systèmes complexes, pour transformer l'OCP.

Deux ans après l'arrivée de Mostafa Terrab, en 2008, l'OCP a changé de statut juridique pour devenir une Société Anonyme, passant d'une entreprise publique à OCP SA, avec Terrab à sa tête en tant que président. Lorsqu'il a pris ses fonctions en 2006, l'entreprise était encore très bureaucratique, limitant ses marges de manœuvre. Pour remédier à cela, Terrab a appliqué les principes qu'il enseignait au MIT, visant à transformer l'OCP en une entreprise intégrée, où le digital jouerait un rôle clé pour améliorer la productivité. Il a également encouragé les employés à utiliser les données numériques disponibles, connues sous le terme « *data* », dans leur travail quotidien.

L'OCP s'est fixé deux défis majeurs : la mise en place du digital et l'objectif ambitieux de « *nourrir la planète* » (entretiens du 05/05/17 et du 01/02/18). Cette volonté de transformation a été motivée par une crise financière où l'État marocain ne pouvait plus continuer à renflouer l'entreprise chaque année. La transformation de l'OCP ne s'est pas réalisée d'un seul coup, mais par étapes successives, appelées « *vagues* », jusqu'à atteindre sa structure actuelle. Cependant, l'OCP considère que cette transformation est toujours en cours, visant à devenir une entreprise évolutive, en perpétuel mouvement.

6.4.3. L'ingénierie de la méthode

A. La première vague de transformation

À son arrivée dans l'entreprise, Mostafa Terrab se heurte à une bureaucratie si pesante qu'il ne peut même pas embaucher un salarié. Conscient de l'urgence d'agir, il décide de transformer l'organisation en une structure intégrée, quitte à sacrifier une partie de la valeur pour renforcer l'ensemble du groupe. Pour ce faire, il doit acquérir une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'articulation de ses coûts. Il comparera d'ailleurs la tâche à « *faire danser la samba à un éléphant* » (Croset, 2017).

La première vague de transformation se concentre sur l'opérationnel, visant à optimiser les coûts de production, à revoir les processus organisationnels, et à engager l'ensemble des collaborateurs dans le changement. Pour identifier les leviers de création de valeur dans le processus de production, Mostafa Terrab s'appuie sur le cabinet de conseil McKinsey. Une analyse détaillée de la chaîne logistique est menée, aboutissant à une modélisation incluant le processus industriel, les coûts et la complexité de l'environnement (Croset, 2014). Suite à cette analyse, l'OCP décide de ne procéder à aucun licenciement, préférant encourager les départs en retraite pour rajeunir les effectifs, y compris au niveau du comité exécutif.

Cette première phase de transformation révèle à la direction l'importance de se rapprocher des producteurs, avec l'idée que « *peut-être notre concurrent se trouve dans un garage ou au fin fond du Canada* » (entretiens du 05/05/17 et du 01/02/18). Cette prise de conscience marque le début de la seconde vague de transformation, où l'accent est mis sur la production et les producteurs, encourageant les salariés à se réappropriier l'outil de production. L'objectif est de défragmenter l'entreprise pour provoquer une dynamique de changement, voire « *foutre le bazar* » (conférence de Pascal Croset du 05/02/18). Dans cet esprit, le PDG décide de recruter des jeunes pour bousculer l'organisation, car « *le président adore le chaos* » (conférence de Pascal Croset du 05/02/18). Cette stratégie a eu des retours mitigés, certains salariés ayant exprimé le souhait de passer à une transformation moins chaotique, suggérant : « *peut-être qu'on pourrait faire une transformation non chaotique. Si on pouvait souffrir moins, ce serait mieux !* » (Conférence de Pascal Croset du 05/02/18).

En 2016, Mostafa Terrab observe le retour de certaines pratiques passées, notamment la résurgence des « *barons* » (entretiens du 05/05/17 et du 01/02/18), signe d'une réinstallation de

la hiérarchie traditionnelle, d'une lourdeur dans les processus de décision, et d'une reconstruction des silos. Pour lui, il s'agit d'un phénomène cyclique : « *lorsqu'on arrive en haut, on est condamné à retomber* » (entretiens du 05/05/17 et du 01/02/18). La question se pose alors de savoir comment enclencher une nouvelle transformation avant qu'une nouvelle crise ne survienne, même si l'entreprise est actuellement en bonne santé financière.

B. La seconde vague de transformation

En 2016, certains salariés ont commencé à exprimer leur intention de rester dans l'entreprise uniquement pour le salaire attractif, tout en envisageant de partir dès qu'une opportunité se présenterait ailleurs (entretiens du 05/05/17 et du 01/02/18). Pour le président, cela constitue un échec, car cela révèle un manque d'attachement et d'engagement réel des employés envers l'entreprise. Il estime donc qu'il est temps de repenser le modèle organisationnel. Pour ce faire, il sollicite l'expertise de Vincent Lenhardt, une référence mondiale, et de Pascal Croset, chercheur en sciences de gestion, afin de l'aider à « *libérer les énergies* » au sein de l'OCP. La question de « *comment procéder* » se pose avec d'autant plus d'acuité que l'OCP est répartie sur plusieurs sites de production, dispose d'un siège social distinct et est marquée par une organisation bureaucratique.

La solution proposée pour cette seconde vague de transformation est de ne pas la considérer comme un projet classique (entretiens du 05/05/17 et du 01/02/18). Cela signifie qu'il n'y a ni date de début ni date de fin, ni livrables spécifiques. Dès lors, l'OCP entre dans une phase d'incertitude, où un groupe de soixante personnes est constitué pour travailler sur divers thèmes. Des questions émergent : comment ces personnes seront-elles sélectionnées ? Sur quels critères ? Quel sera leur statut, leur rôle et leur mandat ?

L'OCP s'inspire de la mission de prospective menée à La Poste par Edith Heurgon (actuelle directrice du Centre Culturel International de Cerisy-la-Salle). Ces réflexions aboutissent à une réunion baptisée « *kick-off* », organisée le 4 avril 2016, dont l'objectif est de recueillir les aspirations, les rêves et les souhaits des salariés, tout en leur donnant la parole. Cette rencontre permet à la direction de prendre conscience des problématiques existantes et des changements potentiels à mettre en place. Ce « *kick-off* » marque le lancement officiel du « *mouvement* » (nom déposé par l'OCP le 04/04/2016), symbolisant la seconde vague de transformation.

Ce mouvement se distingue par l'absence de thèmes de travail imposés ou de groupes de travail spécifiques. Les salariés sont libres de choisir les sujets qui les intéressent et de s'organiser en conséquence. Des groupes de travail se forment spontanément autour de questions qu'ils souhaitent traiter, définissant eux-mêmes leur méthode de travail dans un processus nommé « *Advice process* ».

L'entreprise n'a pas immédiatement perçu cet événement comme un acte fondateur du changement. Cependant, deux semaines après la réunion, des modifications dans les pratiques managériales apparaissent, et les équipes commencent à inventer leurs propres méthodologies de travail. La direction est surprise par la réactivité et la résilience de l'entreprise, observant qu'une dynamique commune et une conscience collective émergent grâce à l'« *advice process* ».

C. Quelques explications sur ce qu'est une situation et l'Advice Process

Les situations

L'OCP parle de « *situations* » plutôt que de « *projets* » pour éviter toute gestion classique de projet. Hicham El Habti décrit cette approche comme étant de l'« *anti-projet* » (entretien du 01/02/18). Lorsque qu'un salarié souhaite initier une situation, peu importe que l'entreprise soit capable de la mettre en œuvre immédiatement. Ce que l'OCP recherche avant tout, c'est la capacité à se transformer en permanence, car à mesure que « *l'entreprise réalise ses ambitions, elle se transforme, et de nouvelles ambitions peuvent être formulées, même si les précédentes ne sont pas encore atteintes* » (entretiens du 05/05/17 et du 01/02/18). L'entreprise a investi vingt milliards de dollars sur vingt ans, principalement dans l'achat de matériel, la formation et le digital, pour soutenir cette ambition.

Lorsqu'un salarié décide de s'emparer d'une situation, c'est-à-dire de proposer un sujet sur lequel il souhaite travailler, il cherche des collègues intéressés et volontaires pour former un groupe. Ensuite, ce groupe organise une élection sans candidat pour désigner cinq facilitateurs, mandatés pour trois mois, qui prennent des décisions pour le groupe. Les décisions des facilitateurs ne peuvent être contestées, même si d'autres membres sont en désaccord. Ces facilitateurs ont également une vue d'ensemble des compétences au sein du groupe, veillant à

ce que chacun soit à sa place. Selon Hicham El Habti, « *si une personne n'a pas la compétence requise, elle sera malheureuse et démotivée* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18).

La transparence est une règle fondamentale : « *tout le monde sait qui fait quoi* » (entretiens du 05/05/17 et du 01/02/18). L'OCP veille à ce que les salariés ne soient pas pénalisés par leur manager pour le temps passé sur une situation plutôt que sur leurs tâches habituelles. Si ce problème se pose, les ressources humaines interviennent en proposant un binôme pour combler l'absence du salarié. Si un blocage survient entre un salarié et son manager à propos d'une situation, les ressources humaines et Hicham El Habti sont sollicités pour faciliter le dialogue.

L'organisation évolue également en supprimant les fiches de poste au profit d'objectifs à atteindre. Désormais, les salariés choisissent sur quoi ils veulent travailler, et les recrutements sont effectués par les équipes elles-mêmes, avec le soutien des ressources humaines. Cette approche rappelle les principes des entreprises libérées, où les équipes choisissent leurs collègues sans imposition extérieure.

L'OCP s'inspire également du modèle de Gore Tex, où chaque salarié agit comme un associé et choisit librement ses tâches. Cela s'aligne avec la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, selon laquelle les personnes sont plus motivées lorsqu'elles ont la liberté de choisir leur travail.

Tout salarié est libre de quitter un groupe s'il ne se retrouve plus dans ses règles de fonctionnement, après en avoir informé les autres membres. Si un grand nombre de salariés souhaitent quitter un groupe, l'OCP examine la situation pour s'assurer qu'elle n'est pas dominée par un « *petit chef* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18).

Deux exemples illustrent cette dynamique. Premièrement, la situation concernant la communication interne, qui a été reprise par quarante salariés sans manager, pour former un groupe appelé Média Groupe, avec pour objectif de modifier la manière de communiquer au sein de l'entreprise. Deuxièmement, la situation de la Community Service, qui permet aux salariés de s'impliquer dans leur communauté en donnant quatre semaines par an à une association de leur choix, tout en restant rémunérés par l'OCP. Cela renforce le lien entre les salariés et l'entreprise, tout en permettant à celle-ci de bénéficier d'une open-innovation peu coûteuse.

Cependant, l'OCP reste vigilante aux risques de dérives, notamment lorsque des comportements autoritaires ou des retards dans la prise de décision apparaissent. C'est pourquoi Mostafa Terrab

a mis en place l'Advice Process, un processus de régulation qui encourage l'intelligence collective, le dialogue, la transparence et le partage d'idées au sein de l'entreprise.

L'Advice Process

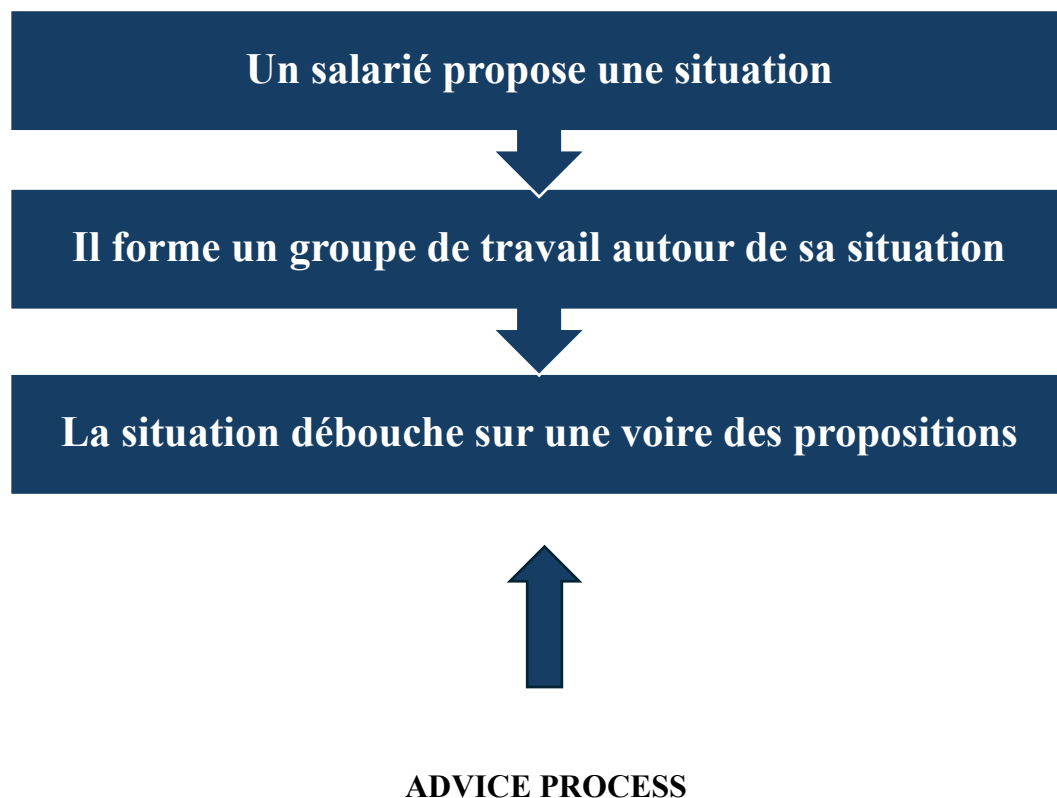
L'OCP s'est inspirée des pratiques d'autres entreprises pour mettre en œuvre son changement organisationnel, en s'appuyant notamment sur le livre de Frédéric Laloux (2015), *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*. Avant la réunion du 4 avril 2016, le président Mostafa Terrab a demandé à tous les participants de lire ce livre, et « *tout le monde l'a lu* » (entretiens du 05/05/17 et du 01/02/18).

Traditionnellement managée de manière hiérarchique, l'OCP a compris qu'il était nécessaire de mettre en place un processus de régulation pour garantir le nouveau fonctionnement et prévenir le retour de pratiques managériales autoritaires. Mostafa Terrab souhaite transformer l'OCP en une entreprise où l'« *intelligence collective* » devient la norme (entretiens du 05/05/17 et du 01/02/18). Cela implique de solliciter l'avis de toutes les personnes concernées avant d'effectuer un changement ou de prendre une décision. Par exemple, si une modification est proposée dans le processus d'achat, l'avis des fournisseurs et de toutes les parties concernées est recueilli avant de la mettre en œuvre.

Ce nouveau mode de fonctionnement a conduit à un système de management innovant, avec la création de référents internes et externes. Les référents internes sont les salariés de l'OCP, tandis que les référents externes incluent les parties prenantes de l'entreprise : fournisseurs, clients, banques, organismes étatiques et actionnaires. Ce système managérial permet à l'entreprise d'enrichir sa réflexion avant de prendre des décisions. L'Advice Process, en particulier, crée des situations où les salariés sont encouragés à collaborer sur le développement d'idées, en incluant également les parties prenantes externes.

Nous vous proposons le schéma ci-après pour expliciter ce qu'est une *situation* et l'*Advice Process*.

Figure 13: l'Advice Process à partir de la proposition d'une situation selon synthèse personnelle



La troisième vague de transformation

Le processus d'*Advice* formalise les idées et les ambitions des salariés. L'objectif n'est pas nécessairement de réaliser immédiatement les idées formulées, mais de permettre à l'entreprise de se transformer pour être en mesure de les concrétiser à l'avenir. À mesure que l'OCP concrétise les idées émises, l'entreprise évolue, générant ainsi de nouvelles idées, même si les précédentes ne sont pas toutes réalisées. Pour accompagner cette transformation, l'OCP a investi vingt milliards de dollars sur vingt ans en matériel, en formation et dans le digital.

La mise en place de l'*Advice* process a entraîné une évolution des valeurs originelles de l'OCP, modifiant ainsi sa culture. Selon Hicham El Habti, la culture s'incarne dans la manière d'être, elle est inscrite dans les gènes et fait partie de l'histoire de l'individu ou de l'entreprise. Elle est intégrée aux personnes, et pour l'OCP, qui est une entreprise marocaine, la dimension de la religion musulmane est à prendre en compte. La culture se manifeste dans les pratiques et les interactions entre les individus. Ainsi, avec le « *mouvement* », la culture d'entreprise de l'OCP

s'est transformée. Auparavant, l'OCP était très hiérarchisé, avec une culture bureaucratique où le management donnait des ordres et les opérateurs les exécutaient. Désormais, une culture de type bottom-up a émergé, privilégiant l'autonomie des salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique. Rendre tous les salariés autonomes nécessite notamment un investissement dans leur formation. Pour l'OCP, « *l'apprentissage doit être au centre du futur de l'OCP* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). L'entreprise est allée jusqu'à créer sa propre Université, l'Université Mohammed VI Polytechnique, pour répondre aux besoins de formations spécifiques, mais aussi pour engager davantage ses salariés dans cette démarche. L'Université, créée en 2018, compte six cents personnes et s'inspire du MIT, car « *on veut que OCP soit le MIT Africain. Notre ambition est qu'à l'horizon 2025, on ait atteint les six mille personnes formées* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). L'idée derrière cette école est de faire de l'OCP une entreprise apprenante où l'apprentissage est au cœur de sa culture. L'OCP encourage ses salariés à se former et accepte qu'ils fassent des allers-retours entre l'entreprise et l'université. Elle a également lancé un appel à candidature pour que ses salariés puissent préparer un doctorat à l'Université Mohammed VI Polytechnique. Pour l'entreprise, il s'agit que ses salariés adoptent une posture de chercheurs mais aussi de professeurs. L'OCP voit dans cette double posture une manière de transmettre les connaissances acquises aux autres salariés du groupe. C'est une relation gagnant-gagnant : le salarié acquiert de nouvelles compétences, tandis que l'OCP renforce les siennes grâce à la formation de ses salariés, qui peuvent à leur tour en former d'autres. Pour soutenir cet apprentissage, l'entreprise a mis en place une plateforme digitale dédiée où « *c'est une communauté de pratique qui la modère* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). L'apprentissage est devenu une valeur forte de l'entreprise et fait désormais partie intégrante de sa culture. En développant l'apprentissage, les dirigeants de l'OCP sont « *persuadés que la performance globale du groupe est liée à l'apprentissage des collaborateurs. Les gens ne s'intéressent pas beaucoup à l'industrie* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). En effet, l'extraction du phosphate n'a pas beaucoup évolué depuis soixante à soixante-dix ans. Les dirigeants estiment également que « *les collaborateurs doivent apprendre et utiliser le transfert des connaissances* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18), et ont perçu l'apprentissage comme une manière d'attirer des talents sur un marché du travail mondialisé. L'OCP invite tous ses managers à se transformer en professeurs en dispensant deux formations par an à leurs subordonnés. Au début, seuls vingt-quatre managers ont accepté cette initiative, ce qui a amené l'OCP à s'interroger sur le faible nombre de candidats. L'entreprise a compris que ses managers avaient des difficultés à formaliser leurs connaissances pour pouvoir les transmettre, expliquant ainsi le manque de volontaires. En les accompagnant sur ce sujet, l'OCP

a réussi, un an après son premier appel, à convaincre 10 % de ses managers de se porter volontaires pour former des subordonnés. Un exemple de formation donnée par les managers à leurs subordonnés concerne les équations des réactions chimiques : sur le terrain, les opérateurs savent que mélanger deux produits peut provoquer une explosion, mais ils n'en connaissent pas les raisons, ni l'équation de cette réaction chimique. De ce mouvement qui fait de l'apprentissage une valeur centrale de l'entreprise, l'OCP a conclu que « *pour apprendre, il faut deux conditions : la motivation et le plaisir* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). L'OCP s'est transformée en une entreprise apprenante, créant ainsi un nouveau contrat social. Nous allons maintenant explorer comment cette transformation s'est concrétisée dans les faits avec l'ingénierie de la méthode.

Le contrat social

Le contrat social a émergé de l'initiative d'apprentissage, où l'OCP offre à chaque salarié la possibilité de se former dès qu'il le souhaite, en fait la demande, et démontre une véritable volonté d'apprendre. L'entreprise souhaite que ces trois conditions soient réunies pour instaurer un contrat social fondé sur de réelles convictions de part et d'autre, et non un simple accord de façade. Ce contrat social nécessite également l'établissement d'un cadre, ce qui a conduit l'OCP à lancer une initiative appelée « *initiative 100* ». Celle-ci vise à récompenser les cent salariés qui ont montré un fort engagement envers l'entreprise et exprimé leur désir d'apprendre. L'OCP leur a accordé une promotion et les a envoyés dans son université. L'entreprise a ainsi offert à ces salariés la possibilité d'apprendre et de progresser, envoyant un message indirect aux autres salariés : eux aussi peuvent se former et évoluer, à condition de faire preuve de motivation et d'engagement. « *L'initiative 100* » a également démontré à l'ensemble des salariés qu'un opérateur peut devenir ingénieur en se formant, à la seule condition de le vouloir. Ce désir de formation stimule l'engagement et la motivation du salarié lorsque l'entreprise lui accorde la formation souhaitée, tout en devenant un puissant levier de motivation pour les autres salariés du groupe. La possibilité de formation offerte aux salariés, leur permettant d'évoluer au sein de l'entreprise voire de changer de statut, a constitué la première concrétisation du contrat social.

Du contrat social à l'engagement

À l'origine, il faut noter que l'OCP est principalement une « *boîte d'ingénieurs où l'âge moyen de sa population varie entre 35 et 45 ans. La population a des attentes différentes, les plus*

jeunes veulent changer de postes rapidement et apprendre. Ils ont besoin de feed-back et ils ont des relations différentes avec le management. De plus, la courbe de croissance de l'entreprise se base sur l'innovation et la réglementation nécessite aussi d'être innovant » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). L'OCP a dû s'adapter pour répondre aux aspirations d'évolution et de quête de sens des jeunes salariés, d'où la création de son université. La possibilité pour les salariés de reprendre des études donne du sens à leur travail, ce qui se traduit par un niveau d'engagement accru. Bien que les diplômes obtenus dans cette université ne soient pas encore reconnus, comme c'est le cas pour le Doctorat, en raison de l'absence d'inscription au répertoire national des certifications, les salariés obtiennent néanmoins la reconnaissance de leur communauté, ce qui les légitime en tant que professionnels dans les thématiques qu'ils étudient.

L'OCP a mis en place un réseau d'échanges réciproques où les salariés qui souhaitent transmettre leur savoir-faire peuvent le faire. La condition pour participer à ce réseau est de vouloir transmettre un savoir, car celui qui transmet peut également en recevoir un en retour. Cela rappelle les communautés d'Etienne Wenger, où il n'y a pas de place pour les « *passagers clandestins* », c'est-à-dire les personnes qui profitent de la communauté sans y participer activement (Wenger, 1998). Dans ce type de réseau, les salariés s'engagent mutuellement, car ceux qui ne jouent pas le jeu de la transmission des connaissances sont exclus. Ce transfert de connaissances au sein des communautés est une source de « *fierté considérable* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18) pour les salariés qui y participent.

L'OCP mise davantage sur la motivation intrinsèque de ses salariés que sur leur motivation extrinsèque, car, selon elle, « *la rémunération n'est pas importante dans le fait que les salariés souhaitent enseigner mais c'est la reconnaissance qu'ils en reçoivent qui est importante et qui est un levier de motivation* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). En effet, « *les salariés engagés sont motivés et trouvent forcément du sens dans leur travail* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18), alors qu'« *inversement, s'ils ne trouvent pas de sens dans leur travail, ils seraient désengagés* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). Hicham El Habti souligne que les jeunes embauchés souhaitent encore, pour la plupart, faire carrière au sein de l'entreprise et « *y rester toute leur vie. L'engagement est donc présent, il fallait juste créer les conditions pour qu'il s'exprime* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18).

Cependant, tous les salariés ne sont pas engagés ; il existe une autre population de salariés désengagés : « *il y a des personnes qui passent leur temps à la cafétéria. Ils abusent. On a donc mis en place des horaires mais l'intelligence collective se fait à la cafétéria* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). L'entreprise s'est rendu compte que limiter l'accès à la cafétéria privait

l'OCP de l'intelligence collective de ses salariés engagés. Elle a donc décidé de revenir en arrière en rétablissant l'ouverture non-stop de la cafétéria, préférant tolérer un petit groupe de salariés dissidents qui ne jouent pas le jeu, plutôt que de se priver de l'intelligence collective qui s'y développe. L'entreprise est consciente qu'« *il y a des personnes contre-productives. On ne peut pas les convaincre. On mise sur les chevaux gagnants* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). La direction a choisi de laisser les managers gérer ces dissidents en leur demandant d'appliquer « *le courage managérial* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18), en leur faisant confiance, sans pour autant revenir sur le principe de « *check and balance* ». Pour les salariés qui vont jusqu'à « *saboter le dispositif, on en parle avec les RH et le directeur en question. Le sabotage est une incompréhension* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18).

Malgré les changements initiés, l'OCP observe que l'équilibre entre commandement et contrôle n'est pas toujours facile à maintenir. D'un côté, il y a des salariés autonomes et responsables qui n'ont pas besoin de recevoir des ordres ni de voir leur travail contrôlé, et de l'autre, une minorité qui nécessite d'être commandée et contrôlée en raison de leur manque d'autonomie et de responsabilité dans leur travail.

Comment l'OCP est passé de l'engagement de ses salariés aux communautés épistémiques

Nous avons observé que la démarche de transformation de l'entreprise a été déclenchée par une crise financière. Les dirigeants ont choisi de s'attaquer aux valeurs et à la culture de l'entreprise pour créer une nouvelle structure organisationnelle, tout en restant fidèles à leurs racines marocaines. Pour cela, ils ont décidé de placer l'intelligence collective au cœur de l'entreprise en développant l'apprentissage de chacun. Cette approche a conduit à la création de communautés épistémiques (Cowan, David et Foray, 2000), où les salariés s'engagent mutuellement pour produire de nouvelles idées. Ce type de communauté permet de créer un alignement avec la stratégie de la direction en construisant une nouvelle manière de fonctionner (Lièvre lors du débat faisant suite à la conférence de Pascal Croset en date du 05/02/18).

Les dirigeants ont également sollicité l'aide de consultants et de chercheurs, en s'inspirant d'entreprises ayant entrepris des transformations organisationnelles. Ils ont aussi étudié des recherches sur ce sujet pour élaborer leur propre modèle. L'OCP s'est notamment inspiré de la démarche de responsabilisation de l'entreprise Michelin : « *OCP a une approche similaire à celle de Michelin. Les îlots de production décrits par Michelin correspondent aux ateliers locaux chez OCP* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). La transformation est pilotée par

une équipe « *très légère composée de six accompagnateurs chez Michelin contre sept personnes chez OCP que l'on nomme des facilitateurs. Les facilitateurs n'ont rien à voir avec les RH* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18).

C'est Bertrand Ballarin, responsable des relations sociales chez Michelin, qui a présenté Isaac Getz à la direction de l'OCP. L'OCP s'est également inspiré de « *Lalloux et on s'est fait accompagner par Vincent Lendhart les six premiers mois. Le président d'OCP appuie la transformation à 100% et il a pris une décision très symbolique en nommant le contrôleur de gestion responsable de cette transformation* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). Ce contrôleur de gestion, Hicham El Habti, a été nommé facilitateur, avec pour mission d'accompagner, d'aider et de promouvoir la culture d'OCP en étant dans l'ici et maintenant. Il a également pour rôle de « *libérer les énergies mais attention : la libération d'énergie ne signifie aucunement l'anarchie* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18).

Lors de sa nomination, Hicham El Habti n'avait pas reçu de mandat officiel pour porter le changement et est resté à son poste de contrôleur de gestion. Le lancement de la transformation s'est initialement fait de manière très confidentielle, et la communication institutionnelle n'a été réalisée qu'en juillet 2017, moment où il a été nommé secrétaire général avec l'objectif de porter cette transformation. Selon lui, « *ce n'est pas un élément neutre de mettre un contrôleur de gestion pour porter une telle transformation* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). Nous partageons son point de vue, estimant qu'il n'était pas évident de prime abord de penser qu'un contrôleur de gestion serait la personne la plus appropriée pour mener à bien cette transformation, étant donné que cela implique de sortir des règles imposées par le contrôle. Cependant, le président de l'OCP a choisi Hicham El Habti pour ses qualités personnelles et sa capacité à se remettre en question. Il est clair que pour se lancer dans un changement de paradigme aussi radical, un changement profond de perspective, où la flexibilité devient essentielle, est nécessaire. Flexibilité que nous renvoyons aux travaux d'Isaac Getz ou plus généralement aux travaux réalisés en psychologie sur ce thème. Hicham El Habti a dû passer d'un cadre rigide (celui du contrôle de gestion) à un cadre flexible (celui du mouvement, avec pour postulat de faire confiance aux salariés).

Pour mener à bien sa mission de transformation de l'organisation du groupe, le secrétaire général de l'OCP peut compter sur trois alliés de poids : le directeur des ressources humaines, le directeur industriel et, bien sûr, le président de l'OCP. L'idée est que l'OCP trouve sa propre voie en inventant son propre modèle. Nous retrouvons ici le postulat d'Isaac Getz qui affirme qu'il n'existe pas de modèle type d'entreprise libérée, car celle-ci relève d'une philosophie. Il

souligne d'ailleurs qu'il ne s'agit pas d'une recette de cuisine à appliquer pour transformer une organisation en entreprise libérée, mais que c'est à l'entreprise de trouver son propre modèle.

L'OCP n'a pas lésiné sur l'accompagnement pour trouver et développer son propre modèle organisationnel. Le 04 avril 2016, lors du *kick-off*, le président a dévoilé un nouveau processus révolutionnaire : « *l'advise process* ».

6.4.4. La transformation en action

Après la transformation du siège de l'entreprise, il a été décidé de transformer les sites industriels de production. Pour cela, l'OCP a réfléchi pendant trois mois et s'est inspiré des îlots de production de l'entreprise Michelin. Le principe de subsidiarité a été introduit et l'*Advice Process* a été appliqué, permettant aux salariés de travailler sur des situations dès lors qu'ils sont pertinents. Pour l'OCP, « *les projets sont créateurs de valeur et souvent ils dépassent de loin les espérances de départ* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). L'entreprise a constaté que les situations proposées par les salariés sont souvent en rapport avec leurs propres passions.

Les premiers résultats de cette nouvelle manière de travailler ont montré une grande satisfaction des opérateurs et un changement d'attitude des managers envers eux. Les ingénieurs ont facilité la mise en place des différentes initiatives, jouant un rôle d'accélérateurs du changement, ce qui a provoqué une émulation autour de la transformation. Les syndicats, qui n'avaient pas été informés de cette transformation, ont fini par l'apprendre, ce qui a donné lieu à des discussions.

Le droit du travail marocain est différent du droit français, bien qu'il en soit influencé. Les différences se situent au niveau de la réglementation du temps de travail et de la protection sociale, où le droit français est plus favorable aux salariés. Au Maroc, la semaine de travail est de quarante-quatre heures, et il n'existe pas de réductions de temps de travail. « *Les Marocains sont rémunérés à l'heure de travail et ils sont payés uniquement sur la réalisation des objectifs* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18), ce qui les conduit à travailler sans compter leurs heures. Lors de l'interview, Hicham El Habti a confié qu'il travaille des semaines de quatre-vingts heures, animé par la passion de ce qu'il fait. Cependant, il souligne qu'au Maroc, aucun cadre n'est syndiqué, et donc aucun syndicat ne défend leurs droits ni ne veille à ce que leur volume horaire ne soit pas dépassé.

Ce système de rémunération par objectif, sans contrôle sur les temps de travail, peut être pernicieux et mener à une exploitation des salariés, où seul le résultat compte, sans considération pour les moyens mis en œuvre. Cette philosophie reflète celle de l'entreprise libérée, où les attentes du management se concentrent sur le résultat (le pourquoi) plutôt que sur les moyens (le comment).

Au niveau du management, il est demandé aux managers dans la nouvelle organisation d'adopter une posture de coach. Ils doivent permettre aux salariés de travailler en leur donnant toute la latitude possible pour réaliser leur travail. « *Il y a un véritable rejet de la posture managériale hiérarchique, dictatoriale. OCP veut pousser la pratique de la subsidiarité. Ce sont les situations qui travaillent sur le principe de subsidiarité* » (entretien du 05/05/17 et du 01/02/18). L'entreprise s'interroge constamment sur les freins à la prise de décision au bon niveau, ce qui pourrait la conduire à faire évoluer encore une fois sa structure managériale. La prise de décision au bon niveau est également un sujet de réflexion pour l'entreprise Michelin, qui s'est inspirée de l'OCP pour mener sa propre transformation.

Cela nous conduit au colloque « *Le Travail en mouvement* », où il est question des mutations qui s'opèrent dans le monde du travail. Ce colloque donnera lieu à une note que nous présenterons au CACL lors de notre réunion du 17/10/18 (Annexe n°10).

6.5. Le colloque « Le travail en mouvement »

Un premier colloque coorganisé en 2017 au Centre Culture International de Cerisy-la-Salle par Pierre Musso et Alain Supiot, intitulé « *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?* », a donné naissance à un livre collectif publié aux éditions Hermann en juillet 2018. À la suite de ce colloque, de nombreuses interrogations ont émergé, portées par Michel Lallement, Thierry Weil, Emilie Bourdu-Szwedek, Pierre Veltz et Louise Gaxie, qui ont organisé le second volet du colloque précédent, donnant lieu à l'événement intitulé « *Le travail en mouvement* ».

L'objectif de ce second colloque est de réfléchir ensemble à des propositions orientées vers l'action (Lallement, 2018), plutôt que de se contenter de critiques sans solutions, comme le font certains chercheurs du courant critique. En effet, certains dénoncent et critiquent le système en place sans offrir de propositions alternatives pour remédier aux inégalités et injustices rencontrées. Ce colloque vise donc à formuler collectivement des propositions autour des thématiques suivantes :

- De l'organisation du travail, incluant le dialogue social et l'apparition de nouveaux acteurs tels que les plateformes numériques
- De l'autonomie
- Des régulations du travail, qu'elles soient juridiques, éthiques ou philosophiques

Les questions liées au chômage et aux formes particulières de travail, comme le travail domestique ou le bénévolat, n'ont pas été abordées, mais le seront probablement lors d'un futur colloque à organiser (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018). Pour mettre l'accent sur l'action, les propositions issues de ce colloque devront être expérimentées sous forme de projets pilotes. Si ces expérimentations réussissent, elles ne devront pas nécessairement être généralisées sans adaptation (Bergère, Méhaignerie et Renault, 2018), car il est essentiel de prendre en compte la culture territoriale (Bouba-Olga, Defalvard et Rey, 2018). Au cours de ce colloque, les participants ont identifié l'existence de mutations dans les aspects du travail, qui génèrent des tensions.

6.5.1. Les mutations des formes de travail

Il a été constaté que certaines mutations du travail ont entraîné un vide juridique difficile à traiter (Dirringer, 2018 ; Frapard, 2018). Les chercheurs ont également observé l'émergence de nouvelles formes de travail, mais ils peinent à les appréhender, d'autant plus qu'elles échappent souvent à tout contrôle (Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018 ; Berrebi-Hoffman, 2018 ; Barcellini, 2018). Les experts présents n'ont pas réussi à définir ces nouvelles formes de travail, tant les contours sont flous. Cependant, ils s'accordent tous à dire qu'ils observent l'apparition de nouveaux modes de management et de nouvelles organisations, encouragés par l'avènement des plateformes numériques, de l'intelligence artificielle ou encore de la robotique. Ces transformations modifient les rapports entre ceux qui travaillent et leur travail (Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018 ; Berrebi-Hoffman, 2018 ; Barcellini, 2018) et soulèvent naturellement des questions juridiques, économiques, ergonomiques, philosophiques et organisationnelles, pour ne citer que ces dimensions. Ces questions restent actuellement sans réponses, car elles commencent tout juste à être posées (Bernard, 2018 ; Dirringer, 2018 ; Frapard, 2018 ; Verrier, 2018).

Parallèlement à ces différentes transformations qui mettent le monde du travail en mouvement, on observe un ancien monde, plutôt industriel, où le management est démuni face à ces

changements et ne sait pas comment réagir (Lallement, 2018 ; Weil, 2018). Dans ce vieux monde, on constate que les salariés sont dominés par la peur de perdre leur emploi, tandis que les actionnaires cherchent à conserver coûte que coûte leurs acquis (Foucault, 2018 ; Lallement, 2018 ; Vanderborght, 2018 ; Volkoff, 2018). Cette fracture se manifeste également dans les échanges entre le management et les non-managers, où une sémantique particulière se développe selon la catégorie d'appartenance (Salles, 2018). Il a d'ailleurs été démontré que des rapports de force inconscients existent et se jouent surtout dans l'expression orale entre les individus (Salles, 2018). On retrouve aussi des rapports de force et une forme d'aliénation dans les nouvelles formes de travail, comme celles des plateformes numériques, où les marges de manœuvre sont réduites. À titre d'exemple, on peut citer les chauffeurs Uber qui ne connaissent la destination et le montant qu'ils vont percevoir qu'une fois la course acceptée (Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018). Autrefois, le bureau des méthodes, les financiers, les consultants, les agents de notation ou les certificateurs avaient un impact certain sur le travail, mais aujourd'hui, ce sont les « *machine learners scientists* » qui influencent davantage (Allemand, 2018).

Toutes ces avancées n'ont pourtant pas éliminé les inégalités de classe, bien au contraire, car ce sont les personnes qui possèdent un capital culturel et économique qui sont les plus capables de s'adapter aux mutations (Sebag, 2018). Parallèlement à ces mutations, on observe l'apparition de « *vieilles nouveautés* » où d'anciennes recettes ou méthodes quelque peu oubliées sont remises au goût du jour et considérées comme des innovations (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018). Par exemple, le concept d'entreprise libérée trouve ses racines dans la sociotechnique, les utopies et les idées judéo-chrétiennes (Saussois, 2018). « *Vieilles nouveautés* » aussi, car de génération en génération, on retrouve les mêmes débats autour des inégalités, de la crise syndicale, du sens au travail, etc. (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018).

Nous avons pu constater que le travail suscite des interrogations, que ces interrogations sont devenues transversales et qu'elles sont traitées de manière transdisciplinaire avec des méthodologies alternatives (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018). Lors des présentations, discussions et débats qui ont eu lieu, nous avons pu mettre en évidence l'existence d'incompatibilités que nous avons nommées « *tensions* » (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018).

6.5.2. Les tensions engendrées par les mutations des formes de travail

Louise Gaxie nous a rassemblés dès le premier jour du colloque pour créer ensemble une carte mentale autour du thème de l'événement (Gaxie, 2018). Cette carte mentale a servi de toile de fond tout au long du colloque, même si le programme était déjà établi, et elle a permis de mettre en évidence l'existence de tensions résultant de l'incapacité des acteurs à s'adapter à des changements trop rapides. Cette cartographie a également révélé que ces tensions étaient récurrentes et bien connues de tous les participants. Les tensions identifiées se divisent en trois catégories : d'abord, une tension entre l'individu et le collectif ; ensuite, entre le travail et l'emploi ; et enfin, entre libération et délibération (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018).

A. Tension entre individu et collectif

La tension entre l'individu et le collectif découle des conflits existants entre les dirigeants et les salariés, exacerbés par la crise syndicale. L'accès au dialogue social se pose aussi pour ceux et celles qui travaillent sur les plateformes numériques, d'autant plus qu'ils sont isolés (Bernard, 2018 ; Berrebi-Hoffman, 2018 ; Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018 et Veyrier, 2018). Cette tension se manifeste également au niveau du contrat de travail qui lie les individus à une organisation, incarné par le lien de subordination, où il est demandé, voire exigé, des individus qu'ils atteignent des performances individuelles (Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018 ; Magne (Billot), 2018). Le colloque aborde aussi la question de la reconnaissance des compétences individuelles, malgré la disparition de certains métiers (Boulin, 2018 ; Lallement, 2018 ; Prévost-Carpentier, 2018). Ce contexte pourrait néanmoins offrir une opportunité de relancer le dialogue social et de renforcer ou réviser les accords de branche existants (Molins, 2018 ; Veyrier, 2018).

Cette tension entre l'individuel et le collectif pourrait également servir à mettre en place de nouveaux droits pour les salariés dans des pays où la protection sociale est moindre. Cette dissémination du droit est permise par la mondialisation, où les entreprises possèdent des filiales à travers le monde et mettent en place des accords transnationaux (Dirringer, 2018 ; Frapard, 2018). Ainsi, nous constatons que notre modèle social européen est diffusé dans

d'autres pays du monde par le biais de ces accords (Thibault, 2018), ce qui n'est pas sans entraîner des problèmes d'ordre géopolitique. Par exemple, l'interdiction du travail des enfants, perçue comme une avancée, a parfois conduit à leur exploitation sexuelle dans certains pays. De même, la mise en place d'une protection sociale par une entreprise a provoqué des émeutes entre les salariés bénéficiaires et non-bénéficiaires dans certains pays (Thibault, 2018).

Avec la mondialisation, les inégalités entre les populations sont frappantes, et nous observons également des différences culturelles. Ces différences culturelles ne sont pas uniquement dues à l'internationalisation, car nous les observons aussi en France (Bergère, 2018 ; Bouba-Olga, 2018 ; Defalvard, 2018). D'ailleurs, nous l'avons constaté nous-mêmes au sein du CACL. La culture engendre également des différences dans la perception que les salariés ont de l'activité travail, qui se reflètent dans le langage utilisé (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018).

B. Tension entre travail et emploi

La tension entre travail et emploi découle de l'évolution rapide du contenu du travail et du statut de l'emploi, qui a été construit sur une organisation centralisée et donc rigide (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018). Le statut traditionnel du travail peut être illustré par le contrat de travail, où le CDI (Contrat à Durée Indéterminée) est considéré comme la norme (Molins, 2018). Avec la notion de contrat de travail, on revient également à la notion de subordination (Molins, 2018 ; Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018). Nous observons donc une évolution dans le statut du travail avec l'émergence d'un nouveau type de travail coopératif sur les plateformes numériques, où l'indépendant se trouve en situation de dépendance économique vis-à-vis de ces plateformes (Bernard, 2018 ; Berrebi-Hoffman, 2018 ; Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018 ; Verrier, 2018).

Le contenu du travail a également évolué (Bonnefond, 2018 ; Clot, 2018) : là où il était autrefois prescrit, il est aujourd'hui parfois laissé à la libre appréciation du salarié (Ballarin, 2018), ce dernier allant même jusqu'à choisir ses missions ou ses projets (Bergère, 2018 ; Méhaignerie, 2018 ; Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018). De nos jours, on observe une multitude de combinaisons possibles dans la manière de travailler et de percevoir son activité. Par exemple, sur une même plateforme numérique, on peut voir cohabiter deux profils différents : l'un cherche à livrer le plus de marchandises possibles à vélo pour des raisons économiques, tandis

que l'autre y voit une opportunité de faire de l'exercice physique tout en gagnant un complément de revenu (Boudard, 2018 ; Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018).

C. Tension entre libération et délibération

Une dernière tension, entre la libération et la délibération, se manifeste dans le désir des salariés d'obtenir davantage d'autonomie et la capacité des organisations à leur en accorder (Clot, 2018). Le concept d'entreprise libérée représente une forme organisationnelle qui place l'autonomie des salariés au centre de ses priorités. Un atelier de travail a été organisé autour de ce concept, mettant en évidence la nécessité de dédramatiser les débats sur ce sujet (Peuplé et Magne (Billot), 2018). Certaines entreprises se déclarent être des entreprises libérées parce qu'elles ont libéré les salariés des contraintes bureaucratiques et des pressions managériales (Clot, 2018). Toutefois, l'organisation du travail peut également être gérée informellement par les salariés sans remettre en cause le lien de subordination. La libération, dans ce contexte, est initiée par le dirigeant et non par les salariés, ce qui soulève la question de sa durabilité, surtout en cas de changement de direction (Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018). Il a été observé que la transformation d'une organisation en entreprise libérée dépend fortement de l'impulsion du dirigeant, de sa présence et de son désir de changement ; si ce dernier quitte l'entreprise, le nouveau management pourrait décider d'y mettre fin (Peuplé et Magne (Billot), 2018).

Le modèle de l'entreprise libérée soulève également des questions concernant le surinvestissement des salariés, qui peut les conduire au burn-out (Prévost-Carpentier, 2018). Lors de cet atelier, de nombreuses questions ont été posées, notamment sur l'engagement des salariés dans ce type d'organisation. Un autre atelier (Saussois, 2018) a soulevé d'autres questions, notamment sur les régulations sociales en vigueur au sein des entreprises libérées (Allemand, 2018 ; Labé, 2018 ; Saussois, 2018 ; Weil, 2018). Certains participants se demandent s'il n'existe pas un effet d'annonce, similaire au « *green washing* », où certaines sociétés proclament leur libération sans que cela se traduise concrètement dans leur fonctionnement (Saussois, 2018 ; Robin, 2018). À l'inverse, certaines entreprises ne communiquent pas sur leur transformation, mais intègrent une réelle autonomie (Saussois, 2018 ; Weil, 2018).

La liberté de parole accordée aux salariés dans un contexte de libération peut entraîner une forme de délibération autour de la question du « *travail bien fait* » (Clot, 2018). Cette notion

varie d'un salarié à un autre, mais l'essentiel est qu'ils parviennent à un résultat qu'ils estiment défendable et dont ils sont fiers (Bonnefond, 2018 ; Clot, 2018). Le « *travail bien fait* » peut aussi être une source de débat, conduisant à une délibération qui ne doit pas être figée définitivement (Clot, 2018). Au contraire, elle peut constituer le point de départ d'un problème institutionnalisée, aboutissant à une nouvelle forme organisationnelle : une entreprise « *délibérée* » où l'évolution constante du travail et du « *travail bien fait* » serait discutée (Clot, 2018). Dans cette nouvelle forme d'entreprise, on pourrait envisager des dispositifs où les questions liées au travail seraient continuellement débattues de manière réflexive, afin d'adapter en permanence l'appareil productif sans créer de « *paroles inutiles* » (Clot, 2018).

Lors de ce colloque, nous n'avons pas spécifiquement abordé la situation des cadres, qui représentent 16,7 % des salariés en activité, bien qu'ils constatent également une évolution dans leur travail où leur identité professionnelle est bousculée par la mise en place d'outils de gestion comme le management par projet ou la gestion des compétences (Molins, 2018). La population des cadres est de plus en plus soumise au burn-out (Molins, 2018 ; Prévost-Carpentier, 2018), ce qui soulève la question de leur capacité à définir ce qu'est un « *travail bien fait* » et de leur légitimité à le faire (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018).

En conclusion, ce colloque a mis en lumière les nombreuses tensions et questions émergentes liées aux mutations du travail et à l'évolution des organisations. L'exploration des concepts d'entreprise libérée, de l'autonomie des salariés, et des nouvelles formes de travail coopératif a révélé à la fois des opportunités et des défis importants. Les débats ont montré que la transition vers des modèles organisationnels plus flexibles et participatifs n'est ni simple ni unidimensionnelle. Les enjeux autour de la subordination, de la reconnaissance des compétences, et du bien-être au travail demeurent cruciaux, et ils nécessitent une réflexion continue et approfondie. Le fait que tant de questions restent sans réponses souligne l'importance de poursuivre cette recherche. Les résultats obtenus ici jettent les bases pour de futures explorations, où l'équilibre entre autonomie et responsabilité, ainsi que l'impact des nouvelles pratiques managériales sur la santé des travailleurs, devront être scrutés de près. Cette conclusion n'est pas une fin, mais un appel à l'action pour continuer à investiguer ces enjeux complexes, afin de trouver des solutions durables et adaptées à un monde du travail en constante évolution (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018).

La recherche que nous avons menée s'inscrit dans le cadre des réflexions soulevées par les tensions entre les nouvelles dynamiques du travail et les structures organisationnelles traditionnelles. Face aux mutations rapides des modes de travail et à l'émergence de concepts

comme celui de l'entreprise libérée, notre objectif était d'analyser en profondeur ces phénomènes, de comprendre leurs implications pour les salariés et les organisations, et de proposer des pistes pour répondre aux défis identifiés.

Dans la suite de cette présentation, nous vous dévoilerons les résultats de notre enquête, en mettant en lumière les enjeux liés à l'autonomie des salariés, aux nouvelles formes de collaboration, et à la manière dont ces transformations impactent à la fois la performance organisationnelle et le bien-être des employés. Ces résultats nous permettent non seulement de dresser un état des lieux, mais aussi d'identifier les pistes de réflexion et d'action pour accompagner au mieux les transformations en cours. En partageant ces découvertes, nous espérons ouvrir un dialogue constructif et engager des discussions qui contribueront à façonner l'avenir du travail de manière équilibrée et durable.

Résumé : Les enseignements de l'OCP au Crédit Agricole

Pour comprendre comment les salariés s'engagent dans un processus de transformation organisationnelle, nous avons étudié l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), en pleine mutation, exploré la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci, et assisté au colloque « *Le travail en mouvement* ». L'OCP, fondée en 1920, est une multinationale marocaine leader dans l'extraction et la transformation du phosphate. En 2006, confrontée à des difficultés financières, l'entreprise a entamé une transformation sous l'impulsion de Mostafa Terrab, nommé par le roi Mohammed VI. S'inspirant des principes du MIT, Terrab a introduit des innovations structurelles, dont la digitalisation et l'intégration des processus, pour améliorer la productivité et la flexibilité de l'entreprise. La transformation s'est déroulée en deux vagues majeures : d'abord l'optimisation des coûts et la révision des processus, suivie de l'« *advice process* », une méthode implantée en 2016 pour favoriser l'intelligence collective et la liberté d'initiative des salariés. Ce processus encourage la participation active des employés aux décisions et au développement d'idées, marquant l'évolution vers une culture d'apprentissage et de subsidiarité, soutenue par la création de l'Université Mohammed VI Polytechnique. Cette transformation a permis à l'OCP de mieux s'adapter aux défis économiques modernes, bien que des tensions persistent, notamment sur les questions de management hiérarchique et d'objectifs de résultats.

La théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci explore les facteurs sociaux et contextuels influençant la motivation et l'engagement des salariés, en soulignant l'importance de la compétence, de l'autonomie et des relations positives dans le travail. Selon cette théorie, des environnements de travail favorables encouragent l'auto-motivation et le bien-être, tandis que des environnements défavorables peuvent entraîner aliénation et désengagement.

Lors du colloque « *Le travail en mouvement* », des thèmes comme l'organisation du travail, l'autonomie des salariés et les régulations ont été abordés, mettant en lumière les tensions dues aux mutations rapides du travail, notamment entre l'individu et le collectif, et entre travail et emploi. Ces tensions illustrent les défis des organisations traditionnelles face aux changements induits par la digitalisation et l'intelligence artificielle.

Nous avons établi des liens entre la théorie de l'autodétermination et les pratiques managériales au Crédit Agricole Centre Loire (CACL), à travers l'exemple de l'OCP. Ces discussions ont souligné l'importance de créer des environnements de travail qui favorisent l'autonomie, la compétence et des relations de qualité, pour stimuler l'engagement et améliorer le bien-être des salariés.

Partie 3 : Résultats

La demande du CACL de libérer la parole au sein de l'entreprise et de la transformer en organisation collaborative nous a conduit à mener une enquête pour comprendre la nature des freins qui empêchent cette libération. En explorant d'autres terrains, en participant à divers séminaires et colloques, et en rencontrant différentes personnes, nous avons fait plusieurs constatations.

Les organisations ont compris qu'elles sont entrées dans l'ère de l'économie de la connaissance, où l'innovation est un impératif. Pour répondre à cet impératif d'innovation, dont la créativité est le postulat de départ, elles doivent transformer leur modèle organisationnel pour :

- Devenir plus transversales.
- Libérer la parole afin que chacun puisse exprimer ses idées.
- Passer d'un modèle individuel à un modèle collectif basé sur la collaboration de tous.
- Mettre en place un processus de feedback, car elles ont compris que simplement écouter leurs salariés ne suffit pas : il est également essentiel de leur faire un retour sur ce qu'ils ont dit ou proposé.
- La reconnaissance des salariés est au cœur du niveau d'engagement dans les organisations.
- L'information doit être accessible à tous les salariés, afin qu'elle ne soit plus une source de pouvoir.
- Accompagner ou coacher leurs managers pour travailler sur leurs comportements, les aider à changer de rôle en passant du « command and control » à la conduite d'équipe, et les amener à développer des capacités de leadership.

Le CACL n'est pas en reste, car nous avons constaté que l'un des freins à la libération de la parole et à la transformation de l'entreprise provient du management intermédiaire. Bien que le CACL ait cherché à modifier sa culture en douceur en mettant en place des ambassadeurs de l'innovation, l'information reste une source de pouvoir dont les managers se servent. En effet, l'information repose sur le respect de la ligne hiérarchique, où elle doit passer par le management. Elle circule d'un manager à un autre : elle remonte pour redescendre ensuite à la

personne concernée, parcourant parfois toute une ligne hiérarchique. Par exemple, elle peut partir d'un salarié non hiérarchique, remonter jusqu'à la direction fonctionnelle, puis redescendre au salarié concerné pour être traitée. Ce processus prend beaucoup de temps, et le CACL en perd considérablement, par exemple, pour répondre à l'un de ses clients.

Pour améliorer cette transmission d'information et encourager le travail en transversalité, où le salarié qui détient une information pourrait la transmettre directement à la personne concernée sans passer par le management, les ambassadeurs de l'innovation ont un rôle à jouer. En effet, ils sont également chargés d'accompagner les salariés du groupe à travailler en transversalité, en les encourageant à entrer en contact directement avec un collègue d'un autre service sans passer par le management. Cette nouvelle méthode n'empêche en rien le salarié d'informer son manager de proximité. La mise en place des ambassadeurs de l'innovation représente, de notre point de vue, une première étape dans la transformation de la culture du CACL.

Nous n'avons pas perdu de vue la demande du directeur général du CACL de comprendre et d'analyser pourquoi la libération de la parole ne se réalise pas comme prévu. Nous allons revenir sur ce qui s'est passé au CACL au cours de notre recherche, en intégrant la grille de lecture de l'entreprise libérée. Cela nous permettra de fournir une analyse de ce que nous avons compris et de formuler une proposition générale pour libérer cette parole. Mais avant, nous allons mettre en évidence les obstacles à la libération de la parole au sein du CACL.

1. Les obstacles à la libération de la parole

En utilisant la grille de lecture d'Isaac Getz (2009), nous allons montrer que la libération de la parole au sein du CACL se heurte à plusieurs obstacles structurels et culturels, qui empêchent l'émergence d'une véritable autonomie et d'une confiance réciproque entre les différentes strates de l'organisation.

Nous allons d'abord appliquer la grille de lecture d'Isaac Getz (2009) à l'ensemble de l'entreprise du CACL afin de situer son positionnement par rapport au concept d'entreprise libérée. Ensuite, nous utiliserons cette même grille pour analyser plus spécifiquement une agence atypique que nous avons étudiée : l'agence en ligne des majeurs protégés avant de les comparer.

1.1. Comparaison du CACL et de l'AELMAJ à l'aide de la grille de lecture de Getz

1.1.1. Application de la grille de lecture à l'ensemble du CACL

En utilisant les critères de l'entreprise libérée tels que définis par Isaac Getz, nous pouvons aisément évaluer si le CACL peut se considérer comme une organisation libérée. Cette grille de lecture nous permet également de situer le CACL en termes de son degré de libération.

Tableau 2: Application de la grille de lecture d'Isaac Getz au CACL

Entreprise libérée selon la grille de lecture d'Isaac Getz ³⁹	CACL
« Cesser de parler et commencer à écouter »	Non
« Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier »	Oui
« Arrêter d'essayer de motiver les salariés »	Non
« Rester vigilant » à la conservation de la nouvelle culture	Non

Nous allons voir plus en détail les différents items de la grille de lecture de Getz appliqué au CACL.

A. « Cesser de parler et commencer à écouter »

Dans l'ensemble, les salariés reprochent fréquemment au management un manque d'écoute. Par exemple, S14 explique qu'il tient à signaler les dysfonctionnements qu'il rencontre dans son travail ainsi que ceux de ses collègues. Cependant, son manager ne partage pas son point de vue et lui répond souvent : « *ce n'est pas à toi de t'occuper de ça. Ce n'est pas dans ta fiche*

³⁹ Getz I. et Carney B. (2009), Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Clés des Champs, 485 p., p.15.

de poste » (entretien du 19/02/18). Un autre salarié raconte que la sécurité des sites a été renforcée avec l'installation de barrières à l'entrée, de portiques de sécurité, et l'obligation pour chaque salarié de badger pour entrer et sortir de l'entreprise. Certains bureaux, comme ceux des ressources humaines, de l'audit ou de la direction, sont équipés d'un système de sécurité supplémentaire, accessible uniquement aux employés de ces services. En revanche, il arrive que le CACL mette à disposition des tiers extérieurs une de ses salles, comme l'amphithéâtre, pour des réunions. Lors de ces mises à disposition, il est fréquent que les personnes extérieures laissent les portes donnant sur les espaces verts ouvertes, sans les refermer. Cela permettrait à n'importe qui de s'introduire dans les locaux de l'entreprise, puisqu'il n'y a aucun système de sécurité limitant l'accès. Ce salarié considère cela comme un risque important pour l'entreprise et a signalé cette situation au service concerné. La réponse du service de sécurité a été : « *ce n'est pas tes affaires et ce n'est pas dans tes affectations* ». En racontant cette anecdote, le salarié, visiblement déçu, conclut en disant : « *et bien, ils verront le jour où il y aura un gros problème avec des gens qui rentreront et qui n'ont rien à faire ici* » (entretien du 16/01/18).

Au-delà des sentiments suscités par ces diverses expériences, le manque d'écoute génère de la frustration, entraînant un désengagement des salariés. Pourquoi feraient-ils l'effort de partager leurs idées ou propositions si leurs managers ne prennent pas en compte leurs paroles ? Bien que le directeur général ait mis en place un outil, « *clic to change* », pour permettre aux salariés de s'exprimer sans passer par le veto de leur management, ces derniers préfèrent souvent aller directement voir la personne adéquate sans utiliser l'outil. Certains salariés mettent en place des régulations autonomes, en contournant les procédures en vigueur dans l'entreprise, dans un souci d'efficacité. Mais le management perçoit cela différemment, et les salariés se sentent d'autant plus étouffés et entravés par le système bureaucratique en place, qui fonctionne en silos.

Lors des entretiens annuels, il est demandé aux salariés de faire des propositions à leur manager. S14 raconte qu'il soumet un certain nombre de propositions, mais que son responsable lui répond simplement qu'elles n'ont pas été retenues, sans lui en expliquer la raison (entretien du 19/02/18).

Même si la direction générale se montre assez ouverte aux discussions, met en place des espaces d'échanges lors de réunions formalisées, et se déplace pour rencontrer les salariés en répétant que « *les portes de leurs bureaux sont toujours ouvertes* », force est de constater que la libération de la parole ne se déroule pas comme prévu. Au cours de notre recherche au CACL, nous avons observé que les salariés non-cadres sont très désireux de parler, de s'exprimer et de

partager leurs idées. Cependant, tous, sans exception, nous ont rapporté que leurs managers les en empêchent, car toute parole doit impérativement être soumise à leur veto. Nous avons également constaté l'attitude de certains managers qui empêchent les membres de leur équipe de s'exprimer librement, interrompant constamment les salariés lorsqu'ils tentent de prendre la parole. Nous avons aussi observé que certains salariés, plutôt prolixes en l'absence de leur manager, deviennent muets dès que celui-ci est présent. Il est donc évident que l'écoute et la libération de la parole au CACL ne sont pas encore d'actualité, bien que la direction ait mis en place des outils pour les encourager.

De même, les groupes de travail formés pour que les salariés collaborent autour d'un projet se révèlent inefficaces, car ils sont composés de cadres et de non-cadres. Les cadres, à de rares exceptions près, exercent leur pouvoir hiérarchique sur les non-cadres, ce qui entraîne que ces derniers s'expriment uniquement pour se conformer aux idées des cadres, même s'ils pensent autrement. La mise en place de ces groupes de travail devient ainsi contre-productive et suscite une nouvelle fois de la frustration chez les non-cadres, qui avaient espéré pouvoir s'exprimer et être écoutés.

B. « Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier »

Après avoir réalisé son propre audit de la caisse régionale, le directeur général a compris la nécessité de transformer l'entreprise en commençant par libérer la parole. Comme il nous le dit lui-même, il « évangélise » les salariés en commençant par la population des cadres, afin de leur faire comprendre, accepter, et mettre en place sa vision. Pour ce faire, comme nous l'avons vu, il organise des réunions, met en place des outils, et diffuse constamment sa vision. Il fait preuve d'exemplarité, mais il se rend également compte qu'au sein même de sa direction, il est contraint de bousculer certains membres qui restent attachés aux anciens schémas de la banque. Il a aussi bien saisi que l'un des principaux freins à la transformation du CACL réside dans son management intermédiaire. Mais la politique générale de l'entreprise l'empêche de réduire les strates hiérarchiques.

De plus, il doit composer avec une direction du groupe à deux têtes, comprenant un directeur général et un président, ce qui génère des luttes de pouvoir entre les deux hommes, même si elles ne sont pas clairement affichées. Nous avons constaté que, même si le DG semble avoir

les pleins pouvoirs pour diriger l'entreprise, la réalité est différente. Il doit également rendre des comptes au conseil d'administration, dirigé par le président, ce qui l'empêche de révolutionner l'entreprise comme certains dirigeants l'ont fait. Il ne peut pas appliquer de manière identique ce que des entreprises comme OCP ou Michelin ont réalisé, car il doit composer avec le président, qui n'est pas toujours en accord avec lui. Cependant, le DG continue de partager ouvertement sa vision de l'entreprise, et les salariés de la base l'ont d'ailleurs très bien compris.

C. « Arrêter d'essayer de motiver les salariés »

Comme nous l'avons vu précédemment avec la théorie de l'autodétermination, le type de motivation recherché dans le concept de l'entreprise libérée est, au minimum, une motivation intégrée, voire une motivation intrinsèque ou autonome, qui est la plus aboutie, car les individus s'engagent d'eux-mêmes dans une activité. Dans cette motivation dite intrinsèque, le but des salariés peut être d'obtenir davantage de revenus, mais il peut aussi être de se développer en apprenant de nouvelles choses. Le sujet de la motivation et de l'engagement est également un enjeu au CACL. L'entreprise, pour motiver son personnel, s'appuie sur une motivation de contrôle, en rémunérant ses salariés par l'octroi de primes individuelles liées à la réalisation d'objectifs. Récemment, elle a également instauré une rémunération sur objectifs collectifs. Un salarié d'une agence bancaire du réseau nous explique : « *Un autre sujet est celui de la rémunération des jeunes et des anciens avec le problème des primes commerciales. Par exemple, pour un salaire de 1667 euros, tu as 400 euros de primes à l'année et tes objectifs comptent pour 30%. Ça ne te donne pas envie de te casser pour 400 euros brut. Il y a deux populations : les jeunes et les anciens. Les jeunes vendraient de la merde que ça serait pareil et les anciens doivent rattraper. Ce n'est pas parce qu'il fait de la vente qu'il fait du travail de qualité. Il faudrait revoir les primes et les mettre sur les ventes nettes et non brutes* » (entretien du 23/11/17). S14 ajoute également : « *Un élément de démotivation pour les collaborateurs, c'est qu'ils doivent faire toujours plus, mais que les outils informatiques ne suivent pas. C'est pareil pour les objectifs : ce ne sont pas mes objectifs, mais ceux que l'entreprise m'a assignés. Ce n'est pas moi qui suis désorganisé, c'est l'entreprise qui nous désorganise. Donnez-moi les moyens de bien m'organiser et je serai encore plus productif* » (entretien du 19/02/18).

Au cours de notre étude sur le terrain, nous avons également constaté que la motivation des salariés est un véritable enjeu pour les managers. Ceux-ci se sentent investis de la mission de

motiver leur équipe, car sans motivation, les salariés ne fourniront pas tous les efforts nécessaires pour atteindre les objectifs qui leur ont été assignés. La plupart du temps, les salariés ne comprennent pas certains de leurs objectifs, tout simplement parce qu'ils manquent d'information. Par exemple, l'objectif de vendre au client une revue fournissant des informations fiscales est souvent mal compris par les salariés des agences, qui ne saisissent pas pourquoi leur manager insiste tant sur cette vente à chaque réunion. Si leur manager avait pris le temps de leur expliquer que le CACL a signé un accord avec cette revue, assurant ainsi des revenus à la banque, les salariés auraient probablement mis davantage de cœur à l'ouvrage pour la vendre. En fournissant les « bonnes » informations aux salariés, en particulier celles qui leur sont utiles et nécessaires dans leur activité quotidienne, le management pourrait économiser sur la mise en place d'outils censés les motiver, mais qui, en réalité, se révèlent souvent contre-productifs, comme les groupes de travail supposés libérer la parole.

D. « *Rester vigilant* » à la conservation de la nouvelle culture

Ce dernier point n'a pas vraiment lieu d'être exposé, puisque les trois autres items ne sont pas réalisés au CACL. Ce dernier point est en vigueur lorsque la libération est actée et, surtout, lorsque la structure est transformée en une entreprise libérée. Comme nous le constatons, le CACL est encore loin d'un tel concept. De plus, il est d'autant plus difficile à mettre en place lorsque certains cadres ne sont pas du tout en phase avec cette mouvance et n'adhèrent pas à la vision du DG. Par exemple, on nous rapporte à propos d'un cadre : « *il a été chahuté à un moment de sa vie professionnelle. On l'a retiré de l'encadrement (...) Il a eu aussi des plaintes vis-à-vis de son comportement avec certaines femmes. Je pensais qu'il s'était calmé. Moi-même, je ne veux pas et ne pourrais pas travailler avec lui* » (entretien du 25/01/18). Ce cadre a été réintégré en tant que responsable d'une équipe, et lors d'une observation sur le terrain, nous avons constaté qu'il harcelait littéralement un membre de son équipe. En une journée de travail, nous avons comptabilisé 15 appels entre 9h et 17h, avec un premier appel à 9h00 pour simplement lui dire qu'il allait l'appeler à 9h30. Toute la journée, ce type d'appels s'est enchaîné. Le salarié a même avoué emmener son téléphone portable aux toilettes, car s'il ne répondait pas, son manager lui « *faisait la leçon* » et lui disait : « *tu dois répondre quand je t'appelle* ». Le salarié m'a également confié qu'il se sentait saturé et cherchait un autre poste, mais que le manager lui avait répondu, lorsqu'il lui en avait parlé : « *si tu fais cela, on va dire que tu es acariâtre !* » (Observations et entretien du 23/01/18).

Pour qu'une entreprise soit véritablement libérée, le dirigeant, souvent l'initiateur de cette libération pour des raisons de légitimité, doit impérativement respecter l'ordre de ces quatre principes. S'il ne les respecte pas et, par exemple, met en place le troisième principe avant le second, la libération ne pourra pas se concrétiser. Isaac Getz est inflexible sur ce point. En nous appuyant sur la grille de lecture d'Isaac Getz, nous constatons que le CACL est encore très éloigné du processus de libération. Même si le DG met en place des outils pour faciliter ce processus, et que les salariés non-cadres y sont très favorables et ont placé beaucoup d'espoir dans cette transformation, le chemin à parcourir reste long. Cependant, comme nous l'avons mentionné, nous avons rencontré un manager qui applique la vision du DG dans son agence. Nous allons maintenant utiliser cette même grille de lecture pour évaluer l'état d'avancement du processus de libération dans cette agence.

1.1.2. Application de la grille de lecture à l'AEL MAJ

Comme nous l'avons fait précédemment pour l'ensemble du CACL, nous allons appliquer la grille de lecture de l'entreprise libérée à l'agence en ligne des majeurs protégés, qui nous semble incarner une forme relativement avancée de la vision du DG. Plutôt que de revenir sur les verbatims, nous nous concentrerons sur l'essentiel, d'autant plus que cette agence a déjà été présentée auparavant. L'objectif ici est de montrer où en est cette agence dans l'adoption d'une structure libérée, selon les critères définis par Getz (2009).

Tableau 3; Application de la grille de lecture d'Isaac Getz à l'AEL MAJ

Entreprise Libérée selon la grille de lecture d'Isaac Getz	AEL MAJ
<i>« Cesser de parler et commencer à écouter »</i>	Oui
<i>« Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier »</i>	Oui
<i>« Arrêter d'essayer de motiver les salariés »</i>	En-cours
<i>« Rester vigilant »</i> à la conservation de la nouvelle culture	Non

A. « Cesser de parler et commencer à écouter »

À l'AEL MAJ, le manager écoute attentivement les membres de son équipe et n'hésite pas à solliciter leur avis sur des questions spécifiques. Il organise « *des réunions décalées* », qui s'écartent du formalisme habituel des réunions d'équipe où l'entreprise fournit aux managers un power-point de présentation (annexe n°11). Le responsable de l'AEL MAJ retravaille ces présentations pour les adapter à son style, voire les refait entièrement (annexes 12 et 13). Il transmet à son équipe les informations obligatoires que toutes les autres équipes du groupe reçoivent en même temps, mais il ajoute également des informations qu'il juge utiles pour les membres de son équipe. Il prône la transparence et la transmission des informations. En retour, il donne la parole à tous les membres de l'équipe pour qu'ils puissent s'exprimer. Il arrive parfois que les échanges soient virulents, mais il préfère ce type d'intervention, car au moins « *les gens s'expriment* ».

B. « Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier »

À chaque instant, il partage la vision « *Esprit PME* » avec ses salariés, afin que chacun puisse se l'approprier comme étant la leur propre. Il n'hésite pas non plus à consulter les réseaux sociaux, à lire des articles ou des ouvrages pour se tenir informé des dernières tendances en matière de management, ainsi que des évolutions dans son domaine et les nouvelles technologies. Cette ouverture vers l'extérieur lui permet non seulement d'incarner la vision du DG, mais aussi de la transmettre à son équipe. Il a également compris que l'exemplarité est essentielle. En effet, selon lui, comment peut-on demander aux salariés d'adopter un certain état d'esprit si le manager ne montre pas l'exemple et n'est pas lui-même exemplaire ?

C. « Arrêter d'essayer de motiver les salariés »

La question de la motivation n'est pas vraiment présente au sein de l'AEL MAJ, car le manager préfère parler de « *sens* ». Il explique qu'il est crucial de donner du sens aux salariés afin qu'ils comprennent bien le but de leur mission. Un salarié qui a compris ce qu'il doit faire et pourquoi il doit le faire n'a pas besoin d'être motivé par un tiers. Au CACL, beaucoup de managers

utilisent le « *bâton et la carotte* » (Pink, 2016) pour motiver leurs subalternes. À l'AEL MAJ, ce n'est pas le cas, car le manager investit beaucoup de temps à expliquer le but des missions de l'agence pour que les salariés trouvent du sens dans leur travail. De plus, il a créé un environnement de travail où chaque salarié est content de venir chaque matin, car il est convaincu qu'un salarié heureux est plus performant qu'un salarié malheureux, qui vient à reculons.

Un autre levier qui suscite la motivation autonome est que le manager de l'AEL MAJ laisse aux salariés la liberté d'organiser leur journée de travail comme ils le souhaitent. Il a parfois dû reprendre la main sur l'organisation lorsque les résultats de l'agence diminuaient. Dans de tels cas, il accompagne les salariés pour améliorer les performances, mais toujours en les concertant, jamais en leur imposant sa vision des choses.

L'autonomie accordée aux salariés de l'AEL MAJ est telle qu'ils peuvent s'emparer de dossiers qui les intéressent particulièrement, comme le développement de la page Facebook de l'agence, que l'un des membres de l'équipe, passionné d'informatique, a proposé de gérer. Cependant, nous ne trouvons pas encore, comme dans les entreprises libérées décrites par Getz (2009), de propositions de formation permettant aux salariés de développer des compétences autres que celles directement liées à leur métier et à leurs fonctions actuelles.

Dans cette agence particulière, le dernier item de Getz, « *Rester vigilant* », n'a pas lieu d'être analysé, puisque l'item « *Arrêter d'essayer de motiver les salariés* » est en cours de réalisation. En effet, la politique générale du CACL est également appliquée dans cette agence, qui reste gouvernée par un système bureaucratique estimant qu'il est nécessaire de motiver les salariés en leur octroyant des primes pour qu'ils travaillent et soient performants. Ainsi, le manager doit arbitrer entre la vision « *Esprit PME* » et la politique des ressources humaines, qui fonctionne selon un modèle antérieur à l'arrivée du DG. Il doit également naviguer entre les préconisations du DG et les objectifs de la direction commerciale, qui sont parfois antagonistes. Mais le manager de l'AEL MAJ s'efforce d'appliquer au maximum la devise de l'entreprise libérée, selon laquelle « *les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bonnes d'entreprendre* » (Getz et Carney, 2009).

Après cette analyse montrant le degré d'avancement du CACL et d'une agence singulière dans le projet de libération, nous allons présenter nos résultats quant aux freins qui empêchent la libération de la parole de se réaliser comme souhaité par le DG, et qui entravent la transformation de l'entreprise.

Résumé : La transformation organisationnelle du Crédit Agricole Centre Loire en une entreprise libérée

Le Crédit Agricole Centre Loire (CACL), comme toutes les organisations, est confronté à l'impératif d'innovation en raison du contexte économique actuel, basé sur l'économie de la connaissance et de la créativité. Pour répondre à ce besoin, il est nécessaire de passer d'un modèle hiérarchique à une organisation collaborative, où la parole des salariés est libérée et l'information circule plus librement. Nous avons proposé d'analyser le CACL, puis une agence particulière, l'Agence en Ligne des Majeurs Protégés (AEL MAJ), en nous basant sur les travaux d'Isaac Getz.

En appliquant la grille de lecture d'Isaac Getz, il apparaît que le CACL est encore éloigné du modèle d'entreprise libérée, car le management écoute peu les salariés, ce qui génère frustration et désengagement. Des exemples concrets montrent que les propositions des salariés sont souvent ignorées, et que leurs initiatives sont bloquées par la hiérarchie. Bien que le directeur général (DG) fasse des efforts pour diffuser sa vision de l'entreprise et pour mettre en œuvre le projet « *Esprit PME* », certains cadres résistent à ces changements, limitant l'adoption de la nouvelle organisation par tous les salariés. La motivation au sein du CACL repose encore principalement sur des primes et des objectifs commerciaux, laissant peu de place à la motivation intrinsèque. Les salariés sont frustrés par des objectifs mal expliqués et des outils inadaptés à leur travail, ce qui affecte leur engagement. En ce qui concerne la vigilance à maintenir la nouvelle culture, cela n'est pas pertinent pour l'instant, car la libération de la parole et la transformation culturelle ne sont pas encore pleinement réalisées. L'AEL MAJ montre des signes plus avancés de libération. Le manager de cette agence applique activement la vision « *Esprit PME* » et encourage ses salariés à s'exprimer. Il écoute et sollicite régulièrement l'avis de son équipe. Il organise des réunions moins formelles où la parole est libre, permettant à l'équipe de débattre ouvertement. Le manager transmet la vision « *Esprit PME* » à ses subordonnés et les encourage à se l'approprier. Il se tient informé des nouvelles pratiques managériales et cherche à impliquer son équipe dans cette transformation. Plutôt que de se focaliser sur des primes, il travaille à donner du sens au travail des salariés, ce qui est un facteur clé de motivation intrinsèque. Cependant, le modèle de primes commerciales reste en vigueur. Enfin, la question de la vigilance n'est pas encore d'actualité, car l'autonomie et la motivation des salariés ne sont pas totalement abouties.

1.2. Identification des obstacles à la libération de la parole

Le DG du CACL a constaté que les entreprises rencontrent des problèmes similaires et se posent les mêmes questions. Nous partageons ce constat, ayant observé ces préoccupations en participant à diverses conférences, colloques, et groupes de travail. Voici quelques-unes des questions récurrentes parmi les dirigeants et les directions des ressources humaines :

- Comment engager et fidéliser les salariés ?
- Comment gagner en flexibilité pour mieux répondre aux besoins des clients ?
- Comment favoriser l'innovation ?
- Quels outils mettre en place pour transformer l'entreprise afin qu'elle puisse prospérer dans un monde complexe, désormais tourné vers l'économie de la connaissance ?

Le nouveau projet d'entreprise « *Esprit PME* » initié par le DG du CACL vise à répondre à ces questions, tout en s'attaquant à une problématique centrale : libérer la parole des salariés, qui ont été soumis à un management strict pendant des années. La question de la libération de la parole résonne également dans de nombreuses autres entreprises, quel que soit le secteur d'activité, car elles ont compris que la créativité, source de l'innovation, émerge de cette liberté d'expression. En effet, les entreprises cherchent à libérer le potentiel créatif de leurs salariés pour générer de nouveaux leviers de croissance, indispensables dans une économie de la connaissance. Elles cherchent aussi à fidéliser leurs salariés, qu'elles considèrent comme des « *talents* », tout en innovant pour rester compétitives.

Il est de plus en plus fréquent de constater une fuite des « *talents* » qui ne s'identifient pas ou plus aux valeurs de leur entreprise. Certains, malgré des diplômes prestigieux, se tournent vers des métiers manuels tels que boulanger, trouvant ainsi un sens à ce qu'ils font. Cette désertion inquiète les entreprises et les pousse à se remettre en question. Elles observent également que les jeunes générations demandent davantage d'autonomie que leurs aînées, ce qui pose des défis en matière de management. Ces jeunes salariés attendent de leur responsable qu'il soit un expert capable de répondre à leurs questions, de partager ses connaissances pratiques, et de les guider. Ils souhaitent également recevoir des retours sur leur travail et leurs idées. Les salariés réclament donc une transformation profonde du rôle du management. Ils ne veulent plus être

dirigés sans explications, subir le commandement et le contrôle, comme c'est encore le cas chez certains managers.

Face à ces attentes, de nombreuses entreprises, y compris le CACL, lancent des projets tels que « *managers de demain* » pour réinventer la fonction managériale. En parallèle, un nouveau concept organisationnel émerge, alliant autonomie, engagement, responsabilisation, et bien-être au travail (Getz et Carney, 2009). Ce concept d'entreprise libérée s'appuie sur des idées anciennes (Dubreuil, 1929 ; Mac Gregor, 1960), répondant à la fois au besoin croissant d'autonomie des nouvelles générations de salariés (Clot, 2010) et à la demande des managers pour des collaborateurs engagés et responsables.

Le DG du CACL a donc initié la transformation de l'entreprise pour répondre à ces défis. La libération de la parole est un point d'entrée essentiel pour entamer ce processus, car elle impose un changement dans la manière de diriger les équipes et encourage la collaboration entre les différents services. Comme nous l'avons observé, cette libération de la parole ne se déroule pas comme prévu ou souhaité en raison de divers freins. En analysant les différentes logiques des acteurs (Latour, 2006), nous avons identifié trois types de freins à la libération de la parole, que nous avons regroupés ainsi :

- Culturels : liés à l'histoire du CACL
- Communicationnels : liés à la transmission et à la transparence des informations
- Organisationnels : liés au fonctionnement même de l'organisation et aux luttes de pouvoir qui en découlent (Crozier et Friedberg, 2014 ; Bernoux, 2009 et 2015).

1.2.1. Les freins culturels

D'après nos observations et les entretiens menés au CACL, il est apparu que la libération de la parole se heurte à la culture de l'entreprise, et par conséquent, à ses valeurs profondément ancrées. Ce frein trouve ses racines dans l'histoire même du CACL. Pour mieux comprendre ce qui distingue le CACL d'une autre banque régionale ou d'une autre banque mutualiste, nous avons exploré des travaux en anthropologie pour éclairer notre analyse. Maurice Godelier (2006, 2010, 2017) nous met en garde contre la confusion entre identité et culture. Selon lui, l'identité se définit par les liens culturels et sociaux que l'individu s'engage à reproduire ou à rejeter (Godelier, 2017). L'identité d'une personne est façonnée par son « *Moi social* », qui résulte de ses interactions avec les autres, ainsi que par un « *autre Moi* » plus intime, également

influencé par ces interactions (Godelier, 2017). L'identité sociale est donc à la fois unique et plurielle, car elle se construit en fonction des interactions entre les individus (Godelier, 2017).

Ces travaux nous aident à comprendre la composition de l'identité collective du CACL. En extrapolant les travaux de Maurice Godelier, nous pouvons avancer que l'identité collective du CACL est une construction issue des différents « *Moi sociaux* » et « *Moi intimes* » de ses salariés, ainsi que de l'environnement qui les a façonnés par le biais des interactions. Ainsi, les salariés, en tant qu'êtres sociaux, sont les producteurs de la société dans laquelle ils évoluent, et peuvent la façonner en modifiant leurs manières de penser, d'agir, et plus généralement en faisant évoluer la culture (Godelier, 2017).

La culture peut ainsi être définie comme la manière spécifique dont l'entreprise mène ses actions, ainsi qu'une façon particulière de penser et de comprendre qui donne du sens aux relations sociales existantes (Godelier, 2017). Ces relations sociales peuvent se manifester à travers des rites qui persuadent les salariés qu'ils font partie d'un même ensemble ou groupe (Godelier, 2017). Les rites permettent aux salariés de se rappeler l'histoire tout en confirmant la hiérarchie existante. Ils affirment et confirment l'existence des salariés en tant que membres d'un ensemble (Godelier, 2017). Les rites sont les preuves visibles de l'existence d'un groupe singulier qui légitime la politique et le pouvoir en place (Godelier, 2017).

Au CACL, les rites décrits par Maurice Godelier (2017) peuvent être illustrés par les réunions d'équipe du jeudi après-midi, où tous les salariés se réunissent pour écouter la présentation de leur manager. Ce rituel, imposé par la direction générale, assoit le pouvoir du management puisqu'il anime ces réunions. Les rites peuvent aussi être utilisés comme levier pour transformer une entreprise. Pour Godelier (2017), la transformation d'une société est rendue nécessaire par les pressions externes qu'elle subit, qu'elles soient économiques, politiques, culturelles, ou de nature militaire. Avec le changement de contexte économique, le CACL n'a donc pas d'autre choix que de se transformer en profondeur pour s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution.

Cependant, il peut exister une résistance de la part des salariés à cette transformation, où ils réinvestissent les traditions, parfois même en les modifiant, pour refuser de s'y soumettre (Godelier, 2017). Au CACL, cette résistance est manifeste en raison de sa culture et de ses rites. Le CACL est, comme nous l'avons vu, une banque très hiérarchisée où le poids du pouvoir managérial est important. Historiquement, dans cette banque, le manager est perçu comme omniscient et omnipotent, « *celui qui possède un cerveau* ». Cette phrase, entendue à plusieurs

reprises lors de notre recherche, illustre bien la situation. Les salariés se sentent encore perçus comme « *n'ayant pas de cerveau* ». On comprend ici toute la difficulté de libérer la parole dans un contexte où les salariés n'ont pas confiance en une hiérarchie qui les « *casse* » lorsqu'ils s'expriment.

Une manière de surmonter ce poids culturel serait d'introduire de nouveaux rites qui participeraient à faire évoluer, voire changer, les mentalités de l'ensemble des salariés, cadres et non-cadres, du CAEL. Nous y reviendrons plus en détail dans nos propositions. Examinons maintenant le second frein que nous avons identifié : celui relatif à la communication.

1.2.2. Les freins communicationnels

Il est important de rappeler ce que l'on entend par communication. Selon Lendrevie et Lévy (2014), la communication comprend « *l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise émet volontairement ou non, en direction de tous les publics. Par politique de communication d'une entreprise, on entend les informations, les messages et autres signaux que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou de publics cibles* ».

La communication peut prendre différentes formes :

- Visuelle, utilisant simplement des images
- Écrite, nécessitant la rédaction d'un message écrit
- Verbale, impliquant une écoute
- Non verbale, s'exprimant à travers le langage corporel et les expressions faciales

L'entreprise communique à la fois en interne, auprès de ses salariés et actionnaires, et en externe, auprès de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, État, etc.). Ici, c'est la communication interne qui nous intéresse, car elle permet de :

- Informer l'ensemble des salariés
- Donner du sens
- Engager le personnel dans la réalisation d'objectifs communs
- Partager la vision et les valeurs de l'entreprise
- Fidéliser les salariés

- Favoriser les échanges
- Recueillir les avis des salariés

Ainsi, la communication interne est particulièrement cruciale dans un contexte de libération de la parole et de transformation organisationnelle. Bien que le CACL utilise divers supports de communication (emails, réseau social d'entreprise, blog, réseaux sociaux comme LinkedIn, Facebook ou Twitter, envoi de rapports flash, etc.), de nombreux salariés se plaignent du manque de transparence. Pour en avoir le cœur net, nous avons fait l'expérience de nous mettre dans la « *peau* » d'un salarié du CACL. Nous avons été submergés par les informations et sommes arrivés à la conclusion que trop de communication tue la communication. En effet, si nous devons prendre le temps de lire toutes les informations qui nous parviennent, nous n'aurions plus de temps pour réaliser notre travail. C'est d'ailleurs ce que les salariés nous ont également rapporté. Un responsable des ressources humaines nous confie : « *il y a des problèmes de communication interne. La communication RH est très attendue, mais nous avons des personnes qui ne sont pas au courant des informations que l'on met à disposition des collaborateurs* » (Entretien du 31/01/17). Il explique également que toutes les communications au sein de l'entreprise doivent être validées par la direction des relations et de la communication. Il ajoute : « *ça me fait mal au cœur, car lorsqu'on communique pour expliquer et donner du sens, j'ai des retours de managers qui me disent que c'est trop long et qu'ils ne le lisent pas, donc ce n'est pas facile de donner du sens dans ces conditions* » (Entretien du 31/01/17).

Les salariés font la distinction entre les informations qu'ils jugent importantes et celles qu'ils considèrent moins pertinentes. L'un des principaux problèmes au CACL est que, bien qu'ils reçoivent beaucoup d'informations, ils estiment ne pas recevoir celles qui sont vraiment essentielles. Ils souhaitent avoir accès à des informations stratégiques, comme comprendre pourquoi le DG insiste autant sur la conformité ou pourquoi une telle pression est exercée sur les conseillers commerciaux pour vendre une revue aux clients.

Par exemple, lors de la réunion du comité de coordination du 10/02/17, où le management s'est réuni pour discuter notamment du problème de non-conformité, il a été suggéré d'informer l'ensemble des salariés du risque de fermeture des agences de proximité si le CACL continue d'accumuler des non-conformités dans les procédures d'entrée en relation. Pour rappel, lorsqu'un conseiller ouvre un compte bancaire, il doit effectuer certaines tâches et contrôles

pour se conformer à la réglementation bancaire. Les conseillers concernés n'appliquent pas correctement ce processus, entraînant des non-conformités. Le CACL a été audité par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR), l'organe qui supervise les banques, et l'audit a révélé de graves lacunes. Le CACL a reçu un avertissement et une menace de fermeture si la situation n'est pas rapidement rectifiée. Un des cadres de direction s'est opposé à la diffusion de cette information à l'ensemble des salariés, bien que cela les concerne tous. À ce moment-là, le DG a déclaré : « *Tant que nous voudrions tout contrôler, tout voir, tout savoir, l'esprit PME est à la poubelle. L'esprit PME est un comportement au quotidien. Avec la notion de subsidiarité, il y a la notion de prise de risque. Il faut oser l'humain. On va voir si c'est un accord de façade ou si l'on dit vrai. Il y a aussi le droit à l'erreur* ». Cependant, cette information n'a pas été communiquée aux salariés, qui n'ont donc pas compris pourquoi leur manager les mettait autant sous pression en ce qui concerne les procédures d'entrée en relation et la conformité.

Face à ce manque de communication transparente, les salariés ont trouvé un autre moyen de se transmettre des informations : par le biais des rumeurs. Les rumeurs émergent au sein d'un collectif en période de crise, surtout lorsque les informations officielles sont limitées (Brodin et Rou, 1990). Ici, la crise perturbe la vie des salariés, générant incertitude et questionnements, ce qui conduit à des rumeurs pour apaiser leur angoisse. Les rumeurs permettent aux salariés de s'adapter à leur environnement en simplifiant la réalité et en réduisant l'ambiguïté (Ambrosini, 1993, p. 49). Elles peuvent aussi représenter un contre-pouvoir aux informations officielles jugées insatisfaisantes par le management. Pour Dejourns (1993), la rumeur est un signe de « *pathologie de la communication* », qui apparaît notamment lorsque des problèmes sont tus. Certains auteurs (Degon, 1987 ; Hirschhorn, 1983 ; Esposito et Rosnow, 1983 ; Koenig, 1985 ; Kapferer, 1985, 1987a) proposent de contrer le développement des rumeurs en instaurant une information transparente, ainsi qu'une communication descendante mais aussi ascendante. Chesin et Denis (2004) ajoutent que le dirigeant doit également éliminer toutes les incertitudes pour éviter que les salariés ne développent un sentiment d'insécurité, source d'anxiété.

Notre recherche confirme que le principal problème de communication au CACL est le manque de transparence des informations envers les salariés non-cadres. Nous avons pu observer qu'un manager transmet parfois une information à un « *salarié privilégié* » en lui demandant de ne pas la divulguer. Ce dernier va alors colporter cette information, qui sera déformée au fil des transmissions, donnant ainsi naissance à une rumeur. C'est ainsi que la rumeur concernant la

fermeture du site de la Nièvre a vu le jour, simplement parce qu'il avait été question d'entreprendre des travaux conséquents, et que certains cadres du Loiret, lorsqu'ils se rendaient sur ce site, avaient l'habitude de dire : « *on va à la bergerie* », en référence aux moutons élevés dans ce département rural.

Nous allons maintenant examiner le troisième type de frein, qui est de nature organisationnelle.

1.2.3. Les freins organisationnels

Nous venons de voir qu'un des freins à la libération de la parole est lié à la transmission des informations. Selon Crozier (1994), lorsque l'information est suffisamment partagée, elle cesse d'être une source de pouvoir, et la communication s'opère transversalement, ce qui fluidifie les rapports hiérarchiques au sein de l'organisation. Nous en déduisons donc qu'inversement, si les informations ne sont pas dispensées de manière transparente, des rapports de pouvoir apparaissent. Un autre frein à la libération de la parole et à la transformation organisationnelle réside dans la structure même du CACL. En raison de la réglementation en vigueur et de la configuration de son organigramme, le CACL peut être qualifié d'entreprise de type bureaucratique. Ce type d'organisation est difficile à transformer car elle est très rigide, tolérant peu les erreurs et donc incapable de les utiliser comme source d'apprentissage (Pesqueux, 2020).

Nous avons également constaté que le CACL emploie 250 managers pour 2 000 salariés, et il n'est pas dans l'intention de la direction générale de réduire ce nombre. Bien que le management ait entendu et compris le message du DG sur la nécessité de transformer le CACL en une entreprise collaborative et de libérer la parole, dans les faits, une certaine résistance persiste chez certains managers. Lors de nos observations, nous avons remarqué que, bien que ces derniers prétendent pratiquer la co-construction avec leurs équipes, la réalité est tout autre. Au contraire, ils restent très directifs, ne laissent pas leurs subordonnés s'exprimer librement et exercent un contrôle strict sur leur travail. En retour, les subordonnés expriment leur déception en nous confiant qu'ils avaient beaucoup d'espoir en écoutant le discours du DG sur le projet d'entreprise « *Esprit PME* », mais qu'ils se sentent désormais trahis car « *rien n'a changé* ». Ils supportent de moins en moins les règles et les ordres imposés par le management, et réclament davantage d'autonomie (Crozier, 1994).

Le CACL a également pris conscience de ces tensions, c'est pourquoi le service des ressources humaines a lancé le projet « *manager de demain* » en parallèle de la mise en place du PE « *Esprit PME* ». Nous avons pu observer les réflexions autour de ce projet, et avons constaté que, bien qu'il soit prévu d'inclure des salariés non-cadres dans les groupes de travail, ceux-ci sont très peu présents, et lorsqu'ils participent, ils ne s'expriment pas, se contentant d'écouter. Un cadre de direction et son subordonné direct (également manager) ont même convoqué une réunion de ce groupe de travail sans inviter les non-cadres, sous prétexte qu'ils n'étaient pas concernés par le thème abordé. Nous avons trouvé que cela va à l'encontre de la vision du DG et ne favorise pas la libération de la parole.

Lors d'entretiens formels et informels avec des salariés non-cadres, nous leur avons demandé pourquoi ils ne s'exprimaient pas lorsqu'ils en avaient l'occasion. Tous ont unanimement répondu que, bien qu'ils soient conviés à participer aux groupes de travail, leur parole est rapidement étouffée par les managers présents. Selon eux, la plupart des managers ne jouent pas le jeu de la co-construction et de l'écoute. Ils nous ont également expliqué que c'est la même chose pour la transversalité et le principe de subsidiarité. Lorsqu'ils savent à qui s'adresser pour obtenir une réponse rapide et qu'ils contactent directement cette personne, ils reçoivent une remontrance publique lors des réunions d'équipe de la part de leur manager, qui leur rappelle qu'ils doivent impérativement passer par lui. Cependant, respecter cette procédure leur fait perdre beaucoup de temps, ce qui pénalise souvent le client, et ils obtiennent rarement un retour de la part de leur manager sur la réponse qu'il a obtenue.

Pour les managers, laisser leurs subordonnés travailler en transversalité, appliquer le principe de subsidiarité et co-construire signifie une perte de pouvoir. Ils se sentent dépossédés et incertains de leur rôle dans cette organisation, d'autant plus que le secteur bancaire est traditionnellement hiérarchisé. Inversement, si le management adhère à la vision du DG, un management participatif pourrait être mis en place, et le PE « *Esprit PME* » pourrait véritablement prendre vie en développant de nouvelles valeurs communes. Pour instaurer un tel management, il est nécessaire que le rôle du manager évolue, passant de celui qui commande et contrôle à celui qui anime son équipe. Cela implique que le manager doive faire confiance aux membres de son équipe, les aider dans la réalisation de leur travail et dans le développement de leurs projets.

Ce que nous décrivons a toutefois été observé à de rares occasions. Certains managers ont adhéré à la vision du DG et ont pris à cœur de mettre en place cette nouvelle approche managériale au sein de leurs équipes. Nous l'avons observé à l'agence en ligne des majeurs

protégés, mais aussi ailleurs. Le manager de l'AEL MAJ nous a confié qu'il utilise le réseau social de l'entreprise, et plus particulièrement la communauté en ligne dédiée aux managers, pour faire vivre la vision du DG. Il nous a également expliqué que, de manière totalement informelle, il a formé, avec d'autres managers partageant la même vision, une communauté qu'ils ont baptisée « *les managers dissidents* ». Ce groupe a pour but de véhiculer la vision du DG, de la mettre en œuvre, de la développer, et de montrer aux autres managers que c'est possible et bénéfique, car cela permet d'atteindre, voire de dépasser, les objectifs fixés. Leur ambition est de transformer le CACL, car ils ont tous intégré cette nécessité. Cela nous a conduit à comprendre qu'il existe au sein de l'entreprise des communautés telles que définies par Etienne Wenger.

1.3. Les communautés de pratiques selon Wenger (1998)

Au CACL, une forte résistance au changement organisationnel émane des middle-managers, qui craignent de perdre leur aura intellectuelle et redoutent de devenir inutiles. Parallèlement, on observe une perte de confiance des non-managers envers les organes de décision. En réponse à cela, nous avons observé la formation d'une communauté informelle de managers qui se sont auto-proclamés « *les managers dissidents* ». Cette communauté applique et met en œuvre les directives du directeur général, tout en s'opposant aux « *petits chefs* », comme ils les appellent, en leur rappelant parfois de manière agressive les souhaits du DG.

En plus de cette communauté de managers, nous avons également découvert, par hasard, l'existence d'une autre communauté informelle composée de salariés non-cadres. Cette communauté adhère également aux idées du directeur général, n'hésitant pas à court-circuiter leurs managers ou même à leur désobéir pour les mettre en œuvre. Ces communautés sont informelles, auto-formées, et œuvrent en sous-marin à la transformation de l'entreprise.

Les communautés de personnes partageant un même métier, qui se réunissent pour échanger autour de leurs pratiques, sont appelées « *communautés de pratique* » (Wenger, 1998). Pour Lave et Wenger (1991), une communauté de pratique est formée par des personnes ayant une pratique ou une expertise commune, qui se rencontrent pour échanger et apprendre les unes des autres. Wenger (1998) va plus loin en définissant les caractéristiques d'une communauté de pratique :

- « *Engagement mutuel et volontaire* » des membres

- Cohésion dans leur pratique commune, où ils négocient collectivement leurs actions sans être affectés par les pressions extérieures. Il existe également une relation de responsabilité mutuelle entre les membres, qui s'intègrent totalement dans le groupe.
- Partage d'un « *répertoire commun* » tel que le langage
- Négociation du sens dans la pratique commune

Une communauté de pratique permet à ses membres d'améliorer leurs connaissances individuelles grâce aux échanges et à la construction d'un répertoire commun, qui évolue constamment en fonction des échanges sur la pratique (Sarazin et alii., 2017, p. 15). Les communautés de pratique regroupent donc des membres engagés dans une même activité, dans le but d'améliorer leur pratique, d'apprendre ensemble, et de développer leurs compétences et connaissances. Ces communautés sont auto-organisées, peuvent dépasser les frontières de l'organisation, et n'ont pas de hiérarchie (Boetz, 2016). Lorsqu'un nouveau membre rejoint une communauté de pratique (CoP), il a accès à l'ensemble des connaissances du groupe. Les « *passagers clandestins* » ne sont pas tolérés dans les CoP, car tous les membres participent activement en partageant leurs connaissances (Boetz, 2016). Dans ce type de structure, la confiance et l'entraide entre les membres sont essentielles (Boetz, 2016).

Wenger et al. (2002) ont montré que les CoP possèdent différents stades de développement. Au début, elles sont au stade « *potentiel* », où les membres commencent à avoir des interactions sociales et à s'influencer mutuellement. Ensuite, elles passent au stade de « *l'unification* », où les membres s'engagent activement et où les connaissances circulent davantage. La CoP devient « *mature* » lorsqu'elle montre un grand dynamisme, même si elle ne produit pas encore beaucoup de connaissances. Lorsque l'activité devient intensive en termes de connaissances, la CoP atteint le stade « *momentum* ». Enfin, il arrive un moment où les membres se demandent s'ils doivent continuer, arrêter ou transformer la communauté : c'est le stade de « *transformation* » (Wenger et al., 2002).

Les communautés des « *managers dissidents* » et des salariés qui appliquent la vision du DG sont actuellement au stade du potentiel, mais nous avons observé qu'elles évoluent vers le stade suivant de l'unification. Nous qualifions ces deux groupes de communautés parce qu'ils partagent :

- Un engagement mutuel autour d'une pratique commune qui fait sens pour eux

- Un répertoire commun : ils parlent le même langage, utilisent les mêmes outils, et mobilisent les mêmes routines
- Une pratique de partage des connaissances pour améliorer leurs pratiques, et cherchent collectivement des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent dans leur activité
- Une confiance mutuelle entre les membres
- Une structure auto-formée et informelle

Ainsi, ces groupes possèdent toutes les caractéristiques définies par Wenger (1998) pour être considérés comme des communautés de pratique.

Ayant établi les fondements méthodologiques de notre démarche, nous avons pu être en mesure de présenter les résultats de notre recherche. Ces résultats éclairent non seulement les dynamiques spécifiques observées au sein de l'entreprise étudiée, mais ils permettent également d'élargir la discussion en les confrontant à la littérature existante. En effet, il est crucial de replacer nos observations dans un cadre théorique plus large afin de vérifier la robustesse de nos conclusions, d'identifier les points de convergence et de divergence avec les travaux antérieurs, et de situer notre contribution dans le paysage académique actuel. C'est donc avec cette perspective que nous abordons la discussion des résultats, en dialoguant avec les concepts.

Résumé : Transformation et résistances, les défis du projet « *Esprit PME* »

Le Crédit Agricole Centre Loire (CACL) rencontre des obstacles dans sa tentative de transformer l'organisation en utilisant la libération de la parole et l'autonomisation des salariés. Le directeur général (DG) a lancé le projet d'entreprise « *Esprit PME* » pour encourager l'innovation, en réponse au contexte actuel de l'économie de la connaissance et de la créativité. Mais, l'entreprise fait face à des freins culturels, communicationnels et organisationnels. Le principal frein à la libération de la parole au CACL est lié à la culture d'entreprise, profondément enracinée dans l'histoire de la banque. La hiérarchie et les rites organisationnels, tels que les réunions hebdomadaires dirigées par les managers, renforcent une structure de pouvoir traditionnelle. Dans ce contexte, le manager est perçu comme omniscient, et les salariés comme de simples exécutants sans réelle voix ni autonomie. Ce modèle hiérarchique décourage les employés de s'exprimer librement, par crainte de répercussions, d'autant plus que la direction n'a pas introduit de nouveaux rites pour contrebalancer cette culture autoritaire. Le second frein est lié à la communication interne. Bien que le CACL dispose de nombreux outils de communication (emails, réseau social d'entreprise, blogs), les salariés se plaignent d'un manque de transparence et d'une surcharge d'informations, ce qui empêche une communication fluide et efficace. Les informations importantes sont souvent filtrées ou mal partagées, et les salariés se tournent vers les rumeurs pour combler les lacunes de la communication officielle. Cela génère un climat d'incertitude et une méfiance accrue envers la direction. Le dernier frein concerne l'organisation même du CACL, qui est une entreprise bureaucratique avec une structure rigide. Cela entrave la flexibilité et l'autonomie des salariés, d'autant plus que la réglementation bancaire impose des processus stricts. En réponse, les managers ont du mal à adopter un style de gestion participatif, bien que le projet « *Esprit PME* » prône la subsidiarité. Beaucoup de managers hésitent à céder du pouvoir et continuent de contrôler étroitement leurs équipes, ce qui empêche les salariés de s'exprimer librement et de prendre des initiatives, rendant difficile l'instauration d'une culture collaborative.

La résistance au changement est palpable, surtout parmi les middle-managers, qui craignent de perdre leur autorité dans un environnement plus horizontal. Cependant, des communautés informelles, tant de managers que de salariés non-cadres, commencent à se former. Ces groupes, que nous qualifions de communautés de pratiques selon les travaux d'Etienne Wenger, adhèrent aux idées du directeur général et cherchent à appliquer sa vision, contournant parfois la hiérarchie officielle.

2. Discussion

2.1. Le contexte mondial actuel : l'économie de la connaissance et de la créativité

L'économie de la connaissance et de la créativité a émergée dans les années 1990 et elle représente une nouvelle ère de développement du capitalisme (Burger et al., 2013). Elle succède à l'économie industrielle, marquée par la production et la consommation de masse, puis par l'économie de la qualité. Selon Dominique Foray (2009), cette transformation repose sur des phénomènes clés qui sont l'augmentation des ressources immatérielles consacrées à la croissance économique, la transmission des connaissances via l'éducation par exemple et l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cela a conduit à une baisse des coûts de transmission des connaissances, à une hausse des externalités du savoir, et à un accroissement du rôle de l'innovation dans l'activité économique. Depuis les années 2000, cette économie de la connaissance a pris une forme plus avancée : celle de l'économie de la créativité. Les entreprises ne se contentent plus d'optimiser leurs capacités productives, mais doivent continuellement innover pour répondre à une demande incertaine et volatile. L'innovation, qui fut autrefois un outil de croissance réservé à quelques grandes entreprises, est devenue une condition de survie pour toutes, indépendamment de leur taille ou secteur. La mesure de la performance est passée d'une efficacité productive à une intensité créative où la connaissance se trouve au centre de l'entreprise (Drucker, 1996 ; Stiglitz, Greenwald, 2014). Pour appréhender cette spirale de connaissances créatrices que ce soit à l'intérieur même de l'entreprise où entre les différentes organisations (Nonaka et Takeuchi, 1997), nous avons besoin de nouveaux cadres théoriques, répondant au régime d'innovation intensive (Hatchuel et al., 2002). Dans ce contexte, l'entreprise est vue comme un processus d'apprentissage permanent, et le facteur humain devient central dans la réussite des organisations. Le capital humain créatif, capable de s'adapter rapidement et d'apporter des idées nouvelles, est essentiel. La gestion de l'innovation nécessite désormais une approche plus ouverte et collaborative, fondée sur le partage des connaissances entre les individus et les organisations. Dans les organisations, c'est aussi le statut de l'innovation qui a été modifié et différents travaux convergent dans ce sens. Pour Hatchuel, Le Masson et Weil (2002),

l'innovation est devenue une condition de survie pour les entreprises et elle est désormais fréquente. Cela entraîne un changement radical dans la manière de manager les équipes où les processus de production deviennent des processus de conception et d'innovation. D'ailleurs, les entreprises mettent en place une organisation similaire au processus de conception innovante qui vont les conduire à transformer leurs pratiques managériales (Hatchuel, 2005). Ces nouvelles pratiques managériales s'apparentent au management de projet à risque où l'on associe le management des connaissances pour initier la spirale créatrice décrite par Nonaka et Takeuchi (1997). Les managers sont confrontés aujourd'hui à la mise en place d'une action collective dont le but est d'innover dans un contexte incertain, risqué et évolutif que certain, comme Lièvre (2016) appelle une situation extrême de gestion. Nous ne sommes pas encore en mesure de dégager une nouvelle forme organisationnelle innovante même si des chercheurs y travaillent (Nonaka, Takeuchi, 1995 ; Hatchuel et al., 2005 ; Cohendet, 2010) en s'appuyant sur les travaux de l'entreprise apprenante (Argyris, Schon, 1998 ; Senge, 2001). Mais il y a consensus pour dire que le facteur humain va être au cœur de cette nouvelle forme organisationnelle si les entreprises souhaitent s'orienter vers un régime d'innovation intensif. Pour Foray (2009), l'organisation va devoir mettre en œuvre un dispositif d'expansion des connaissances où d'une part, il faudra codifier les connaissances pratiques c'est-à-dire ce que font les salariés en situation de travail et d'autre part, il faudra intégrer les résultats des travaux de recherche à ces mêmes connaissances expérientielles afin d'améliorer le savoir des salariés. Mais la codification des connaissances expérientielles et l'intégration des connaissances académiques dans la pratique des salariés n'est possible que si ceux-ci trouvent du sens dans leur travail au sens de Clot (2008). Ainsi, la question de l'environnement de travail est fondamentale et l'engagement du salarié dans l'activité qu'il réalise prend tout son sens. On trouve des éléments de réponse dans le modèle affinitaire de Sainsaulieu (1977) où le salarié s'engage dans une activité en gérant sa carrière comme un indépendant et où il existe une cohérence entre sa vie personnelle et professionnelle. Ainsi, les organisations n'ont pas d'autre choix que de placer l'Humain au centre de leurs préoccupations car il ne peut pas y avoir d'innovation sans qu'il y ait des individus créatifs. C'est pourquoi, les organisations s'emploient à libérer la parole de leurs salariés pour récolter leurs idées et leurs connaissances afin de pouvoir répondre au contexte économique d'innovation intensive (Lièvre, 2016). C'est de cette façon que nous interprétons les différentes stratégies des entreprises comme Chronoflex, Favi, l'OCP, Michelin, Poulit pour n'en citer que quelques-unes. L'industriel japonais cité au début du livre emblématique de Getz et Carnay (2009) résume très bien notre propos : « *Nous gagnerons et l'occident industriel perdra, car vous développez vos entreprises*

sous la férule du Taylorisme. Vous croyez que l'essentiel d'une bonne gestion consiste à faire jaillir les bonnes idées des cadres et de les faire exécuter par les ouvriers en les contrôlant. Alors que la survie de l'entreprise aujourd'hui nécessite la mobilisation quotidienne de la moindre parcelle d'intelligence. »

Aucun secteur d'activité n'est épargné par cette économie de la connaissance, pas même le secteur bancaire où la digitalisation et l'intensification des processus d'innovation obligent les banques à revoir leurs modèles organisationnels pour rester compétitives dans un marché en constante évolution. En effet, le secteur bancaire, historiquement ancré dans des structures hiérarchiques rigides, doit désormais s'adapter à ces nouvelles exigences de flexibilité et d'innovation. Les banques doivent favoriser un climat où l'autonomie des salariés et l'intelligence collective sont valorisées, afin d'exploiter pleinement le potentiel de l'économie de la connaissance. L'exemple de grandes entreprises comme Michelin ou l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), qui sous l'impulsion de leurs dirigeants ont adopté une stratégie articulant innovation et responsabilisation des salariés, montre que cette transition est possible. En permettant une plus grande liberté d'expression et une responsabilisation accrue des employés, les entreprises peuvent accéder à un vaste réservoir de créativité et d'idées qui représentent un levier essentiel pour innover dans l'économie de la connaissance. Le Crédit Agricole Centre Loire (CACL) n'est pas épargné et doit s'adapter à cette nouvelle réalité économique basée sur l'innovation et la créativité. En libérant la parole des salariés et en restructurant son modèle organisationnel, le CACL cherche à répondre aux défis contemporains. Cependant, la banque se distingue des autres entreprises du fait qu'elle est exposée à des risques singuliers.

2.2. La spécificité du Crédit Agricole Centre Loire

Contrairement à d'autres organisations, la banque peut mettre en risque l'économie mondiale comme cela a été le cas lors de la crise de 2008 dite des *subprimes*. Le risque le plus important pour une banque est lorsque les personnes qui leur ont confié leur argent, décident de le retirer en même temps et massivement. La banque ne pourra pas honorer la restitution de tous les avoirs ce qui générera son insolvabilité. C'est ce qu'on l'on nomme le risque systémique. Les autorités renforcent régulièrement la réglementation pour lutter contre ce risque via les Comités de Bâle. Mais les accords de Bâle II n'ont pas réussi à prévenir ni à empêcher la crise 2008

(Haouat Asli, 2012). A la suite de cette crise, de nouveaux accords ont été mis en place avec Bâle III. Mais les banques font preuve d'une grande innovation ce qui les rend difficilement applicable (Blumdell-Wignall et Atkinson, 2010). La crise de 2008 a aussi favorisé les innovations en matières bancaires. Elles sont passées de l'innovation fermée à l'innovation ouverte (Fasnacht, 2009). Malgré une réglementation drastique, l'innovation financière ne faiblit pas (Gowland, 1991) car elle permet de répondre à la concurrence féroce que se livrent les différentes banques entre elles. Du fait des dispositions légales et de la réglementation qui ne cesse pas de se renforcer, elles ne peuvent plus se livrer une concurrence sur leurs tarifs ni sur leurs produits qui sont similaires d'une banque à l'autre. La seule option pour se différencier de ses concurrents reste l'innovation (Ascensio, 2016).

Pour innover, les banques vont chercher l'inspiration dans ce que font des organisations qui ne sont pas nécessairement des institutions financières et elles ont recours à l'*open innovation*. L'*open innovation* se base sur l'établissement de partenariats (Chesbrough, 2003). Les banques utilisent principalement leurs clients et des organisations qui sont d'un secteur d'activité différent du leur pour réaliser de l'*open innovation* (Haouat Asli, 2012). Les innovations qui en découlent sont souvent progressives et répondent à l'environnement et l'*open innovation* est avantageux pour les banques car elle permet de proposer un modèle répondant aux changements environnementaux que subit la banque et d'y faire face en saisissant les opportunités qui se présentent et en s'inspirant de l'extérieur (Fasnacht, 2009). Mais elle doit davantage se centrer sur ses clients, elle doit changer de type organisationnel en passant d'un modèle hiérarchique à un modèle flexible et son management doit aussi évoluer (Fasnacht, 2009). Dans ce cas, l'organisation n'est plus simplement un regroupement de facteurs de production mais elle devient un ensemble de croyances partagés, de valeurs et de comportements similaires (Fasnacht, 2009).

Le Crédit Agricole Centre Loire (CACL) n'échappe pas à la règle malgré sa gouvernance particulière. C'est une banque-assurance qui appartient à des sociétaires qui sont avant tout, les clients de la banque. La direction doit concilier les décisions économiques avec les spécificités locales mais aussi obtenir l'approbation des sociétaires. Ces derniers, sans toujours en être conscients, influencent la gouvernance du groupe, puisqu'ils détiennent la majorité des actions du Crédit Agricole SA (CASA). Face à des défis comme le renforcement de la réglementation bancaire et l'arrivée d'une nouvelle concurrence que sont les banques en ligne, le directeur général (DG) a la nécessité de trouver de nouvelles sources de revenus. C'est pourquoi, il a lancé le projet « *Esprit PME* » pour transformer l'organisation en libérant la parole des salariés. Ce projet vise à rendre l'entreprise plus flexible et réactive. Malgré l'ambition du

projet, sa mise en œuvre est limitée à cause de blocages existants et renforcé par le faible effectif qui lui est dédié (seulement trois personnes). L'existence d'un paradoxe entre la volonté du DG de transformer l'entreprise et les pratiques internes freine le projet ce qui rend complexe la transition vers une organisation plus agile, où l'innovation et la prise de parole des salariés sont réellement encouragées. Malgré les actions mises en place par le DG telles que des consultations sur la qualité de vie au travail, des rencontres directes entre direction et salariés et la mise en place d'outils pour faciliter l'expression des idées, la parole ne se libère pas comme escompté. Nous avons proposé au DG et à la directrice des ressources humaines (DRH) de les aider à identifier les freins à cette libération de la parole et de les accompagner dans cette transformation. La recherche que nous avons réalisée au CACL nous a permis de réaliser différentes contributions.

2.3. Les contributions de cette recherche

2.3.1. Une contribution théorique

Pour aider le Crédit Agricole Centre Loire (CACL) dans sa démarche, nous avons choisi de nous appuyer sur le concept de l'entreprise libérée qui est un concept novateur depuis la parution du livre *Freedom, INC* de Brian Carney et Isaac Getz en 2009. C'est une philosophie développée par Isaac Getz qui met l'accent sur l'autonomie et la créativité des salariés. Elle repose sur quatre principes clés : écouter les employés, partager la vision de l'entreprise, cesser de chercher à les motiver directement et rester vigilant pour maintenir cette culture. Getz définit l'entreprise libérée comme un environnement où les employés sont libres de prendre des décisions sans l'intervention constante des managers, ce qui favorise la créativité, la motivation et la performance. Ce modèle valorise la confiance, l'autonomie, et la suppression des symboles de pouvoir, avec un rôle central pour le leader, qui doit créer un cadre favorable à l'épanouissement des salariés plutôt que de les contrôler. Les recherches de Getz montrent que les entreprises libérées sont caractérisées par un fort engagement des salariés et une réduction des structures hiérarchiques, quels que soient le secteur d'activité ou la taille de l'organisation. Cependant, son enquête n'explique pas en détail le processus d'implémentation de ces principes dans des organisations très hiérarchisées. A travers notre recherche, nous souhaitons apporter une contribution sur le déploiement d'un tel processus et comprendre comment il se met en

place. A notre connaissance, il n'y a que la recherche récente de Battistelli, Dubey et Mattelin Pierrard (2023) qui évoque le processus de transformation d'une organisation hiérarchique en entreprise libérée. La littérature sur les entreprises libérées s'est considérablement enrichie ces dernières années. Les revues de littérature sur le sujet ont été réalisées dans diverses thèses (Picard, 2015 ; Holtz, 2018 ; Mattelin-Pierrard, 2019 ; Chêne, 2020 ; Poli, 2022). C'est pourquoi, nous nous attacherons à situer l'entreprise libérée au sein de l'écosystème actuel de la recherche. Nous avons relevé l'existence de deux types de littérature coexistante : l'une, de nature académique (Gilbert et al., 2014, 2017, 2018 ; Chananet, 2017 ; Fox & Pichault, 2017 ; Raulet-Croset et al., 2017 ; Mattelin-Pierrard et al., 2020 ; Weil & Dubey, 2020), et l'autre, issue de l'expérience pratique, souvent sous forme de témoignages de dirigeants emblématiques comme Zobrist et Gérard. La recherche académique a même consacré un numéro spécial à ce sujet dans la Revue Internationale de Psychologie et Comportement des Organisations (RIPCO) à la suite du colloque PEOPLE qui s'est tenu à Clermont-Ferrand en 2016. De plus, l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) inclut désormais cette thématique dans sa rubrique 09 : « *L'éthique dans les nouvelles formes organisationnelles : quête de sens, vertus du manager, nouvelles valeurs et nouvelles pratiques* ». La littérature sur les entreprises libérées peut être regroupée en trois thématiques principales. La première explore l'origine des idées véhiculées par l'entreprise libérée, souvent tracées jusqu'aux écrits d'Aristote et son principe de subsidiarité, repris par de nombreux auteurs à travers les siècles. La deuxième thématique se concentre sur la théorie des organisations, cherchant à déterminer si l'entreprise libérée constitue un modèle, un processus, un concept ou encore une innovation managériale. Enfin, la troisième thématique analyse les effets de la transformation d'une organisation bureaucratique en une entreprise libérée, en mesurant à la fois les impacts financiers et les effets sur les salariés. À partir de la thèse d'Émilie Poli (2022), nous proposons un tableau récapitulatif des différentes littératures, classées selon leur catégorisation.

Tableau 4: Ecosystème de l'entreprise libérée à partir de l'ensemble de la littérature (académique et non académique) selon Poli (2022)

Idées sur lesquelles s'appuie l'entreprise libérée	Caractérisation de l'entreprise libérée	Analyse des effets de l'entreprise libérée
Aristote, Lao Tseu, Pape Léon XIII, Saint Thomas d'Aquin, Proudhon, Locke et Mill pour les plus anciennes. Maslow (1943); Dubreil (1948); McGregor (1960); Townsend (1970; 2005); Gore (1976); McGregor Burns (1979; 2003); Savall (1989); De Pree (1990); Senge (2017); Drucker (1993); Peters et Waterman (1993); Peters (1994); Semler (1993); Parker Fillett (1995); Archier et Serieyx (2000); Greenleaf (2002); Fauvet (2004); Hamel (2007); Zobrist (2010)	Verrier et Bourgeois (2016); Aigouy et Granata (2017); Antoine, 2017; Brière (2017); Chabanet et al. (2017); Chêne & Le Goff, (2017); D'Iribarne (2017); Fox & Pichault (2017); Gilbert, Raulet-Croset, et al. (2017); Holtz (2017); Lee et Edmonson (2017); Marmorat & Nivet (2017); Teglberg, et al. (2017); Autissier et al. (2018); Battistelli (2019a); Coutrot (2019); Detchessahar (2019); Karsenty (2019); Frémeaux & Taskin (2019); Hauch et Loufrani-Fedida (2020); Mattelin- Pierrard et al., (2020); Poli (2020); Weil & Dubey (2020)	Picard (2015); Brière (2017); Chabanet et al. (2017); Cultiaux et Léon (2019); Duan (2019); Frémeaux et Taskin (2019); Gilbert et Telborg (2017); Holtz (2019); Léonard et Karsenty (2019); Marmorat et Nivet (2019); Ramboarison-Labo et Gannouini (2019); Mattelin-Pierrard (2019); Chêne (2020); Hauch et Loufrani-Fedida (2020); Mattelin-Pierrard et al. (2020); Picard et Islam (2020); Weil et Dubey (2020)

Ce classement nous a permis de positionner notre thèse au sein de cette littérature. Nous nous inscrivons clairement dans la deuxième catégorie, celle qui cherche à caractériser l'entreprise libérée et plus particulièrement son processus d'adoption. Même si notre enquête permet d'apporter une contribution dans la caractérisation de l'entreprise libérée, elle reste limitée car elle ne permet pas d'en comprendre totalement le processus.

Ainsi, notre travail s'ancre dans le domaine du management stratégique, plus spécifiquement en théorie des organisations, à la lisière du management des connaissances (*Knowledge Management*).

Dans le cadre des travaux de la chaire Futur de l'Industrie et du Travail (FIT) de l'École des Mines à Paris, auxquels nous avons participé et qui ont conduit à la publication de l'ouvrage :

Au-delà de l'entreprise Libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes, rédigé par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey (2020), nous avons identifié des caractéristiques communes aux organisations dites « libérées ». Tout d'abord, nous avons constaté que ces organisations, qu'elles se revendiquent ou non comme « libérées », adoptent une structure hiérarchique aplatie et sont organisées en petites équipes pour favoriser la communication et les interactions. Ensuite, un changement notable dans le rôle des responsables est apparu, où ces derniers adoptent une posture de leader tandis que les dirigeants s'efforcent d'éliminer les symboles du pouvoir au sein de l'organisation. Enfin, nous avons observé que les services des ressources humaines se mettent au service des employés, créant des espaces de discussion où tous peuvent s'exprimer, débattre et délibérer sur les questions liées au travail. Ces travaux corroborent ceux de Gilbert et ses collègues (2017) qui ont comparé l'entreprise libérée et le modèle participatif.

Dans leur recherche, El Khoury, Jaouen et Sammut (2022) montrent que l'Entreprise Libérée (EL) n'est pas un concept statique, mais au contraire, un concept évolutif. Elles en décrivent les caractéristiques et proposent des indicateurs permettant de mesurer le degré d'adoption et de déploiement de ce concept. Ces indicateurs permettent notamment aux organisations de situer leur position dans le processus de transformation vers l'adoption du concept d'EL. Les travaux d'El Khoury, Jaouen et Sammut reprennent les principaux éléments de l'EL décrits par Getz et Carney (2009), qu'elles ont classés selon le degré d'adoption du concept.

De leur côté, Mattelin Pierrard et Dubouloz (2019) suggèrent d'utiliser la cognition pour comprendre la stratégie des dirigeants dans l'adoption d'une innovation managériale telle que l'EL. Cette approche est intéressante car elle permet de mieux comprendre ce qui se passe en amont de l'adoption du concept d'EL, bien qu'elle n'explique pas en détail le processus de transformation.

Battistelli, Dubey et Mattelin Pierrard (2023) apportent un éclairage sur le processus de transformation d'une structure organisationnelle traditionnelle vers une structure de type EL. Ils montrent l'existence de grappes qui facilitent l'adoption d'une innovation managériale de type EL. Ces grappes sont en adéquation avec les obstacles communicationnels et organisationnels que nous avons identifiés dans notre recherche au CACL. Pour Battistelli, Dubey et Mattelin Pierrard (2023), l'adoption d'une innovation managériale comme l'EL peut être structurée autour de trois grappes :

- Une « *grappe de communication* », où la transparence de l'information est impérative.

- Une « *grappe d'accompagnement* », où les salariés, en particulier les managers, doivent être soutenus dans la transformation de l'entreprise.
- Une « *grappe d'autonomisation* », où les équipes de travail sont autogérées.

En comparant ces grappes aux obstacles identifiés dans notre recherche au CACL, il apparaît que l'entreprise n'est pas encore entièrement mature dans son processus de transformation et d'adoption de l'EL. Cependant, ni les travaux de la chaire FIT ni notre exploration de la littérature sur les entreprises libérées n'ont révélé de liens établis avec les communautés, en particulier les communautés de pratique (CoP) telles que définies par Wenger (1998). L'intégration de ces communautés dans l'entreprise libérée pourrait permettre de passer d'une logique fonctionnelle à une logique d'innovation intensive, où le transfert de connaissances devient un prérequis (Cohendet et al., 2014). Ce lien pourrait également aider à mieux comprendre comment s'articulent l'idéation et la réalisation des objectifs, sans que la direction n'impose aux employés la manière de les atteindre. De plus, cette articulation pourrait devenir un levier de transformation profonde de l'organisation, en éclairant la manière dont les employés s'auto-organisent, se libèrent du contrôle hiérarchique et assument la responsabilité des objectifs fixés.

De notre point de vue, les communautés peuvent jouer un rôle clé dans la transformation organisationnelle en facilitant la conduite du changement. Comme nous l'avons observé avec les communautés de « managers dissidents » ou les employés qui suivent la vision du directeur général au sein du CACL, ce sont ces communautés qui, bien que discrètes, prennent l'initiative de mettre en œuvre les orientations du DG. Outre l'intérêt principal de contribuer à la communauté scientifique en répondant à la nécessité de recherches sur le concept d'entreprise libérée, notre étude présente également une pertinence pratique pour le monde professionnel.

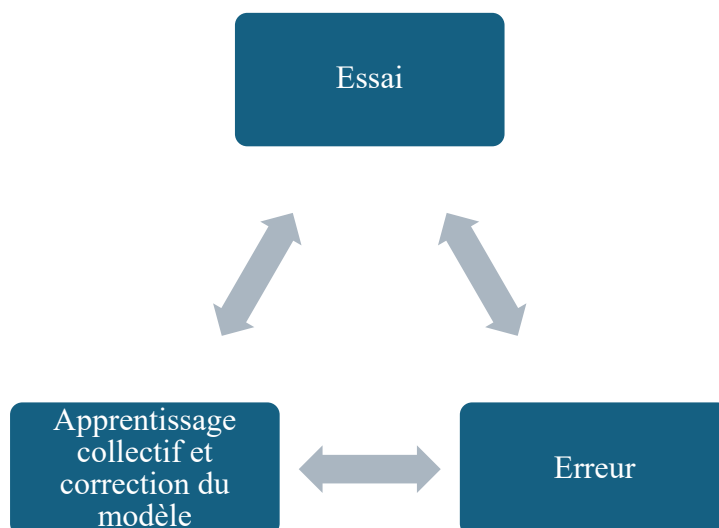
2.3.2. Une contribution pratique

Au fur et à mesure de notre progression dans la recherche, nous avons constaté que le Crédit Agricole Centre Loire (CACL), comme de nombreuses autres entreprises, fait face à des défis liés à l'autonomisation des salariés. Dans un premier temps, nous avons identifié plusieurs obstacles, tels que la réticence du management à partager des informations, le manque d'autonomie des salariés soumis à un contrôle managérial constant, ainsi qu'une divergence de

perception du « *travail bien fait* » entre salariés et managers, avec des syndicats perçus comme inefficaces par les salariés.

Face à ces problèmes, nous avons proposé à la directrice des ressources humaines (DRH) de s'inspirer de Michelin, une entreprise industrielle ayant entrepris une transformation pour responsabiliser ses salariés tout en respectant des processus de production stricts. La première phase de responsabilisation chez Michelin a amélioré la productivité, mais a montré ses limites en raison de la rigidité des processus. Une seconde phase a été initiée, centrée sur l'autonomie des salariés et leur bien-être. Ce modèle repose sur la simplification des outils de gestion, l'implication des salariés dans la prise de décision, et un management plus collaboratif. Michelin utilise des expérimentations volontaires permettant aux équipes de tester des approches sans crainte de l'échec, favorisant ainsi un apprentissage collectif et des solutions innovantes. Ce processus de transformation améliore le climat social tout en renforçant l'engagement des employés. Nous pouvons résumer l'expérimentation menée par Michelin de la façon ci-après.

Figure 14: Expérimentation chez Michelin selon synthèse personnelle



En nous inspirant de ces observations, nous avons proposé à la DRH d'inventer leur propre modèle de libération en combinant le concept d'entreprise libérée avec le projet « *Esprit PME* »

». Nous avons également observé une agence au sein du CACL qui applique la vision du directeur général (DG) et incarne le projet « *Esprit PME* ». Nous avons suggéré à la DRH de poursuivre nos investigations sur l'autonomisation des salariés en participant au congrès « *Human Resources* » à Paris, dont le thème était « *l'agilité, la transformation et l'intelligence collective* ». Lors de ce congrès, nous avons constaté que de nombreuses entreprises, telles que Capgemini, Saint-Gobain et la Société Générale, font face à des défis similaires à ceux du CACL, notamment en matière d'engagement des salariés, d'évolution managériale et de création de communautés de travail plus autonomes. Ces entreprises ont partagé des initiatives innovantes, telles que l'évaluation continue des salariés, les groupes de travail multidisciplinaires et la transformation du leadership des managers, en mettant l'accent sur l'intelligence émotionnelle et l'innovation. Une constante observée est l'importance de libérer la parole et de promouvoir l'autonomie des équipes, bien que les managers intermédiaires, souvent réticents à céder le contrôle, représentent un obstacle majeur à cette transition.

Nous avons fait un retour à la DRH de ce que nous avons appris lors du congrès lors d'une réunion. Nous avons ensuite abordé la question cruciale des règles dans le secteur bancaire, fortement régulé, et plus particulièrement dans un contexte de changement organisationnel. L'une des difficultés réside dans l'articulation entre l'autonomie des salariés et la pression des régulations internes et externes. Pour apporter une réponse, nous avons exploré la théorie de la régulation sociale (TRS) de Jean-Daniel Reynaud, qui distingue trois types de régulations : formelle (contrôle hiérarchique), informelle (autonome, issue des interactions sociales) et conjointe (négociée entre salariés et direction). Contrairement à l'idée que l'autonomie implique l'absence de règles, nous soutenons que, dans une entreprise libérée, les règles sont une construction collective entre régulations formelles et informelles. Cela permet aux salariés de s'adapter à la réalité du terrain tout en répondant aux exigences de productivité. Le véritable enjeu ne réside pas dans la réglementation elle-même, mais dans sa mise en œuvre. L'autonomie des salariés nécessite la reconnaissance de l'intelligence collective et le partage du pouvoir. Ainsi, l'implication des salariés dans la construction des processus appliquant les règles est essentielle pour libérer la parole et réussir la transformation organisationnelle vers plus de flexibilité et de compétitivité.

Les deux réunions de mai et juin 2018 ont donné lieu à des discussions avec la DRH et le DG à propos du fonctionnement de l'Agence en Ligne des Majeurs Protégés (AEL MAJ), qui applique le projet d'entreprise « *Esprit PME* ». Cette agence bancaire, opérant uniquement via des canaux numériques, cherche à responsabiliser son équipe et à libérer la parole des salariés.

Cette agence a un fonctionnement particulier, bien qu'elle fasse partie d'un groupe d'agences en ligne (AEL). Les salariés des autres agences du groupe expriment des difficultés à se faire entendre, car la parole libre est souvent mal perçue ou ignorée, ce qui les décourage de s'exprimer. De plus, ils déplorent un manque d'autonomie réelle, les managers intermédiaires ayant peu de pouvoir de décision. L'accent mis sur le pilotage et les statistiques limite également la liberté des équipes, créant un environnement stressant. Les salariés pointent aussi un manque de transparence et un double discours entre la stratégie prônée par la direction et la réalité du terrain, où la pression commerciale prime sur la qualité du service. Enfin, ils se sentent non consultés sur les changements opérationnels, ce qui accroît la pression et nuit à leur travail. À l'AEL MAJ, le manager aligne le discours de la direction avec la réalité quotidienne. Pour approfondir notre compréhension du processus de transformation d'une entreprise hiérarchique en entreprise libérée, nous avons poursuivi nos investigations en étudiant l'Office Chérifien des Phosphates (OCP), multinationale marocaine fondée en 1920, qui a entamé une transformation majeure en 2006 sous la direction de Mostafa Terrab. Cette transformation vise à intégrer la digitalisation et l'harmonisation des processus. Elle s'est déroulée en deux phases : une optimisation des coûts, suivie de l'« *advice process* » débuté en 2016, qui encourage l'intelligence collective et la liberté d'initiative des salariés, favorisant une culture d'apprentissage. Bien que cette transition ait amélioré la flexibilité et l'adaptabilité de l'OCP, des tensions subsistent, notamment concernant la gestion hiérarchique et les objectifs de résultats. Nous avons voulu comprendre comment les salariés s'engagent dans un tel processus de transformation. C'est pourquoi nous nous sommes tournés vers la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci, qui explore les facteurs de motivation et d'engagement. Elle souligne également l'importance de la compétence, de l'autonomie et des relations positives. Cette théorie confirme notre intuition selon laquelle des environnements de travail favorables stimulent la motivation et le bien-être, tandis que des conditions défavorables peuvent entraîner désengagement et aliénation. D'ailleurs, lors du colloque « *Le travail en mouvement* », auquel nous avons participé, la thématique de l'autonomie des salariés a été abordée, en même temps que de nouvelles formes d'aliénation des salariés. Il a été mis en lumière une mutation du travail. Par ailleurs, les travaux de l'équipe Alter-Organizing au GREDEG-CNRS, co-dirigée par Anthony Hussenot et Sophia Galière, se concentrent sur les mutations du travail dans l'ère post-bureaucratique. Dans son livre « *Pourquoi travailler ? Place et rôle du travail dans un monde en mutation* (2022), Anthony Hussenot retrace l'évolution du travail et montre que, depuis la fin des années 1990, une nouvelle catégorie de travailleurs a émergé : celle des travailleurs créatifs. Cette apparition suit la transition d'une

économie capitaliste à une économie basée sur la connaissance (Hussenot, 2022). Il observe également une perte de la centralité du travail : il ne joue plus uniquement un rôle économique, identitaire, sociétal et politique (Hussenot, 2022). En effet, les individus sont en quête de sens, ils prennent conscience des inégalités et des nouveaux enjeux économiques, et pour eux, une bonne carrière n'est plus forcément synonyme de devenir cadre. Ils n'aspirent plus forcément à des postes de direction, ce qui pose de nouveaux enjeux économiques, moraux et sociétaux (Hussenot, 2022). Pour Hussenot (2022), le monde du travail connaît une mutation, passant d'un paradigme moderne à un paradigme expressif. Il définit le paradigme moderne comme celui du salariat, fondé sur le lien de subordination lié au contrat de travail. C'est sur ce paradigme que repose notre contrat social (Hussenot, 2022). Toutefois, l'économie de la connaissance et de la créativité a fait émerger un second paradigme, celui du travail expressif, où les individus priorisent leurs réalisations personnelles, à l'image d'artistes qui produisent des œuvres. Dans ce paradigme, la rémunération reste importante, mais elle n'est plus la priorité absolue, et l'organisation du travail se modifie (Hussenot, 2022). De nouveaux espaces de travail, tels que les espaces de *co-working*, apparaissent, et le bureau physique tel que nous le connaissons devient moins essentiel, à partir du moment où les individus disposent d'un ordinateur et d'une connexion Internet (Hussenot, 2022). Le système managérial doit également s'adapter à ces nouvelles configurations. Ainsi, le manager valorise l'expérimentation et l'adaptation pour permettre à ses subordonnés de tester leurs idées. Les erreurs deviennent alors une source d'apprentissage collectif, en raison du nouveau contexte économique. Selon Anthony Hussenot, le paradigme du travail expressif est appelé à se développer, car il est poussé par une injonction à innover. Le paradigme du travail moderne ne disparaîtra pas pour autant et continuera d'exister, mais sous une forme plus difficile, générant deux pôles : l'un, où les salariés les plus diplômés évolueront dans le paradigme du travail expressif et l'autre, où les salariés moins diplômés ou non diplômés resteront dans le paradigme du travail moderne (Hussenot, 2022). Nous rejoignons Anthony Hussenot dans ses analyses, car cela correspond également à nos observations au sein du CACL, où se pose la question de faire évoluer les salariés en les formant, afin qu'ils développent des compétences supplémentaires pour répondre aux exigences de l'économie de la connaissance et de la créativité. Cette demande du CACL de faire évoluer les salariés sur le plan de leurs compétences répond également à un enjeu d'employabilité, car un certain nombre de salariés possèdent peu de diplômes. C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles l'entreprise a créé sa propre école, afin de répondre aux besoins en formation, mais aussi pour accompagner ses salariés dans la transformation organisationnelle souhaitée. Malgré cela, le CACL rencontre des difficultés à transformer son

organisation vers une libération de la parole et une autonomisation des salariés. Le projet « *Esprit PME* », lancé par le DG pour encourager l'innovation, est freiné par plusieurs obstacles culturels, communicationnels et organisationnels. Le principal défi réside dans la culture d'entreprise hiérarchique, où les managers sont perçus comme omniscients et les salariés comme de simples exécutants sans réelle autonomie. Cette structure rigide décourage l'expression libre, par crainte de répercussions, et aucun nouveau rituel n'a été introduit pour contrebalancer cette autorité traditionnelle. En matière de communication, malgré la disponibilité de nombreux outils, les salariés déplorent un manque de transparence et une surcharge d'informations, ce qui conduit à des rumeurs et à un climat de méfiance envers la direction. Enfin, l'organisation bureaucratique et la rigidité des processus réglementaires limitent la flexibilité et la gestion participative. Les middle-managers, craignant de perdre leur autorité, peinent à adopter un style de gestion plus collaboratif. Cependant, nous avons pu observer la formation de communautés de pratiques informelles, inspirées par la diffusion de la vision du DG. Ces communautés contournent la hiérarchie pour appliquer des méthodes plus horizontales, favorisant la collaboration entre leurs membres, mais aussi de manière transversale. De plus, comme nous l'avons vu, les organisations doivent impérativement trouver de nouveaux leviers de croissance, ce qui implique qu'elles doivent innover, donc disposer d'un vivier d'idées. Les travaux de Parmentier et al. (2017) montrent que les idées circulent librement au sein des organisations, renforçant les connaissances individuelles. Pour cela, il est essentiel que la parole des salariés soit libre, afin qu'ils puissent échanger et apprendre les uns des autres. D'ailleurs, Guy Parmentier et Séverine Le Loarne-Lemaire (2018) affirment qu'une idée découle d'une intention d'agir, menant à une expression qui enrichit un ensemble de savoirs, et qui peut parfois connecter des individus au sein d'un nouveau réseau de relations. La créativité peut être perçue comme un processus visant à faire émerger des idées nouvelles (Parmentier et Le Loarne-Lemaire, 2018). Grâce aux travaux d'Amabile (1988, 1996, 1997), nous savons que la créativité est corrélée à la motivation et aux connaissances des individus. Ainsi, nous pouvons affirmer qu'un environnement propice à l'autonomie des salariés, favorisant la motivation intrinsèque et le transfert des connaissances, entraîne la génération d'idées nouvelles. Les organisations peuvent ensuite mettre en place des outils de gestion pour soutenir cette génération d'idées. Le CACL a d'ailleurs mis en place de tels outils, tels que « *Clic to change* », des hackathons ou des ambassadeurs de l'innovation utilisant le *Design Thinking*. Le CACL tente également d'associer ses clients à la génération d'idées nouvelles, en leur proposant des outils dédiés où ils peuvent donner leur avis, faire des propositions ou signaler des dysfonctionnements. Comme nous l'avons observé au cours de

cette recherche, le CACL n'échappe pas à cette injonction à l'innovation et doit opérer une transition d'un modèle hiérarchique vers une organisation collaborative pour y répondre. Toutefois, l'analyse basée sur les travaux d'Isaac Getz révèle que le CACL est encore loin d'être une « *entreprise libérée* ». Le management écoute peu les salariés, entraînant frustration et désengagement. Les initiatives des employés sont souvent bloquées par la hiérarchie, et les propositions ignorées. Bien que le DG soutienne le projet « *Esprit PME* » pour encourager l'autonomisation, certaines résistances de cadres freinent l'adoption de cette nouvelle approche. La motivation des salariés repose davantage sur des primes et des objectifs commerciaux, avec peu d'attention à la motivation intrinsèque, ce qui affecte leur engagement. Les outils inadaptés et des objectifs mal expliqués aggravent la situation. L'AEL MAJ présente des signes plus avancés de transformation. Le manager y encourage l'expression des salariés, organise des réunions informelles et transmet activement la vision « *Esprit PME* ». Il se concentre sur le sens du travail, un facteur clé de motivation intrinsèque, bien que le système de primes commerciales reste en place. La libération de la parole demeure un défi à surmonter.

Selon nous, une des voies possibles pour le CACL serait de s'appuyer sur ses communautés de pratiques informelles pour transformer l'organisation, mais aussi pour générer de nouvelles idées et les proposer à la direction. Pour Parmentier et ses collègues (2017), les nouveaux espaces de travail, où l'on trouve des communautés de connaissances, permettent la mise en place de processus créatifs. Dans leur recherche, ils montrent également que le mode de management utilisé peut encourager le processus créatif lorsque celui-ci est décloisonné, c'est-à-dire lorsque les idées circulent librement à travers l'organisation, mais aussi à l'extérieur de celle-ci (Parmentier et al., 2017). Selon eux, le management doit répondre à une tension entre la demande de liberté des salariés, qui ont besoin d'explorer et d'expérimenter pour générer de nouvelles idées, et les impératifs stratégiques de l'entreprise (Parmentier et al., 2017). Une façon de répondre à cette tension est de transformer l'organisation en une entreprise libérée, où les salariés sont libres, autonomes, et peuvent explorer et expérimenter leurs idées, tout en restant dans le cadre fixé par la direction. Ce cadre est matérialisé par la vision de la direction. Le concept d'entreprise libérée répond également à l'ambidextrie, qui associe la logique d'exploitation à celle d'exploration. Ainsi, la mise en place d'une entreprise libérée, en se basant sur les communautés de pratiques existantes, est une réponse à l'impératif d'innovation des entreprises, tout en conciliant les paradoxes soulevés par Parmentier et ses collègues (2017).

Nous n'avons pas pu montrer le processus de libération d'une entreprise hiérarchique car il ne s'est pas réalisé comme prévu ni comme nous l'aurions souhaité. Notre contribution est de

l'ordre de la mise en lumière des freins existants et leurs caractérisations lors d'une transformation qui n'a pas aboutie. Dans les processus de libération étudiés, les chercheurs montrent que les dirigeants libérateurs partent souvent de zéro et co-construisent un modèle d'organisation avec leurs salariés. Au CACL, le DG a une vision bien définie de l'avenir de l'entreprise, souhaitant la transformer en une organisation semblable aux PME d'autrefois, où tout le monde communique, débat, prend des initiatives et où le principe de subsidiarité prévaut. Bien que ce modèle ait donné l'impression d'être construit avec les salariés, ce n'était pas entièrement le cas. Il s'est d'abord appuyé sur les analyses et recommandations de cabinets de conseil, puis des groupes de travail ont été créés pour traiter les thématiques suggérées par ces consultants, avec l'intégration systématique d'un hiérarchique dans chaque groupe. Or, dans un contexte où la communication entre le management et les salariés est problématique, cette approche n'était peut-être pas la plus propice pour co-construire un projet censé libérer la parole. Surtout, au vu de l'importance du poids hiérarchique au sein du CACL. La levée des obstacles actuels à la libération de la parole au sein du CACL pourrait être considérée comme un prérequis à l'adoption d'une innovation managériale de type entreprise libérée. En effet, ces obstacles sont en adéquation avec les pratiques managériales en grappe décrites dans la recherche de Battistelli, Dubey et Mattelin Pierard (2023). La grille de lecture proposée par El Khoury, Jaouen et Sammut (2022) pourrait être utilisée par le management comme point d'entrée dans la transformation de l'organisation, permettant de suivre l'avancement du projet de transformation à travers les indicateurs proposés et d'en informer l'ensemble du personnel. Cette grille pourrait également permettre de comparer les entreprises entre elles et de les situer en fonction de leur degré de transformation (El Khoury, Jaouen et Sammut, 2022). Le CACL, à l'instar de nombreuses autres entreprises, accorde une grande importance aux indicateurs. Cela pourrait également contribuer à lever, en partie, le frein communicationnel qu'elle rencontre, en informant l'ensemble du personnel sur l'avancement du projet de libération baptisé « *Esprit PME* ». Pour les salariés, cette communication pourrait être perçue comme des points d'étape à discuter en réunion, leur permettant ainsi de reprendre confiance dans la direction.

Notre recherche nous a aussi permis de répondre aux questionnements qui ont émergé dès notre entrée dans la vie professionnelle et qui nous ont suivi jusqu'à aujourd'hui. Nous avons ainsi pu comprendre pourquoi les salariés se désengagent progressivement de leur travail, voire ne s'engagent pas du tout dans les cas les plus pessimistes. Ce désengagement généralisé trouve son origine dans l'environnement de travail dans lequel ils évoluent. En effet, les salariés éprouvent le besoin de se sentir libres pour :

- Prendre des décisions
- Gérer leur carrière
- S'exprimer

Mais, la plupart du temps, ils se retrouvent dans des environnements bureaucratiques qui ne laissent que peu de place à cette liberté. Ils se sentent alors piégés par le poids de la hiérarchie et le système managérial fondé sur le commandement et le contrôle, bien qu'on leur demande en même temps d'être autonomes et responsables. Ces injonctions contradictoires génèrent un mal-être au travail. De plus, l'exigence de « *faire du chiffre* », souvent au détriment de la qualité perçue du travail, en opposition à la demande de « *qualité* » basée sur les processus et normes de l'entreprise plutôt que sur le métier lui-même, entraîne une perte de sens qui accentue encore le désengagement. Ce phénomène s'apparente à ce qu'Yves Clot (2008) a décrit, où les salariés ne sont plus fiers de leur travail en raison de l'absence de critères de qualité. Bien que les organisations prônent l'autonomie et l'intègrent dans leurs discours, dans la réalité, les salariés ne la perçoivent pas. Ils sont souvent écrasés par le poids des procédures internes et externes, ainsi que par la culture organisationnelle qui les empêche également de s'exprimer, ce qui constitue une autre source de désengagement, tout comme l'absence de retour de la part de la direction sur les propositions ou initiatives qu'ils prennent.

Cette recherche a également été menée en réponse à la demande du CACL, qui souhaitait libérer la parole de ses salariés et se transformer en une entreprise collaborative. Bien que nous n'ayons pas pu concrétiser cette demande, puisque, à notre départ et à notre connaissance, le CACL n'est toujours pas une entreprise collaborative où la parole est libérée, nous avons néanmoins pu comprendre pourquoi la libération de la parole et la transformation de l'entreprise n'ont pas abouti comme le souhaitait le directeur général. Dans les processus de libération étudiés, les chercheurs montrent que les dirigeants libérateurs partent souvent de zéro et co-construisent un modèle d'organisation avec leurs salariés. Au CACL, le directeur général avait une vision bien définie de l'avenir de l'entreprise, souhaitant la transformer en une organisation semblable aux PME d'autrefois, où tout le monde communique, débat, prend des initiatives et où le principe de subsidiarité prévaut. Bien que ce modèle ait donné l'impression d'être construit avec les salariés, ce n'était pas entièrement le cas. Il s'est d'abord appuyé sur les analyses et recommandations de cabinets de conseil, puis des groupes de travail ont été créés pour traiter les thématiques suggérées par ces consultants, avec l'intégration systématique d'un hiérarchique dans chaque groupe. Or, dans un contexte où la communication entre le management et les

salariés est problématique, cette approche n'était peut-être pas la plus propice pour co-construire un projet censé libérer la parole. Surtout, au vu de l'importance du poids hiérarchique au sein du CACL.

La levée des obstacles actuels à la libération de la parole au sein du CACL pourrait être considérée comme un prérequis à l'adoption d'une innovation managériale de type EL. En effet, ces obstacles sont en adéquation avec les pratiques managériales en grappe décrites dans la recherche de Battistelli, Dubey et Mattelin Pierard (2023). Les freins mis en évidence dans notre recherche correspondent aux pratiques managériales en grappe observées dans le processus d'adoption d'une innovation managériale, tel que décrit par Battistelli, Dubey et Mattelin Pierard (2023). Hormis ces contributions, nous avons aussi pu élaborer une contribution au niveau de la méthodologie.

2.3.3. Une contribution méthodologique

Initialement, nous avons choisi d'utiliser la méthodologie de la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967) pour cette thèse. Au fil de notre travail de caractérisation de libération de l'entreprise, nous avons réalisé que nous menions en réalité une enquête. La théorie ancrée et l'enquête ne sont pas incompatibles, bien au contraire, elles se révèlent complémentaires.

Pour Strübing, le modèle d'enquête proposé par Dewey est relativement proche de ce que développe la méthodologie de la théorie ancrée (Strübing in Charmaz and Bryant, 2010). Le lien entre ces deux approches réside dans l'attitude abductive du chercheur, qui répète une série d'étapes tout en s'interrogeant sur le choix des données (Strübing in Charmaz and Bryant, 2010). Dans les deux méthodes, les données sont générées à la fois empiriquement et par le processus de recherche lui-même. Le chercheur, en interprétant ces données à l'aide d'inférences de différentes natures (abductives, inductives, probabilistes et qualitatives), élabore des concepts provisoires (Strübing in Charmaz and Bryant, 2010). Ces concepts sont provisoires car ils doivent être testés pour vérifier si les idées émises produisent les résultats attendus. Ensuite, les idées sont validées ou invalidées (Strübing in Charmaz and Bryant, 2010). Une fois validée et la situation problématique stabilisée, l'idée devient un concept définitif jusqu'à ce qu'un nouveau trouble apparaisse (Strübing in Charmaz and Bryant, 2010).

La proximité épistémologique entre l'enquête et la théorie ancrée les rend particulièrement utiles dans une recherche empirique, surtout lorsque le chercheur est confronté à une situation

problématique. Grâce à ces deux méthodes, il peut répondre à la question initiale, tester une solution en la mettant en pratique dans la réalité vécue, valider ou invalider cette solution, et théoriser les résultats en les généralisant à des situations similaires (Strübing in Charmaz and Bryant, 2010). C'est précisément ce que nous proposons dans cette thèse : répondre à la question initiale « *comment les salariés s'engagent-ils dans un processus de libération de la parole ?* », proposer des solutions, les tester pour les valider ou les invalider, et ainsi résoudre le problème : « *malgré les différentes actions mises en place pour libérer la parole des salariés, ils n'osent pas partager leurs idées avec l'entreprise* ». Ce problème engendre non seulement une perte de temps pour l'organisation, mais aussi une perte considérable en matière d'innovation, qu'elle soit incrémentale ou de rupture. En combinant la méthodologie de l'enquête avec celle de la théorie ancrée, nous avons pu atteindre un niveau d'abstraction nous permettant de proposer une théorie généralisable à d'autres contextes, apportant ainsi une contribution à la société tout en offrant une solution pour un problème spécifique à une entreprise particulière.

Toute recherche, aussi rigoureuse et méthodique soit-elle, comporte inévitablement des limites. Qu'elles soient méthodologiques, éthiques ou contextuelles, ces limites influencent la portée et la fiabilité des conclusions. Comprendre et reconnaître ces limites est essentiel pour évaluer la validité des résultats obtenus et pour situer la recherche dans un cadre plus large de connaissances. Les limites peuvent découler de la nature des données disponibles, des biais inhérents aux méthodes utilisées, ou encore des contraintes temporelles et financières. En abordant ces limites, nous pouvons non seulement améliorer la qualité et la transparence du travail scientifique, mais aussi baliser la voie pour de futures recherches.

2.4. Les limites de cette recherche

Bien que la direction ait lancé un projet intitulé « *Manager de demain* » pour réfléchir à l'évolution souhaitée des managers au sein du CACL, il est clair que le changement managérial reste insuffisant. Tout d'abord, les managers ne s'identifient pas à la nouvelle organisation proposée par le directeur général (DG). Ne se reconnaissant pas dans cette nouvelle approche de gestion des équipes, ils n'appliquent pas la vision du DG, malgré un accord de façade. Cette absence de mise en œuvre de la nouvelle vision entraîne inévitablement un blocage dans le déploiement du projet « *Esprit PME* », qui avait pourtant suscité de grands espoirs chez les salariés. Ces espoirs déçus ont accentué la crise de confiance déjà existante.

Les managers sont souvent perçus comme des obstacles au changement organisationnel et deviennent des boucs émissaires lorsque celui-ci ne se déroule pas comme prévu (Crozier, 1994). Pourtant, ce changement a été planifié et initié par une direction générale qui n'a pas suffisamment préparé le terrain ni anticipé les difficultés à venir (Crozier, 1994). Les managers réticents sont fréquemment considérés comme des « *petits chefs* » cherchant à préserver leurs acquis et leur pouvoir. Selon Michel Crozier (1994), transformer une organisation nécessite d'abord de transformer le management. Or, le management en place est à la fois une source du problème et une solution potentielle.

Comme nous l'avons observé au cours de cette recherche, la plupart des managers, bien qu'ils affichent un accord de façade avec le DG, ne sont pas enclins à mettre en œuvre la nouvelle vision. Si le CACL redéfinissait les missions de ses managers pour les rendre plus stimulantes et enrichissantes que le simple commandement et contrôle, ces derniers pourraient non seulement adhérer au changement, mais aussi en devenir les moteurs. Le CACL pourrait également envisager de supprimer certains postes de managers au profit de rôles où la reconnaissance individuelle serait accrue, conduisant ainsi à une structure moins hiérarchique et à un organigramme plus horizontal.

L'une des idées avancées dans le projet « *Manager de demain* » est de faire évoluer la posture des managers, les transformant de donneurs d'ordres en animateurs ou facilitateurs. Le cadre futur devra également développer des compétences en leadership pour accompagner et encourager son équipe à prendre des risques mesurés, favorisant ainsi l'apprentissage. La direction du CACL devra, de son côté, accepter que ses salariés expérimentent et commettent des erreurs, ces essais et erreurs étant essentiels pour générer de l'apprentissage et stimuler l'innovation. Ce changement de rôle des managers devra être soutenu par un accompagnement pour développer leurs compétences. De plus, les membres de la direction du CACL devront faire preuve d'exemplarité en écoutant leurs managers.

Un autre obstacle réside dans le manque d'alignement au sein de l'équipe de direction. Là encore, malgré des accords de façade, il est évident que tous les directeurs ne sont pas parfaitement alignés avec le DG. La diffusion d'une note confidentielle à l'ensemble des managers du CRC en est une illustration claire. Bien que la DRH soit favorable à la vision du DG visant à libérer la parole, elle a été perturbée par l'agitation provoquée par cette note. Ses préoccupations sont compréhensibles, notamment en ce qui concerne les problèmes anticipés avec les syndicats. En effet, la DRH a travaillé à établir une relation de confiance avec les syndicats pour « *travailler main dans la main* » avec eux. Si ces derniers apprenaient l'existence

de ce problème, cela pourrait sérieusement compromettre la relation de confiance construite au fil des années. Le DG, pour sa part, n'a vu que le fait que les salariés avaient osé prendre la parole. Face à ces difficultés et complémentairement à nos travaux, la mobilisation du cadre de Getz pourrait être utilisée dans la perspective d'un accompagnement au processus de libération de libération de l'entreprise hiérarchique.

Une autre difficulté provient de la perception qu'ont les salariés des agences du réseau quant aux divergences entre les discours du DG et ceux de la direction commerciale. Nous pensons que cela relève principalement d'une incompréhension. Le DG met l'accent sur la satisfaction client et la qualité du travail, tandis que la direction commerciale impose des objectifs commerciaux qui semblent pousser les salariés à aller à l'encontre des directives du DG. À notre avis, des objectifs commerciaux élevés ne sont pas nécessairement incompatibles avec la qualité et la satisfaction client.

Ces différentes réflexions nous amènent à envisager des perspectives de recherche pour l'avenir.

2.5. Les perspectives de recherches

Cette recherche nous a ouvert plusieurs perspectives à explorer. Premièrement, nous souhaiterions étudier l'impact de l'implication des chercheurs dans l'élaboration de projets de transformation organisationnelle. Cette démarche permettrait également d'examiner les interactions entre un comité scientifique, composé de chercheurs, et un comité de praticiens, composé de professionnels. L'objectif serait de démontrer l'utilité de ce type de dispositif, notamment en termes de génération de nouvelles connaissances. Ce sujet est particulièrement important pour nous, car nous souhaitons promouvoir la vulgarisation scientifique afin de faciliter l'accès du monde professionnel à la recherche académique.

Une deuxième piste de recherche consisterait à étudier comment les communautés prennent des décisions dans des contextes extrêmes, surtout lorsque la vie des membres est en jeu. Cela nous permettrait de développer des théories applicables aux organisations évoluant dans un environnement complexe et incertain, où l'économie mondiale est en perpétuelle évolution, marquée par l'incertitude et les crises récurrentes. Nous avons déjà commencé à nous rapprocher de ce type de terrain de recherche, où nous avons découvert une communauté caractérisée par la confiance, l'engagement mutuel, l'entraide et la résolution collective des problèmes. Cette perspective de recherche nous permettrait également d'apporter une

contribution aux travaux sur la créativité organisationnelle (Parmentier et al., 2017) en ce qui concerne la compréhension du processus créatif à travers l'utilisation d'outils numériques tels que la plateforme WhatsApp. En effet, nous avons accès à une communauté en ligne qui échange des « *trucs et astuces* », des connaissances, mais aussi des idées pour résoudre les problèmes rencontrés par ses membres. Cette perspective de recherche s'inscrit également dans la continuité des travaux de l'équipe Alter-Organizing du GREDEG-CNRS.

Une troisième perspective de recherche serait de tester la mise en place d'un espace de « *dispute professionnelle* » comme outil pour favoriser la création de communautés au sein des organisations. Un point de départ pour ces groupes pourrait être la discussion autour de ce qu'Yves Clot (2010) appelle la « *qualité empêchée* ». Au CACL, cela pourrait se traduire par un dialogue entre les objectifs commerciaux et la satisfaction client. La perception de la qualité du service par les conseillers des agences diffère de celle du management, créant un conflit de critères sur la qualité du travail (Clot, 2010). Ce conflit peut entraîner des problèmes de conscience chez les conseillers, menant à une rumination mentale qui détériore leur santé (Clot, 2010). Lorsqu'ils sont ignorés par l'organisation, ces conflits peuvent avoir des conséquences dramatiques, comme en témoigne la vague de suicides chez France Telecom (Clot, 2010).

Une manière de faire émerger ces conflits de critères et de remettre la discussion au centre des préoccupations de l'organisation serait de créer des groupes dont la mission serait de dialoguer sur les questions liées au travail, en instaurant une véritable « *dispute professionnelle* » (Clot, 2010). Ces groupes pourraient prendre la forme de Communautés de Pratique (CoP), où la confiance, l'engagement mutuel, l'entraide et la résolution de problèmes seraient cultivés. Ces groupes seraient également chargés de faire émerger les problèmes liés à l'activité. Pour faciliter les discussions, il serait préférable que les membres de ces groupes partagent un même métier, avant d'élargir la discussion au management, au service RH et aux syndicats, afin de trouver un consensus autour de la qualité du travail et d'homogénéiser cette qualité.

Les conflits de critères peuvent être un levier de transformation pour l'organisation, à condition de ne pas les résoudre par des solutions rapides (Bonnemain, 2015). Il est essentiel de les mettre en discussion tout en garantissant la liberté de parole (Bonnemain, 2015). Cette liberté de parole doit être encadrée et organisée, car elle ne peut être simplement décrétée (Bonnemain, 2015). Il est donc nécessaire de créer un cadre pour cette discussion, qui pourrait se concrétiser par une auto-confrontation entre les salariés (Bonnemain, 2015). Cela entraînerait également la création d'un collectif au sein d'un cadre officiel (Bonnemain, 2015). Ce collectif pourrait ressembler à une CoP, mais des recherches supplémentaires seraient nécessaires pour valider

cette intuition. Pour que cette auto-confrontation soit fructueuse, il serait souhaitable d'intégrer les organes de direction dans ce processus ainsi que les syndicats (Bonnemain, 2015). Ce type de collectif, une fois formé, pourrait à terme contribuer à la transformation de l'organisation. Dans ce contexte, la direction doit se contenter d'objecter, sans chercher à résoudre les problèmes ou à proposer des solutions toutes faites, car cela étoufferait toute discussion (Bonnemain, 2015). Lors des réunions, ce ne sont pas les managers qui fixent l'ordre du jour, mais les salariés, en fonction des problématiques qu'ils souhaitent aborder (Bonnemain, 2015). Bien que cette approche, où les salariés fixent l'ordre du jour, puisse soulever des questions d'ordre idéologique en inversant les rôles traditionnels, nous la considérons comme une avancée intéressante du point de vue de la démocratie.

3. Conclusion

Si on essaye de tirer les fils théoriques et empiriques de cette enquête, on pourrait dire en conclusion que cette forme de l'entreprise dite libérée au sens de Getz (2009) est bien une nouvelle forme d'organisation de l'entreprise qui constitue une innovation managériale comme le proposent Pierrard, Bocquet et Doubouloz (2017). Cette nouvelle forme de l'entreprise est en phase avec l'émergence d'une nouvelle forme de l'économie capitaliste qui prend le nom d'une économie de la connaissance (Foray, 2009 ; Cohendet et al, 2006) où l'innovation intensive s'impose pour assurer le positionnement concurrentiel de l'entreprise. Nous avons choisi d'adopter dans cette thèse en suivant la typologie proposée par Poli (2022) de nous focaliser à la fois sur la caractérisation de l'entreprise libérée et aussi son processus d'adoption. En investissant le terrain d'une banque tel le Crédit Agricole Centre Loire, nous sommes dans le cas d'une entreprise hiérarchique avec un organigramme vertical.

Nous sommes assez proche de la perspective proposée par Getz et Carney (2009) en considérant que l'entreprise libérée est plus une philosophie de l'organisation, une piste à emprunter qu'un modèle à suivre. Chacun doit construire son chemin dit Getz. Il propose des pistes de réflexion pour la création d'un environnement propice à développer la créativité des salariés et à permettre l'innovation dans l'entreprise : autonomisation et responsabilisation des salariés, réduction de la hiérarchie, confiance mutuelle, transparence de l'information, sens du travail et motivation intrinsèque, leadership serviteur, épanouissement des individus, initiative et innovation.

Nous avons montré que le management libéré, tel que nous l'avons observé dans trois entreprises emblématiques, est à la fois dans la continuité du modèle du management participatif antérieur et en rupture avec celui-ci, entre permanence et renouvellement. Il n'y a donc ni renouveau 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.

« Il s'agit d'une entreprise dont la majorité des salariés est complètement libre et responsable d'entreprendre toute action qu'elle-même – pas leurs chefs ou les procédures – décide comme les meilleures pour développer la vision de l'entreprise » (Getz et Carney, 2009).

L'entreprise libérée est une philosophie d'organisation et de vie de l'entreprise, pas un modèle. Il n'y a donc pas de recette. Il existe autant de manière de libérer une organisation que d'organisations. Chacun construit donc son propre chemin.

Pour mener cette recherche, nous avons choisi de mobiliser une méthodologie de la Théorie Ancrée de Glaser et Strauss (1967) afin d'explorer des pistes de réflexion et de formuler une solution pour le CACL. Nous avons observé les pratiques de diverses organisations en cours de transformation vers le modèle de l'entreprise libérée ou ayant déjà adopté ce modèle. Des échanges avec des dirigeants tels que Jean-François Zobrist et Alexandre Gérard ont révélé que le principal obstacle à la libération de la parole au CACL réside dans le management, en particulier au niveau du management intermédiaire. Cependant, étant donné que Favi et ChronoFlex sont des exemples bien connus d'entreprises libérées, nous avons décidé de présenter des cas moins conventionnels. C'est pourquoi nous avons étudié les entreprises OCP et Michelin, qui sont encore en pleine transformation.

Nous avons également participé à divers événements axés sur la transformation organisationnelle et/ou du travail. Ces événements portaient sur la transition d'un système bureaucratique, pyramidal et hiérarchisé, vers un modèle plus horizontal, caractérisé par une hiérarchie réduite et une autonomie accrue pour les salariés. Nous avons partagé nos apprentissages avec la direction du CACL lors de plusieurs réunions où nous avons présenté nos travaux. Ces échanges avec la direction ont formé le dispositif d'appui puisqu'à l'issue de ces réunions, il a été décidé de l'étape suivante.

Au cours de notre recherche, nous avons réalisé que notre démarche ressemblait à une enquête au sens de Dewey (1937/2007). Cela nous a conduits à nous interroger sur la compatibilité

épistémologique entre la logique de l'enquête selon Dewey et la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967), bien que ces deux approches s'inspirent de la philosophie pragmatiste.

Selon Dewey, l'enquête commence par une situation troublante, où un acteur est confronté à une situation indéterminée perturbant l'équilibre. Avant même de débiter cette thèse, nous avons ressenti ce trouble en observant la situation dans laquelle nous nous trouvions, comme mentionné précédemment. L'enquête, selon Dewey, vise à acquérir des connaissances permettant de passer d'une situation troublante et indéterminée à un état où l'action devient possible, mettant ainsi fin au trouble initial (Bootz et al., 2019). Elle permet de retracer, étape par étape, le passage de l'indétermination à une situation déterminée, où l'équilibre est rétabli, en se basant sur les pratiques réelles des acteurs sociaux, c'est-à-dire sur ce qu'ils font réellement, et non sur ce qu'ils sont censés faire. Le processus de rétablissement de l'équilibre génère des connaissances et c'est cette connaissance qui stabilise la situation, permettant un retour à l'équilibre (Bootz et al., 2019). Le chercheur s'engage dans l'enquête pour mettre fin à la situation troublante (Bootz et al., 2019). L'enquête est un outil méthodologique universel, applicable à toutes les situations de la vie et elle est d'ailleurs couramment utilisée dans la recherche en gestion (Bootz et al., 2019), notamment dans des contextes de gestion extrêmes, où l'incertitude prédomine et où la situation est à la fois risquée et évolutive (Lièvre, 2016).

La logique de l'enquête de Dewey se déroule en cinq étapes :

- Une situation indéterminée, souvent désignée comme le trouble
- L'institution du problème
- La détermination de la solution
- Le raisonnement
- La preuve expérimentale des solutions proposées.

La situation indéterminée apparaît lorsque le résultat d'une action devient incertain, créant une incertitude qui perturbe les acteurs sociaux concernés. Ce trouble, de nature psychologique, justifie le lancement d'une enquête pour clarifier l'action en cours, comprendre la situation, et produire des connaissances. L'indétermination, qui naît des interactions entre un acteur social et son environnement, empêche les projets de démarrer efficacement car les acteurs ressentent que « *quelque chose ne va pas* ». Identifier le problème est donc crucial pour nommer et résoudre la situation bloquante.

L'institution du problème consiste à transformer une expérience incertaine en une problématique clairement définie. Cela implique d'identifier la cause de la situation troublante et d'anticiper ses conséquences, ce qui permet de prévenir et résoudre les problèmes futurs. Cette étape est cruciale pour déclencher une enquête, car une mauvaise identification du problème compromettrait l'ensemble de celle-ci, rendant l'enquête inappropriée et susceptible de s'égarer.

La détermination de la solution provient de l'observation qui est essentielle pour identifier les faits nécessaires à la recherche de ladite solution. Dewey souligne que c'est à travers l'observation que naissent les idées utiles pour résoudre un problème. Ces idées, développées au fil de l'enquête, permettent de mieux comprendre le problème et de proposer une solution opérationnelle. Ce processus est comparable à la théorie ancrée de Glaser et Strauss, où les données de terrain génèrent des idées pour prédire des phénomènes et créer des théories. La formation des idées est itérative, passant de suggestions initiales à des concepts affinés et validés par le raisonnement, avant d'être testées sur le terrain.

Le raisonnement permet de formuler correctement le problème car s'il n'est pas correctement formulé, l'enquête risque de s'égarer et de ne pas aboutir à une solution. Dewey souligne qu'un problème bien formulé est déjà en grande partie résolu. Tout au long de l'enquête, les suggestions issues des observations permettent de développer des idées qui mènent à une solution, laquelle est ensuite testée. L'enquête est donc un processus progressif. Le raisonnement, vu comme une série d'itérations expérimentales, compare les idées en anticipant leur faisabilité. Une fois mise en œuvre, l'idée choisie devient une preuve expérimentale.

La preuve expérimentale des solutions proposées provient de la phase de raisonnement où le chercheur évalue les résultats possibles des idées issues de ses suggestions et choisit celle qui semble la plus adaptée à ses objectifs. Une fois sélectionnée, l'idée est testée en pratique, ce qui permet de nouvelles observations et d'orienter les interactions. Si l'expérimentation dissipe l'incertitude, le problème est résolu et la situation redevient stable. Si l'incertitude persiste ou de nouveaux problèmes surgissent, des cycles d'enquêtes successives se mettent en place, pouvant se répéter indéfiniment. Ce processus est appelé enquête approfondie.

Nous vivons dans un monde en constante mutation, rythmé par une succession de crises où l'incertitude règne en maître. Qu'il s'agisse de crises économiques et financières comme celle de 2008, de crises écologiques se manifestant par des catastrophes naturelles, de crises sanitaires telles que la Covid-19, ou encore de crises politiques, ces bouleversements ont un

impact profond sur les organisations. Ces dernières sont alors contraintes de s'adapter à ces multiples changements pour assurer leur pérennité. Cette adaptation entraîne également une transformation du monde du travail, où l'on observe une évolution des mentalités chez les salariés, qui accordent désormais moins de priorité à leur travail. Parallèlement à cette nécessité d'évolution, on constate également l'émergence d'une résistance au changement.

Selon Crozier (1994), cette résistance découle d'une perte de sens et de la peur que les individus éprouvent à l'idée de perdre leurs routines. Il est donc essentiel, lors d'un changement organisationnel, qui constitue une rupture, de mettre en place de nouvelles logiques de fonctionnement et de nouvelles routines qui donnent du sens aux acteurs tout en favorisant l'apprentissage (Crozier, 1994). Pour que la nouvelle organisation prenne forme, le management doit soutenir et incarner cette transformation (Crozier, 1994). Dès 1994, Michel Crozier soulignait la nécessité de supprimer certaines lignes hiérarchiques, tout en avertissant que cela ne résoudrait pas les problèmes de pouvoir au sein de l'organisation. En effet, nous avons pu constater que le pouvoir n'est pas nécessairement détenu par le management ; il peut être exercé par un salarié non-cadre. Ainsi, l'analyse d'un organigramme révèle la structure formelle de l'organisation, mais c'est l'étude de la culture organisationnelle et les observations sur le terrain qui montrent où réside le pouvoir effectif. La culture organisationnelle permet également de comprendre l'ensemble des règles tacitement admises par tous, tout en répondant au besoin d'autonomie des salariés. Cette autonomie est essentielle pour qu'un salarié, libre et responsable, puisse apporter des solutions aux problèmes auxquels il est confronté, car il est le mieux placé pour faire face à la complexité de l'environnement (Crozier, 1994). L'autonomie permet aux salariés de prendre des décisions, de réduire la complexité des situations, de favoriser leur propre développement, et de répondre plus rapidement aux demandes des clients (Crozier, 1994).

Les travaux de Michel Crozier ont permis de renforcer le lien entre la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) et la Théorie de l'Autonomie et du Développement (TAD). Il souligne également l'importance de s'appuyer sur la culture organisationnelle et les salariés pour transformer l'organisation. Nous partageons cette perspective, tout en insistant sur le fait qu'il est essentiel de mobiliser les communautés formées par les salariés pour réussir cette transformation. Ces divers cadres théoriques nous ont aidés à mieux comprendre le concept d'entreprise libérée et à éclairer les situations rencontrées au cours de notre enquête. Ils ont également permis de répondre à nos questions et de saisir les difficultés rencontrées par le CACL dans sa tentative de libération de la parole et de transformation.

La Théorie de la Régulation Sociale (TRS) nous a offert une meilleure compréhension de la nature des règles en jeu dans un processus de transformation organisationnelle, ainsi que dans le concept d'entreprise libérée. En général, dans les entreprises où la hiérarchie est forte, ce sont les règles formelles qui prédominent. En revanche, dans les entreprises post-bureaucratiques, telles que les entreprises libérées ou les organisations opales décrites par Frédéric Laloux, ce sont les règles autonomes et les régulations conjointes, c'est-à-dire des règles négociées, qui dominent. Ces dernières peuvent représenter une forme de démocratie au sein de l'organisation. Ce qui importe, ce n'est pas tant l'existence de règles ou de processus, mais la manière dont ils sont élaborés. Dans les entreprises libérées, ce sont les salariés eux-mêmes qui les créent, tandis que dans les entreprises traditionnelles, cette tâche est souvent confiée à un service dédié, au management, ou à la direction, sans nécessairement consulter ni impliquer le personnel qui les utilisera.

Tableau 5: Type de régulation selon le type d'organisation d'après synthèse personnelle

Type de régulations	Type d'organisations
Régulations formelles dites de contrôles	Prédominance dans les entreprises traditionnelles (bureaucratiques)
Régulations informelles dites autonomes	Prédominance dans les entreprises libérées
Régulations autonomes	Prédominance dans les entreprises libérées

La Théorie de l'Autonomie et du Développement (TAD) nous a aidés à mieux comprendre la nature de la motivation des salariés dans une entreprise libérée (EL) et à identifier le type d'environnement social à instaurer dans ce contexte. Dans les entreprises bureaucratiques, la motivation des salariés est souvent extrinsèque, ou de contrôle, reposant sur des mécanismes tels que l'introjection, l'identification ou l'intégration. Dans ce type de structure, le management, en collaboration avec les services des ressources humaines, cherche à faire en sorte que les salariés s'intègrent pleinement, c'est-à-dire qu'ils comprennent et adoptent suffisamment la vision du dirigeant et les objectifs de l'entreprise au point de se les approprier.

En revanche, dans les entreprises libérées, les salariés sont principalement motivés de manière intrinsèque. Leur motivation est autonome, ce qui signifie qu'elle peut être orientée vers des

objectifs tant extrinsèques qu'intrinsèques. Dans le premier cas, les salariés peuvent être motivés par le désir de gagner davantage d'argent pour acquérir des biens matériels ou partir en voyage. Dans le second cas, la motivation intrinsèque les pousse à apprendre de nouvelles choses, à se développer intellectuellement ou spirituellement. Lorsqu'une motivation intrinsèque ou autonome est présente, le management n'a pas besoin d'intervenir activement, car les salariés sont naturellement motivés par ce qu'ils font et trouvent du plaisir dans leur travail. C'est la forme de motivation idéale pour les dirigeants, les chefs d'entreprise et les services RH. Mais lorsqu'il s'agit de motivation extrinsèque ou de contrôle, le management doit identifier et mettre en place des leviers motivationnels adaptés aux attentes spécifiques des salariés. Le défi réside dans le fait que chaque individu est unique et a des attentes différentes en fonction de ses propres valeurs. Ce type de motivation est donc difficile à gérer et nécessite l'intervention de relais, souvent des managers, qui doivent « motiver » les équipes en utilisant des méthodes telles que la peur de la sanction ou la promesse d'une récompense, souvent sous forme de prime. Cependant, cette motivation est éphémère, car elle ne perdure pas dans le temps et doit être constamment réévaluée.

Tableau 6: Type de motivation selon le type d'organisation d'après synthèse personnelle

Type de motivations	Type d'organisations
Motivations extrinsèques ou de contrôle par introjection	Prédominance dans les entreprises traditionnelles (bureaucratiques)
Motivations extrinsèques ou de contrôle par identification	Prédominance dans les entreprises traditionnelles (bureaucratiques)
Motivations extrinsèques ou de contrôle par intégration	Entreprises traditionnelles (bureaucratiques) mais aussi entreprises libérées
Motivations intrinsèques ou autonome avec un but extrinsèque	Prédominance dans les entreprises libérées
Motivations intrinsèques ou autonome avec un but intrinsèque	Prédominance dans les entreprises libérées

Un autre aspect pratique important de cette recherche est la mise en évidence de l'existence de communautés, telles qu'elles sont définies sur le plan académique. Ces communautés jouent un rôle essentiel, non seulement en relayant la vision du directeur général (DG) à l'ensemble des salariés, mais aussi en générant de nouvelles idées, en partageant des connaissances, et en facilitant l'apprentissage. Sarazin et al. (2017) soulignent que la confiance et l'adoption d'une vision partagée sont les fondements d'une communauté, permettant ainsi le développement de l'intelligence collective.

La confiance est un élément qui fait défaut au CACL, et le développement des communautés existantes pourrait contribuer à instaurer une confiance généralisée au sein de l'entreprise. L'approche par les communautés nous a permis de mieux comprendre la formation informelle et l'auto-organisation des groupes de salariés, ainsi que de les qualifier. L'une des caractéristiques des communautés de pratique (CoP) est l'absence de hiérarchie et leur nature auto-organisée (Bootz, 2016). Au sein des CoP, tous les membres partagent les mêmes droits et devoirs, ce qui les incite à participer activement et à échanger mutuellement leurs connaissances. Outre la confiance, l'entraide et l'engagement mutuel sont également présents, permettant aux membres de résoudre collectivement les problèmes rencontrés (Bootz, 2016).

Il est donc dans l'intérêt de la direction du CACL de reconnaître ces communautés informelles. Le DG pourrait s'appuyer sur ces communautés en les reconnaissant officiellement, pour faciliter la libération de la parole et transformer l'organisation en une entreprise collaborative où chaque salarié aurait la possibilité d'apprendre des autres. Cependant, vouloir diriger une communauté de pratique est paradoxal, car le pilotage implique l'existence d'une hiérarchie, alors que les CoP sont intrinsèquement dépourvues de cette structure. De plus, l'idée de pilotage suggère un contrôle, ce qui va à l'encontre du caractère auto-organisé des CoP.

Cela soulève une question managériale essentielle : comment officialiser les communautés au sein de l'organisation sans les dénaturer ni risquer qu'elles deviennent des lieux de contre-pouvoir incontrôlables ? Une solution, selon Jean-Philippe Bootz (2016), est que le management abandonne ses prérogatives habituelles, notamment le contrôle. Une autre approche consisterait à reconnaître les CoP et à leur attribuer un sponsor (Bootz, 2015). Ce sponsor, qui pourrait être un membre de la direction, financerait la communauté en échange de laquelle celle-ci mettrait ses compétences au service de l'organisation (Bootz, 2015). Le manager-sponsor deviendrait ainsi le garant de la communauté, veillant à l'engagement des membres et à la confiance mutuelle (Bootz, 2015). Il est toutefois crucial que ce manager-sponsor soit un expert reconnu par tous les membres de la communauté (Bootz, 2016).

Cette réflexion nous a conduits à penser qu'il existe trois voies possibles pour transformer le CACL en une entreprise où la parole est libérée. La première voie serait de mettre en œuvre une expérimentation, comme l'a fait Michelin. Le CACL pourrait s'inspirer des mini-usines de Michelin et déployer ce nouveau modèle progressivement, au fur et à mesure de l'expérimentation, qui générerait un apprentissage collectif grâce aux essais et erreurs. Cette expérimentation permettrait de lever les freins organisationnels à la libération de la parole. David Vallat (2017) affirme que la liberté de parole est l'expression du débat démocratique, nécessaire à la réalisation des projets et constitue un signe de structure horizontale. On peut en déduire que la verticalité, comme c'est le cas au CACL, empêche la libération de la parole. Pour y remédier, une structure hiérarchique plus aplatie, comme cela pourrait être le cas avec l'expérimentation des « *mini-usines* » serait nécessaire. Cette option n'est pas envisageable au CACL, puisque la direction ne souhaite pas supprimer des postes de managers.

Une seconde voie possible serait de laisser les salariés réaliser des projets à partir des idées qu'ils ont eues, comme c'est le cas pour l'OCP. Cette option nous semble irréalisable pour le moment au CACL, car l'entreprise n'est pas encore suffisamment mature. En effet, la

prérogative initiale de libérer la parole afin que les salariés partagent leurs idées n'est pas aboutie.

Une troisième voie possible serait de s'appuyer sur les communautés informelles existantes, en particulier celle des managers. La direction a exprimé à plusieurs reprises que ses managers ont été malmenés par le passé, notamment sous l'ancienne direction et que l'équipe actuelle souhaite leur apporter son soutien. Toutefois, cette attitude de soutien, combinée à une faible intervention lorsque certains managers ne suivent pas la ligne directrice du projet « *Esprit PME* », envoie un signal ambigu aux non-cadres, suggérant que les managers ont un pouvoir excessif sur eux, ce qui génère un sentiment de trahison et une perte de confiance.

Reconnaître officiellement la CoP des « *managers dissidents* » pourrait permettre à la direction de montrer son soutien aux managers qui appliquent sa vision, tout en restaurant la confiance des salariés. Pour que cette CoP puisse diffuser la vision et la nouvelle culture du CACL, il pourrait être envisagé de lui allouer un budget de fonctionnement, avec le DG lui-même comme sponsor, en raison de son expertise sur la vision de l'entreprise. Une autre communauté, composée de salariés, pourrait également être officialisée, avec un sponsor désigné par une élection sans candidat parmi les membres de la CoP des « *managers dissidents* ». Ces deux communautés, ainsi officialisées, pourraient servir d'exemples pour l'ensemble des salariés, cadres et non-cadres, du CACL et inspirer la formation d'autres communautés.

Pour encourager la création de nouvelles communautés, le CACL pourrait envisager de former des groupes de travail autour de problématiques spécifiques, issues par exemple des suggestions faites via l'outil « *Clic to change* ». Il serait crucial que la participation à ces groupes soit volontaire et que les membres soient regroupés par métiers, sans mélanger cadres et non-cadres, afin de véritablement libérer la parole. Au sein de ces groupes de travail, qui pourraient être les prémices de futures communautés de pratique, on pourrait envisager des ateliers de codéveloppement (Payette et Champagne, 2005) ainsi que la mise en place d'une « *dispute professionnelle* » (Clot, 2014 ; Bonnemain, 2015 ; Bonnefond, 2016) au sein du CACL.

D'un point de vue général, cela permettrait de mobiliser les managers qui se sentent souvent pris en étau entre les injonctions du DG et la culture très hiérarchisée du CACL, tout en impliquant également les salariés non-cadres. À terme, le DG pourrait envisager une forme de pilotage des communautés (sans hiérarchie interne) en les reconnaissant et en les formalisant, en s'appuyant sur la TRS et la TAD. Cela pourrait conduire à un CACL structuré autour de différentes communautés où les salariés auraient une parole libérée, mettraient leurs idées au

service de l'entreprise, seraient en confiance, engagés, autonomes, responsables et où l'apprentissage deviendrait la norme collective. Cet apprentissage permettrait également de préserver les connaissances lorsque des salariés partent à la retraite : « *on me dit que je suis la mémoire vivante de Centre Loire. On n'arrivera jamais à acquérir ta connaissance en 6 mois* » (Entretien avec S14 du 19/02/18).

Avec cette recherche, le CACL dispose de trois options d'expérimentation. Il peut s'inspirer de l'expérience de l'OCP, de celle de Michelin, ou bien explorer une troisième voie en s'appuyant sur les communautés de pratique (CoP) informelles déjà présentes dans l'entreprise. Personnellement, nous privilégierions cette troisième option, car elle est déjà en place au sein du CACL et s'aligne avec la culture de l'entreprise. De plus, elle s'inscrit dans la continuité des travaux du Professeur Lièvre, présentés lors de la conférence au MEDEF 58 organisée à l'initiative du CACL. Lors de cette conférence, il a notamment expliqué qu'une des réponses possibles à l'impératif d'innovation réside dans l'appui sur les communautés, qui répondent aux nouvelles attentes des salariés et favorisent l'apprentissage, précurseur de l'innovation.

Cette recherche a également permis d'évaluer l'alignement entre les intentions du directeur général et celles de ses directeurs fonctionnels, révélant le degré réel d'engagement de son équipe dans la transformation de l'entreprise. Bien que l'équipe de direction ait officiellement approuvé ce changement, nous avons constaté que cet accord est davantage de façade que le reflet d'un véritable consentement. Cette étude a montré que pour initier un processus de libération, il est crucial que tous les acteurs comprennent les enjeux et que les luttes de pouvoir internes soient résolues au préalable. Ces observations, ainsi que l'enquête menée, nous conduisent à formuler la thèse suivante :

Une entreprise libérée peut être envisagée comme un ensemble de communautés de pratique auto-organisées et informelles, qui confèrent du sens à la vision partagée et à l'action collective.

Ces communautés ne sont donc pas toujours formalisées ni officiellement reconnues par l'organisation, mais elles établissent leurs propres règles de fonctionnement pour répondre aux exigences d'innovation imposées par le nouveau contexte de l'économie de la connaissance.

Elles offrent également aux employés la possibilité de se rassembler autour d'une vision commune.

Pour conclure, il convient de souligner que les syndicats, grands absents de la recherche sur les entreprises libérées, jouent pourtant un rôle crucial au sein des organisations. Ils représentent un contre-pouvoir face à la direction et sont systématiquement consultés lors de projets majeurs. C'est pourquoi nous avons décidé d'intégrer leur point de vue sur le concept d'entreprise libérée dans notre conclusion générale, car leurs perspectives éclairent les questions encore ouvertes et suggèrent des pistes pour de futures recherches.

Obtenir des rendez-vous avec les centrales syndicales a été difficile, et nous avons essuyé plusieurs refus initiaux. Cependant, la situation s'est débloquée lors du colloque de Cerisy-La-Salle, où nous avons pu rencontrer leurs principaux dirigeants. Par la suite, nous avons mené des entretiens avec des représentants de la CFDT, de FO, et de la CGT. Ces entretiens, tenus à Paris et durant environ deux heures chacun, nous ont permis de recueillir leurs avis sur le concept d'entreprise libérée.

La CFDT a exprimé des réserves, soulignant que « le bonheur et la bienveillance peuvent se transformer en malveillance sans organes de régulation, car le pouvoir peut corrompre. » Ils ont aussi mis en garde contre le risque de désigner des boucs émissaires en l'absence de régulation, et insisté sur la nécessité de remettre le travail au centre des discussions dans l'entreprise. Malgré ces critiques, la CFDT reconnaît que le concept d'entreprise libérée va dans le bon sens en termes d'expression, bien que, dans la pratique, cela ne se concrétise pas toujours.

FO, tout en reconnaissant les aspects positifs du concept pour l'expression et l'autonomie des salariés, reste vigilant. Ils avertissent que « *vendre de la liberté qui n'en est pas* » peut dissimuler un affaiblissement de la négociation collective, et soulignent que la subordination des salariés, liée à leur contrat de travail, demeure un problème central. Ils mettent aussi en garde contre une responsabilisation excessive des salariés, qui pourrait ne pas s'accompagner d'une compensation adéquate.

La CGT voit dans l'entreprise libérée non seulement une libération du travail, mais aussi une libéralisation du marché du travail. Ils insistent sur l'importance de fonder les décisions sur le travail réel et expriment le besoin de réorienter les débats syndicaux vers les questions liées au travail, au-delà des revendications salariales.

Dans l'ensemble, les syndicats que nous avons rencontrés (CFDT, CGT, et FO) estiment qu'il faut aller plus loin que ce que l'entreprise libérée propose habituellement. Ils préconisent une participation des salariés au capital de l'entreprise et insistent sur la nécessité de négocier la liberté accordée aux salariés. Ils partagent avec le concept d'entreprise libérée des valeurs telles que l'autonomie et l'expression, mais demandent que ces principes soient accompagnés de droits et de responsabilités clairs, notamment par l'accès au capital social de l'entreprise, comme l'a fait le groupe Hervé en période de difficulté financière.

Enfin, la question du lien de subordination, qui découle du contrat de travail, pose un véritable défi juridique. D'un côté, le concept d'entreprise libérée prône l'autonomie des salariés, tout en étant confronté aux limites imposées par cette subordination.

Bibliographie

Aigouy, C. et Granata, J. (2017). L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen Groupe France. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/56. Vol XXIII, p. 63 à 85.

Ascensio H., (2016), *Article 31 of the Vienna Conventions on the Law of Treaties and International Investment Law*, ICSID Review - Foreign Investment Law Journal, vol. 31, n°2, 2016, p. 366-387.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (Éds.) (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Mines.

Allemand, S. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol.40, n°1, p.39-58.

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.

Archier, G. et Serieyx, H. (2000). *L'entreprise du 3^e type*. Éditions du Seuil.

Arendt, H. (2016). *Qu'est-ce que la politique ?* Éditions du Seuil.

Arendt, H. (2017). *De la révolution*. Collection Folio Essais. Gallimard.

Arendt, H. (2019). *Condition de l'homme moderne*. Collection Agora. Pocket.

Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. Harper & Row, New York.

Argyris, C., (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, Wiley.

- Argyris, C. (1973). Personality and organization theory revisited. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, N°2, jun. 1973, p. 141-167.
- Aristote, (2004). *Éthique de Nicomaque*. Trad. De Bodéüs R. Flammarion.
- Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2018). *L'innovation managériale*. Editions Eyrolles.
- Avenier, M.-J. (2007). Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience, dans *La construction de savoirs pour l'action*, M.J. Avenier et C. Schmitt (dir), L'Harmattan, Paris, p.140-170.
- Avenier, M.-J. (2004). "L'élaboration de savoirs actionnables en pme légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel", *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 17, n°3-4, p.p. 13.
- Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in Gavard-Perret M.-L. et al. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édition, Paris, Pearson Éducation France, p. 11 à 62.
- Avenier, M.-J. et Parmentier Cajaiba, A. (2011). Research-as-Practice: Practical Insights for Developing Rigorous Conceptual Knowledge for and from Practice. *Communication à la 11th EURAM Annual Conference*, Tallinn, Estonia, June (Best Paper Award).
- Avenier, M.-J. et Parmentier Cajaiba, A. (2012). The dialogical model: Developing academic knowledge for and from practice. *European Management Review*, Vol. 9, p.199 à 212.
- Avenier, M. & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d' AEGIS*, Vol. 8, n° 4 – Hiver 2012 p. 13-27.
- Avenier, M. & Thomas, C. (2015). "Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: a comparison of four epistemological frameworks", *Systèmes d'information & management*, vol. me 20, n°1, p.p. 61-98.
- Averill, J.R. et Nunly, E.P. (1992). *Voyages of the heart: Living an emotionally life*. Free Press.
- Ballarin B. (2018) dans Bourdu E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Banque des règlements internationaux, (2010). *80e Rapport annuel*, Bâle. Barras, R., (1986), *Towards a theory of innovation in services*, *Research Policy*, 15 (4).

- Barcellini, F. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Barras R., (1990), *Interactive innovation in financial and business services: The van-guard of the service revolution*, *Research Policy*, 19, 215-237.
- Basadur, M. et Hausdorf, P. (1996). Measuring divergent thinking attitudes related to creative problem solving and innovation management. *Creativity Research Journal*, Vol. 9, p. 21-32.
- Basel Committee on Banking Supervision, (2010). Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, Basel Committee on Banking Supervision Publications, Bank for International Settlements, December (rev June 2011).
- Battistelli, M. (2019a). Ch. 7 Collégialité et participation des équipes opérationnelles : Le partage des décisions RH au sein d'une PME holocratique. In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* (p. 222-247). Octarès Editions.
- Battistelli, M. (2019b). Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 35(2), 3-23.
- Battistelli, M., Dubey, A-S. et Mattelin-Pierrard, C. (2023). Libérer l'entreprise en lâchant les grappes, Vers une double cohérence du processus d'adoption des pratiques managériales. *Management*, Vol. 26.
- Baumeister, R.F. et Leary, M.R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, n°117, p. 497-529.
- Baumol, W.J. (2002). Entrepreneurship, innovation and growth: The David-Goliath symbiosis. *Journal of Entrepreneurial Finance*, JEF, ISSN 1551-9570, The Academy of Entrepreneurial Finance (AEF), Montrose, CA, Vol. 7, Iss. 2, pp. 1-10.
- Beaud, S. et Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain*. La Découverte.
- Benaji, M.R. et Prentice, D.A. (1994). The self in social contexts. *Annual Review of Psychology*. Vol. 45, p. 297-332.
- Bercot, R. (1999). L'autonomie comme capacité d'action - une expérience de cellules autonomes dans l'aéronautique, in Kostas Chatzis, Céline Mounier, Pierre Veltz, Philippe Zarifian (coord.), *L'autonomie dans les organisations quoi de neuf ?* L'Harmattan.

Bergère, J-M. et al. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

Bernard, T. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

Bernoux, P. (2014). La sociologie des organisations : Initiation théorique suivie de douze cas pratiques. Collection Essais. Éditeur Points.

Bernoux, P. (2015). Sociologie du changement : Dans les entreprises et les organisations. Collection Essais. Éditeur Points.

Berrebi- Hoffman, I. (2018) dans Bourdu E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

Blanchet, A. et Gotman, A. (2011). *L'entretien*. Armand Colin.

Blundell-Wignall A. et Atkinson P. (2010), *Thinking Beyond Basel III: Necessary Solutions for Capital and Liquidity*, OECD Journal: Financial Market Trends, 1.

Bonnefond, J-Y. (2016). L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité : le dispositif « DQT » RENAULT à l'usine de Flins. [Thèse de Doctorat en Psychologie].

Bonnefond, J-Y. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

Bonnemain, A. (2015). Les paradoxes de l'intensité affective dans l'autoconfrontation : l'exemple de l'activité dialogique des chefs d'équipe de la propreté de Paris. [Thèse de Doctorat en Psychologie].

Bootz, J-P. (2015). Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des communautés de pratique pilotées ? : une scoping review. *Management International*. Vol. 19, n°3. Spring 2015.

Bootz, J-P. et Dupouët, O. (2019). Community of practice, variation of knowledge and change in extreme management situations in Lièvre P., Aubry M. et Garel Y. (2019). Management of extreme situations: from polar expeditions to exploration-oriented organizations (Innovation, Entrepreneurship and management series. Wiley-ISTE.

Bootz, J-P., Lièvre, P. (2015). De la communauté de pratique spontanée à la communauté de pratique pilotée. Une approche longitudinale de la communauté des preneurs de son de Radio-France. *Symposium Kedge Business School du 11 et 12 juin 2015*, Toulon.

- Bootz, J-P., Lièvre, P. et Schenk, E., (2019), L'enquête comme logique de sollicitation des experts en mode exploration : analyse de deux expéditions en milieux extrêmes. *Innovations*, 2019/1, n°58, p.49-70.
- Bootz, J-P., Lièvre, P. et Schenk, E., (2019), *L'expert au sein des organisations : définition et cadrage théorique*, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Comportement Organisationnel*, XXV, n°63.
- Bouba-Olga, O. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Boudard, G. et al. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Boulin, J-Y. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Bourdu, E., Lallement, M., Veltz, P. et Weil, T., (2019). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Bourdu, E., Pérétié, M.M. et Richer, M., (2016). *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité*. Presses des Mines.
- Bourlier Bargues, E. et al., (2021). Limites et aménagement des démarches de libération d'entreprises. Le cas Lactane. *Recherche et cas en Sciences de Gestion*, 2021/1, n°19, p. 15 à 30.
- 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.
- Brière, T. (2019). Le Groupe Hervé ou les ambivalences de la vertu dans L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Éditions Octarès.
- Brière, T. (2021). *Toxic management*. Robert Laffont.
- Brodin, O. et Rou, E. (1990). Les recherches sur les rumeurs : courants, méthodes, enjeux managériaux, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 5, n°4, p. 45-70.
- Burger-Helmchen, T. et Cohendet, P. (2011). *User Communities and Social Software in the Video Game Industry*, Elsevier, p. 317-343.

- Burger-Helmchen, T., Dintrich, A., Guittard, C. et Schenk, E. (2013). *L'innovation ouverte: définition, pratiques et prospectives*, Post-Pint.
- Callon, M. ; Lascoumes, P. et Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Points, Essais.
- Carney, B.M. & Getz, I. (2009). *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*, Crown Publishing Group.
- 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.
- Cézanne, C. et al. (2019). L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011. *Revue de gestion des ressources humaines*, ESKA, 2019/4, n°114, p. 31 à 51.
- 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.
- Chaignot, N. (2012). *La servitude volontaire aujourd'hui : esclavages et modernité*. PUF.
- Chanant, C., Areepong, Y., & Sukparungsee, S. (2017). On Designing a Moving Average-Range Control Chart for Enhancing a Process Variation Detection. *KMUTNB International Journal of Applied Physics and Mathematics*, 5(4), 236-239.
- Chatzis, K. (1999). De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction. In Chatzis, K. ; Mounier, C. ; Veltz, P. et Zarifain, P. (1999). *L'autonomie dans les organisations. Qoui de neuf ?* L'Harmattan.
- 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.

Chesbrough, H., (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.

Chesi, C. et Denis, J-M. (2004). Du dioxyde dans le coca ? Autopsie d'une rumeur – Une interprétation psychosociale, *Rapport de recherche de l'Université de Genève*.

Chi, M. (1997). Creativity: Shifting across ontological categories flexibly in Ward T.B., Smith S.J. et Vaid J., *Creative thought: an investigation of conceptual structures and processes*, p. 209-234, American Psychological Association.

Chi ,M. et Greeno J. (1987). Cognitive relevant to education. *Annals of the New York Academy of Sciences*, December 1987.

Clot, Y. (2008). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Collection Poche / Sciences humaines et sociales, La Découverte.

Clot, Y. (2010). *Agir en clinique du travail*, Collection Clinique du travail, Éres.

Clot, Y. (2014). Réhabiliter la dispute professionnelle, *Économie et sens, Le journal de l'école du management de Paris*, 2014/1, n°105, p. 9-16, Éditions Association des amis de l'école de Paris.

Clot, Y. (2015). *Le travail à Cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Collections Poche / Essais, Éditeur La Découverte.

Clot, Y. (2018) dans Bourdu E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

Cohendet, P. et al. (2014). Epistemic communities, localization and the dynamics of knowledge creation, *Journal of Economic Geography*, Vol. 14, Issue 5, September 2014, p. 929-954.

Cohendet, P., Créplet, F. et Dupouët, O. (2003). Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de linux, *Revue française de gestion*, vol. no 146, n°5, p. 99–121.

Cohendet, P., et al. (2006). *La gestion des connaissances*, Firmes et communautés de savoir. Economica.

Cohendet, P., et al. (2010). Créer, implanter et gérer des communautés de pratique, *Gestion*, 2010/4, Vol. 35, p. 31-35.

Combes, M-C., (2015), *L'innovation managériale – La connexité et management sans frontières*, Synthèse de la séance du 11 septembre 2015 du séminaire sur l'innovation managériale au Collège des Bernardins, Intervenant : Bérôt L.

Combes, M-C., (2015), *La diversité des hiérarchies et de la connexité*, Synthèse de la séance du 10 juin 2015 du séminaire sur l'innovation managériale au Collège des Bernardins, Intervenant : Hermelin P.

Combes, M-C., (2015), *Séminaire innovation managériale*, Synthèse de la séance du 11 mars 2015 du séminaire sur l'innovation managériale au Collège des Bernardins, Intervenant : Brusini H.

Croset, P. (2014). *L'ambition au cœur de la transformation : une leçon de management venue du Sud*, Dunod.

Croset, P. et Civilise R. (2017). *L'entreprise et son mouvement. Acte 1. « Libérons les énergies »*, Int&dyn éditions.

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

Coutrot, T. (2019). Conclusion. Alors, finalement : « libérer l'entreprise, ça marche ? » In L. Karsenty, *Libérer l'entreprise, ça marche ?* p. 277-290, Editions Octarès.

Cowan, R. David P.A. et Foray D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness, *Industrial and corporate change*, Vol. 9, Issue 2, June 2000, p. 211-253.

Crozier, A., (2016), *Séminaire innovation managériale*, Retour sur la séance du 10 février 2016 du séminaire sur l'innovation managériale au Collège des Bernardins, Intervenant : Clamadieu J-P.

Crozier, M. (1994). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Points, Collection Essais.

Crozier, M. et Friedberg, E. (2014). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Poche, Collection Essais, Points.

Csikszentmihalyi, M. (1988). Motivation and creativity: toward a synthesis of structural and energetic approaches of cognition, *New Ideas in Psychology*, Vol. 6, Issue 2, p. 159-176.

Csikszentmihalyi, M., (1988), Society culture and person: A system view of creativity, in Sternberg R.J., (ed.), The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives, Cambridge University Press, Cambridge, p. 325-339.

Csikszentmihalyi, M. et Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life : toward a theory of emergent motivation. In Jacobs J.E. (Ed), Nebraska Symposium on motivation, 1992: Developmental perspectives on motivation, p. 55-97, University of Nebraska Press.

Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, N° 27(1), 109-124.

d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : Un avènement annoncé ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII (56), 247-264.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management*, Vol. 34, n°3.

Damas, M., (2014), *W.L. Gore, l'entreprise libre et sans chefs*, Changer le travail, Enquête collaborative, Sciences Humaines.

David, P.A., (2002), *Do « Bigger and Better » Fences Make Better Neighbors in Science and Technology Research ?*, A stratement for Royal Society Committee on Intellectual Property, Londres.

De Montluc, H. (2014), *L'innovation managériale : Vineet Nagar, CEO HCL Technologies*, Séance du 09 décembre 2014, Synthèse du séminaire sur l'innovation managériale au Collège des Bernardins.

de Pree, M. (1990). *Leadership is an Art*. New York: Doubleday. de Pree, M. (1990). *Leadership is an Art*. New York : Doubleday.

De Ridder, M. et Taskin, L. (2021). Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée ? Une approche par la liberté sociale d'Axel Honneth, *@GRH*, 2021/3, n°40, p.13 à 36.

deCharms, R. (1968). Measuring motivation in culturally disadvantaged school children, *The journal of experimental education*, Vol. 37, Issue 1: Research and development toward the improvement of education.

- deCharms, R. (1968). *Personal causation*, New York: Academic Press.
- Deci, E. et Flaste, R. (1995). *Why we do what we do: the dynamics of personal autonomy*, G.P. Putnam's Sons.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*, New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985a). The general causality orientations scale: self-determination in personality, *Journal of research of personality*, n°19, p. 109-134.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985b). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum Press.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1991). A motivational approach to self: integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: perspectives on motivation*, Vol. 38, p. 237-288. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E.L. Koestner, R. et Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *psychological bulletin*, n° 125, p. 627-668.
- Deci, E.L. Nezlek, J. et Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee, *Journal of personality and social psychology*, n°40 (1), p. 1-10.
- 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.
- Defalvard, H. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Degon, R. (1987). La rumeur, une chance pour l'entreprise ? *Revue française du marketing*, n°113, p. 69-71.
- Dejours, C. (1993). Pathologies de la communication, situations de travail et espace public : le cas du nucléaire, dans Cottreau, A. et Ladrière, P. (dir.), *Raisons pratiques*, 3, Paris, Éditions de l'EHESS, p. 177-201.
- Desmarais, C., Weidmann, J., Agassiz, I., Gonin, F., Konishi, M., Nestea, P. et Pertermann, M. (2022). La formalisation du contrôle dans les organisations prônant une autonomie radicale. *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°46. Vol 11.

- Descartes, R. (2021). *Discours de la méthode : pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences*, Poche, Edition J'ai lu.
- Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité. Grace.
- Devereux, G. (2012). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Champ Essais. Flammarion.
- Dewey, J. (1993). *Logique : La théorie de l'enquête*. Presse Universitaires de France.
- Dewey, J. (2008). *John Dewey The Later Works, 1925-1953: 1938: Logic: The Theory of Inquiry*. Southern Illinois University Press.
- Dewey, J. (2008). *Logic: the theory of inquiry*. Read Books.
- Dewey, J. (2010). *Le public et ses problèmes*. Poche. Folio Essais.
- Dewey, J. (2018), *How we think*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Dirringer, J. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Dorel, M., (2014), *Le management libéré*, Editions HJ, Collection Guides pratiques.
- Drucker, P., (1993), *Au-delà du capitalisme – La métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod.
- 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.
- Dubreuil, H. (1929). *Standards. Le travail américain vu par un ouvrier français*. Éditions Bernard Grasset.
- Dubreuil, H., (1936), *L'exemple de Bata. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Grasset.
- Dubreuil, H., (1939), *Deux hommes parlent du travail*, Grasset.
- Dubreuil, H. (1948). *L'équipe et le ballon : l'ouvrier libre dans l'entreprise organisée*. Collection l'homme et la cité, Paris, Le Portulan.
- Dubreuil, H. et Rimailho, E., (1953), *Le travail et la civilisation. Esquisse de l'histoire et de la philosophie du travail*, Plon.

- Dumez, H. et Besseyre des Horts, C-H., (2015), *L'innovation managériale – La connexité et management sans frontière*, Séance du 14 octobre 2015, Intervenant : Ramanantsoa B., Synthèse du séminaire sur l'innovation managériale au Collège des Bernardins.
- Dumont, L. (1966). *Homo Hiérarchicus. Essai sur le système des Castes*, Paris, Bibliothèque des Sciences Humaines, Éditions Gallimard.
- El Khoury, M., Jaouen, A. et Sammut, S. (2022). L'entreprise Libérée: proposition de critères de caractérisation, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 17, 2022/3.
- Emery, F.E. et Trist, E.L. (1965). The causal texture of organizational environments, *The Tavistock Institute*, Vol. 18, Issue 1.
- Ermine, J-L. (2016). *Les systèmes de connaissances*, Hermes.
- Esposito, J.L. and Rosnow, R.L. (1983). Company Rumours : How They Start and How to Stop Them, *ManagementReview*, Vol. 72, pp. 44-9.
- Fabre-Magnan, M. (2018). *L'institution de la liberté*, Puf.
- Fasnacht, D., (2009a), *Open Innovation in the Financial Services: Growing Through Openness, Flexibility and Customer Integration*, Springer.
- Fauvet, J.C., (1973), *Comprendre les conflits sociaux*, Paris, Editions d'organisation.
- Fauvet, J-C. (2004). *L'élan sociodynamique*, Collection Livres outils, Éditions d'Organisation, Eyrolles, 2^e édition.
- Favret-Saada, J. (1985). *Les mots, la mort, les sorts*, Folio Essais.
- Fédération Bancaire Française, (2010), *Bâle : mesurer les impacts sur l'économie*, La lettre de la profession bancaire, actualité bancaire, 545, mai.
- Flink, C., Boggiano, A. K., & Barrett, M. (1990). Controlling teaching strategies: Undermining children's self-determination and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 916–924.
- Foessel, M. (2017). *L'avenir de la liberté. Rousseau, Kant, Hegel. Une histoire personnelle de la philosophie*, Puf.
- Follett, M. P. (1918). *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. New York: Longmans, Green and Co.

- Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans, Green and Co.
- Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (edited by Metcalf, H. C., & Urwick, L.). New York: Harper & Brothers.
- Follett, M. P., Metcalf, H. C., & Urwick, L. F. (2003). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. Routledge.
- Foray, D. (2000), *L'économie de la connaissance*, La Découverte. Collection Repères.
- Foray, D. (2004), *Economics of Knowledge*, MIT Press.
- Foray, D. (2009), *L'économie de la connaissance*, La Découverte, Nouvelle édition, Collection Repères.
- Foss, N-J., (2002), Introduction: New Organizational Journal of the Economics of Business, Vol.9, n°1, février 2002.
- 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.
- Foucauld, J-B. et Vanderborght, Y. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- 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.
- France-Lanord, B. et Vannier, C., (2015), *Vers une entreprise libérée, Centralisé et subsidiarité*, L'Harmattan.
- Frapard, M. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- 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).
- Gagné, M. et Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior*, p. 331-362.
- Garel, G. et Lievre, P. (2010). Polar Expedition Project and Project Management, *Sage Journals*, Vol. 41, Issue 3

- Gaxie, L. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Georgsdottir, A. et Getz, I. (2004). How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations, *Creativity and innovation management*, Vol. 13, Issue 3 p. 166-175, September 2004.
- Gérard, A. (2017). *Le patron qui ne voulait plus être chef*. Flammarion.
- Getz, I. (1996). « L'expertise cognitive aux échecs », PUF.
- 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. (2010). Le leadership libérateur, forme radicale d'organisation, *L'expansion Management Review*, Septembre 2010, p. 63-81.
- 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.
- 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. et Carney, B. (2009), *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Clés des Champs.
- Getz, I. and Lubart, T.I., (1998), The emotional resonance model of creativity: Theoretical and practical extensions, in Russ S.W., (ed.), *Affect, creative experience and psychological adjustment*, Bruner / Mazel, PA, p. 41-56.
- Getz, I. and Lubart, T.I., (2000), An emotional experiential perspective on creative symbolic metaphorical processes, *Consciousness and Emotion*, n° 1, p. 89-118.
- Getz, I., Lubart, T. I., et Biele, G. (1997). L'apprentissage du changement dans l'organisation : la perspective de la créativité. *Dedans-dehors : Les nouvelles frontières de l'organisation*. Vuibert, Paris, p. 205-17.

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.

Getz, I. and Robinson, A.G., (2003a), *Innovate or die: Is that a fact?*, Creativity and Innovation Management, n° 12 p. 130-136.

Getz, I. and Robinson, A.G., (2003b), Vos idées changent tout! Le secret de la réussite durable, Your ideas change everything : The secret of lasting success, Paris: Editions d'Organisations.

Getz, I. et Robinson, A-G. (2003). *Vos idées changent tout !*, Eyrolles Group.

Gilbert, et al., (2016), Le modèle de l'entreprise libéré, remake du management participatif ou innovation radicale ?, Colloque ANDRH d'octobre 2016 à Strasbourg.

Gilbert, P., et Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. EMS Editions.

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.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglborg, A.-C. (2017). « L'entreprise libérée » : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnelle*, 2017/2. Vol. XXIII. p. 205 à 224.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglborg, A.-C. (2018). Étudier un courant managérial émergent : Quelle démarche de recherche ? *Recherches qualitatives*, 37(1), 96.

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., et Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127(1), p. 38-49.

- Gilbert, P., et Teglborg, A.-C. (2021). Enquêter sur la transformation organisationnelle : sujet sensible et exigence de réflexivité. *Revue Interdisciplinaire de Management, Homme & Entreprise*, n°45, Vol. 10.
- Girin, J. (2016). *Langage, organisations, situations et agencement*, Presses de l'Université de Laval. Éditions Hermann.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (2017). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*, Armand Colin.
- Godelier, M. (2006). *La culture d'entreprise*, Collection Repères La découverte.
- Godelier, M. (2010). *Au fondement des sociétés humaines : ce que nous apprend l'anthropologie*, Champs essais, Flammarion.
- Godelier, M. (2017). *Communauté, Société, Culture. Trois clefs pour comprendre les identités en conflits*, CNRS Éditions.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press.
- Gowland D. (1991), *Financial innovation in theory and practice*, in *Surveys in Monetary Economics, 2, Financial Markets and Institutions*, in Green, C. J., D. T. Llewellyn (eds), Blackwell, Oxford.
- Grolnick, W.S. et Ryan, R.M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(5), p. 890-898.
- Grolnick, W.S., Deci, E.L. et Ryan, R.M (1997). Internalization within the Family: The Self-Determination Theory Perspective in Grusec J.E. and Kuczynski L. (1997). *Parenting and Children's internalization of values. A Handbook of Contemporary Theory*, Edited by John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Haouat Asli, M., (2012), *Open Innovation : Quels enjeux pour le secteur bancaire ?*, *Innovations* 2012/3, n°39, p. 27-48.
- Hatchuel, H., Le Masson, P. et Weil, B. (2002), *De la gestion de la connaissance aux organisations orientées conception*, *Revue internationale des sciences sociales*, n°171, p 29-42.

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.

Heider, F. (1958). Perceiving the other person. In F. Heider, *The psychology of interpersonal relations* (pp. 20–58). John Wiley & Sons Inc.

Herzberg, F. (1962). *Motivation to Work*, Routledge; Reprint edition.

Hirschhorn, J.M. (1984). The Separate Community: Military Uniqueness and Servicemen's Constitutional Rights, *UNC School of Law. North Carolina Law Review*, Vol. 62, Number 2, p. 177.

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.

Holtz, T. (2018). Les mutations du management dans les entreprises libérées : vers un renouveau du leadership ? Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.

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.

Honneth, A. (2018). *La lutte pour la reconnaissance*, Folio essais.

Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°3.

Hussenot, A. (2009). Manager l'appropriation des solutions TIC : des problèmes aux modes d'appropriation, *Systèmes d'Information & Management*, Vol.14, n°2, p. 65-83.

Hussenot, A. (2022). Pourquoi travailler ? : Place et rôle du travail dans un monde en mutation. Éditions Ems.

James, W. (2011). *Le pragmatisme*, Champs Classiques, Flammarion.

- Jausovec, N., (1991), *Flexible strategy use: A characteristic of gifted problem solving*, Creativity Research Journal, n° 4, p. 349-366.
- Jausovec, N., (1994), *Flexible thinking: An explanation for individual differences in ability*, Hampton Press, Cresskill, NJ.
- Junker, in Peretz, T. (2016). *Ethnography and Education: Understanding Qualitative Research in the Social Sciences*. Routledge.
- Kapferer, J.-N., & Laurent, G. (1987). Further evidence on the consumer involvement profile: Five antecedents of involvement. *Advances in Consumer Research*, 14, 129-135.
- Karsenty, L. (2019). *Libérer l'entreprise, ça marche ?* Octarès Editions.
- Kilani, M. (2014). *Anthropologie et anthropologues : Essais sur l'histoire de l'anthropologie et de la culture*. Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- Koenig, H. G. (1985). *The Wonder of Boys: What Parents, Mentors and Educators Can Do to Shape Boys into Exceptional Men*. Harmony Books.
- Koestler, A. (1967). *The Ghost in the Machine*. London: Hutchinson.
- Koestler, A. (1972). *The Roots of Coincidence*. Hutchinson.
- La Barre, W. (2012). In G. Devereux (Ed.), *From Anxiety to Method in the Behavioral Sciences*. Berlin: De Gruyter.
- La Boétie, E. de. (2016). *Discours de la servitude volontaire*. Paris : Mille et une nuits.
- Labé, S. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Lallement, M. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Laloux, F., (2015), *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirés*, 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.
- Lao Tseu. (2009). *Tao Tö King* (trad. Stanislas Julien). Paris : Gallimard (Collection Folio Sagesses).

- Lao Tseu. (2013). *Tao Te King* (trad. Stephen Mitchell). Paris : Albin Michel.
- Lao Tseu. (2016). *Le Livre de la Voie et de la Vertu* (trad. Jean Lévi). Paris : Gallimard (Collection Folio Essais).
- Latour, B., & Woolgar, S. (1979). *Laboratory Life: The Social Construction of Scientific Facts* Beverly Hills : Sage Publications.
- Latour, B., & Woolgar, S. (1996). La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques. Paris: La Découverte.
- Latour, B. (2006). Changer de société, refaire de la sociologie. Paris: La Découverte.
- Latour, B. (2010). Cogitamus. Six lettres sur les humanités scientifiques. Paris : La Découverte.
- Laurent, G., & Kapferer, J.-N. (1985). Measuring Consumer Involvement Profiles. *Journal of Marketing Research*, 22(1); 41-53
- Lave, J. & Wenger, E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press.
- Le Moigne, J.-L. (2012), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, France, P.U.F.
- 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.
- Lecomte, J. (2016), *Les entreprises humanistes*, Les Arènes.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2014). Mercator 2013-2014 : Théories et nouvelles pratiques du marketing. Paris : Dunod.
- Lenhardt, V. (2001). Coaching : Développer la personne, l'équipe et l'organisation. Paris : Eyrolles.
- Lenhardt, V. (2002). Les Responsables porteurs de sens : Leaders, facilitateurs et coachs. Paris : Insep Consulting Editions.
- Lenhardt, V. (2014). Le développement des leaders et des équipes : Le coaching des équipes en pratique. Paris : Eyrolles.

Léon XIII. (1891). *Rerum Novarum*. Vatican: Libreria Editrice Vaticana.

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.

Leroy, D. dans Getz I. et Robinson A-G. (2003). *Vos idées changent tout !*, Eyrolles Group.

Levin, A.C., (2005), Changing the role of Workplace Design within the Business Organization: A Model for Linking Workplace Design Solutions to Business Strategies, *Journal of Facilities Management*, Vol.3, n°4, juin 2005.

Lièvre, P. et Coutarel, F., (2013), *Sciences de gestion et ergonomie : pour un dialogue dans le cadre d'une économie de la connaissance*, In *Economie et Sociétés*, Série « Economie de l'entreprise », K, n°22, 1/2013, p. 123-146.

Lièvre, P., (2016), Etat et développement d'un programme de recherche : Management des Situations Extrêmes dans la « Revue française de gestion », 42(257), 79-94.

Lièvre, P., & Rix-Lièvre, G. (1998). Towards a Codification of Practical Knowledge. Dans *Journal of Knowledge Management*, (vol. 2, issue 1).

Lièvre, P., Bonnet, E., & Tang, J. (2016). XXII. Ikujiro Nonaka. La théorie de la création des connaissances dans les organisations. EMS Editions.

Lièvre, P., & Rouleau, L. (2018). Project Management in Extreme Situations. Dans Lièvre, P., & Aubry, M. (2018). *Management des situations extrêmes : Théories et pratiques pour faire face aux crises*. Paris : Presses Universitaires de France (PUF).

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Lindahl, E. (1949). *Studies in the Theory of Money and Capital*. London: George Allen & Unwin.

Linhart, R. (1981). *L'Établi*. Paris : Éditions de Minuit.

Livian, Y. F. (2016). *Le management : théories, pratiques et enjeux*. Paris : Dunod.

Locke, K. (2001). *Grounded theory in management research*. Sage Publications. Lorino, P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations (Economica)*.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.

- 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.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Viking Press.
- Maslow, A. H. (2013). *Etre Humain*. Eyrolles. 3e tirage.
- Maslow, A. H. (2016). *Devenir le Meilleur de soi-même*. Eyrolles. 12e tirage.
- Maslow, A. H. (2016). *L'accomplissement de soi*. Eyrolles. 9e tirage.
- Maslow A.H. & Frager R. (1987), *Motivation and Personality*, Harper and Row.
- 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.
- 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].
- Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? *Revue française de gestion*, N° 291(6), 23-51.
- Mac Gregor D., (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc Graw-Hill, *La dimension humaine de l'entreprise*, Trad. Ardoino J. et Lobrot M. (1971), Paris, Gauthier-Villars.
- McGregor, D., (1967), *The Professional Manager*, McGraw-Hill.
- McGregor, D., (2006), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York : Atlantic Monthly Press.

Méhaignerie, P. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

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.

Mignon, S., & Laperche, B. (2018). *Economie de l'innovation*. Paris: Dunod.

Mintzberg, H. (2002), *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation.

Mintzberg, H. (2010). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Molins, J-L. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

Morin, E. (2008), *On Complexity*, Hampton Press.

Morin, E. (2014a), *La méthode : Tome 1, La nature de la nature*, Paris, Points.

Morin, E. (2014b), *La méthode : Tome 2, La vie de la vie*, Paris, Points.

Morin, E. (2015), *Introduction à la pensée complexe*, Seuil.

Morin, E. & Le Moigne, J.-L. (2000), *L'intelligence de la complexité*, Editions L'Harmattan.

Morin, E. (2016). *Penser global : L'humain et son univers*. Paris : Éditions Robert Laffont.

Mounier, F. (2014). In K. Chatzis (Ed.), *Les ingénieurs des Ponts au XIXe siècle : Formation, réseaux, savoirs, pratiques*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Mumford M.D., Baughman W.A., Maher M.A., Constanza D.P. and Supinski E.P., (1997), *Process-based measure of creative problem-solving skills: IV Category combination*, *Creativity Research Journal*, n° 10, p. 59-71.

Munzenhuter, M. et Lemaire, E., (2016), *L'entreprise qui libère les énergies. Le management de performance*, Edition du Signe.

Musso, P. et Supiot, A. (2018). *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ?* Editions Hermann en juillet 2018.

Nayar, V., Collomb, B., & Sécheret, A. (2011). *Les employés d'abord, les clients ensuite comment renverser les règles du management*. Diateino.

- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford; Trad. Française : 1997, *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Supérieur, Paris.
- O'Reilly, C. and Chatman J.A., (1996), *Culture as Social control: Corporations, Cults and Commitment*, Research in Organizational Behavior, Vol.18.
- O'Reilly, C., (1989), *Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*, California Management Review, Vol.31, n°4, été 1989.
- O'Reilly, C., (2009), *Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities*, California Management Review, Vol.51, n°4, été 2009.
- 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.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin. Collection U.
- Paillé, P. (2017). Une brève histoire des idées : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss dans Glaser B.G. et Strauss A.L. (2017). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*, Armand Colin.
- Paltrinieri, L. et Prévost-Carpentier, M. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Parmentier, G., Szostak, B L. et Rüling, C-C. (2017). Créativité organisationnelle : quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé ? *Management International*, Vol. 22, n°1, p. 12-18.
- Parmentier, G. et Le Loarne-Lemaire, S. (2018). La créativité sous influence : comment le genre de l'individu influe sur la créativité de groupe dans les organisations. *Journal de l'Innovation*, n°57, p. 39-58.
- Payette, A., & Champagne, C. (2005). *Le Groupe de Codéveloppement Professionnel : L'animation, la supervision et les impacts*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Peretz, H. (2004). *Les méthodes en sociologie : L'observation, l'entretien, le questionnaire*. Paris : Armand Colin.
- Peretz, H. (2016). *Faire de la sociologie : Méthodes de terrain*. Paris : Armand Colin.
- Perkins, D.N. (1988), *The possibility of invention*, in Sternberg R.J. (ed.), *The nature creativity: Contemporary psychological perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 362-385.
- Pesqueux, Y. (2020). *Management, une histoire pour quoi faire ?* Paris : EMS Editions.
- Pesqueux, Y., & Martinet, A. C. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion* (Vuibert).
- Peters, T. (1983). *Le prix de l'excellence : Leçons des meilleures entreprises américaines*. Paris : InterEditions.
- Peters, T. (1992). *Liberation Management : L'entreprise au-delà de la hiérarchie*. Paris : Village Mondial.
- Peters, T. J. (1997). *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. New York: Knopf.
- Peters, T. J. (2003). *Re-Imagine! Business Excellence in a Disruptive Age*. London: Dorling Kindersley.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Peters, T. et Towensend, R. (1986), *Winning Management Strategies for the Real World*, audiocassettes, Nightingale Conant Corp.
- Pettigrew, A-M. and Fenton, E-M., (2000), *The innovating organization*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pettigrew, A-M. and al., (2003), *Innovative Forms organizing: International perspective*, Thousand Oaks, CA: Sage, on advanced HRM practices, see Mark A. Huselid, *The impact of Human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*, *Academy management journal*, 38/3, June 1995, p. 635-672.
- Peuplé, D. et Magne (Billot), I. (2018) dans Bourdu E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

- Piaget, J. (1936). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Neuchâtel: Delachaux et Niestlé.
- Piaget, J. (1947). *La psychologie de l'intelligence*. Paris: Armand Colin.
- Piaget, J. (1967). *Biologie et connaissance : Essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs*. Paris: Gallimard.
- Piaget, J. (1970). *L'épistémologie génétique*. Paris: PUF.
- 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.
- Picard, H., & Lanuza, I. M. (2016). D'utopies en organisations. *Revue française de gestion*, 260, 71-90.
- Pierce, C.S. (1992). *Essential Pierce: Selected Philosophical writings 1893-1913*. Indiana University Press.
- Pink, D.H. (2011), *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Penguin.
- Pink, D. H. (2016). *La vérité sur ce qui nous motive*. Paris : Flammarion.
- Platon. (2008). *La République* (trad. E. Chambry). Paris : Flammarion.
- 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 antifrabilité*. Dunod.
- Poli, E. (2022). De l'entreprise libérée à la « libération créative » : analyse processuelle de deux cas contrastés et proposition d'un modèle conceptuel. [Thèse de Doctorat].
- Prades, J.-L. (2020). *La démocratie sclérosée : Matériaux sociopsychanalytiques pour son renouvellement*. l'Harmattan.
- Prévost-Carpentier, M. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

- Proudhon, P.-J. (1840). *Qu'est-ce que la propriété ?* Paris: Brocard.
- Putnam, T., (2006), *Organizing for mindfulness: eastern wisdom and western knowledge*, journal of management inquiry 15/3, p. 275-287.
- 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.
- Rawls, J., (1971), *A theory of Justice*, Harvard University Press.
- Reis, H. (1994). A multicriterion optimization approach to determine sample size. *European Journal of Operational Research*, 74(1), 126-140.
- Rey, F. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Reynaud, J-D. (1988), *Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle autonome*, Revue française de sociologie, 29-1. Travail : d'autres jalons. Etudes réunies et présentées par Jean-René Tréanton, p 5-18.
- Reynaud, J.-D. (1989). Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale. Paris: Armand Colin.
- Richards, J. C. (1996). *Reflective Teaching in Second Language Classrooms*. Cambridge University Press.
- Rix, C., Lièvre, P., & Lièvre, M. (2014). The Contribution of Imbricated Time to a Processual Understanding of Routine and Change. *Management & Organizational History*, 9(2), 175-192.
- Sutton, R. I., & Hargadon, A. (1996). Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 685-718.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (2003). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press. 1ere édition 1939.
- Rosenfeld, A., & Servo, B. (1991). Perceptual metrics for image database navigation. *Image and Vision Computing*, 9(4), 251-256.
- Rosenfeld, R. and Servo, J.C., (1991), *Facilitating innovation in large organizations*, in Henry, J. and Walker, D. (eds.), *Managing innovation*, Sage Publications, London, p. 28-39.

- Runco, M.A. and Okuda, S.M., (1991), The instructional enhancement of the flexibility and originality scores of divergent thinking tests, *Applied Cognitive Psychology*, n° 5, p. 435-441.
- Runco, M.A., (1999), *Perspectives*, in Runco, M.A. and Pritzker, S.R. (eds.), *Encyclopedia of creativity*, Vol. 2, Academic Press, san Diego, CA, p. 373-376.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(3), 450-461.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. H. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). Springer.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1997). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1995). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 508-516.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: An organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9(4), 701-728.
- Sainsaulieu, R. (1992). *L'identité au travail*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Collectif (2014). *La sociologie au travail : En hommage à Renaud Sainsaulieu*. Éditions Erès.

Saint Thomas d'Aquin. *Questions disputées sur la vérité*. Traduction en français par M.-H. Laurent. Paris : Éditions du Cerf, 1995 (collection "Bibliothèque Thomiste").

Saint Thomas d'Aquin. *Du gouvernement royal (De Regno)*. Traduction en français par Jean-François Courtine. Paris : Aubier-Montaigne, 1982.

Saint Thomas d'Aquin. *De l'unité de l'intellect contre les averroïstes*. Traduction en français par Jean-Baptiste Brenet. Paris : Vrin, 1999.

Salles, M. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

Sarazin, B. ; Cohendet, P. et Simon, L. (2017). *Les communautés d'innovation. De la liberté créatrice à l'innovation organisée*. Management & Société. Editions EMS.

Saussois, J-M. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

Savall, H. (1989). *Économie et humanisme : un projet de société. Pour une gestion socio-économique*. Paris : Éditions Economica.

Schein, E.H., (1990), *Organizational culture*, American Psychologist, n° 45, p. 109-119.

Schumpeter, J. A. (1911), *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, traduit de l'allemand par Jean-Jacques Anstett, Paris, Dalloz, 1999.

Sebag, M. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

See Lawrence, M. Fisher, (2005), *Ricardo Semler won't take control*, Strategy Business, 41, winter, p. 1-11.

Seligman, M.E.P., (2002), *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize your potential for lasting fulfilment*, Free Press.

Semler, R. (1993). *Virage: L'histoire à succès de l'entreprise la plus originale du monde*. Paris : Éditions First.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Senge, P. M. (1991). *La Cinquième Discipline : L'Art et la Manière des Organisations qui Apprennent*. Paris : Éditions First.

- Senge, P.M. (2017), *La Cinquième Discipline. L'innovation collective dans les organisations apprenantes*. Eyrolles : deuxième tirage.
- Smith, A. (2003). *La richesse des nations : Livres I, II, III, IV, V (complet)*. Independently published.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34(1), 1-31.
- Stiegler, B. (1988). *La technique et le temps 1. La faute d'Épiméthée*. Paris : Galilée.
- Stiegler, B. (1989). *Les transformations du savoir*. Paris : Galilée.
- Strübing, J. (2010). Grounded Theory: Anwendungen und Verfahren. In A. Bryant, et K. Charmaz (Eds.), *The Sage Handbook of Grounded Theory* (pp. 273-292). Los Angeles: Sage Publications.
- Taylor, F.W. (2015), *The Principles of Scientific Management*, Laurus.
- Thévenet, M. (2017). *Manager les compétences*. Paris : Eyrolles.
- Thibault, B. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Thurston, B.J. and Runco, M.A., (1999), *Flexibility*, in Runco M.A. and Pritzker S.R. (eds.), *Encyclopedia of creativity*, Vol. 1, Academic Press, San Diego, CA, p. 729-732.
- Torrance, E.P., (1976), *Tests de pensée créative, Tests of creative thinking*, ECPA, Paris.
- Townsend, P. (1970). *Poverty in the United Kingdom: A Survey of Household Resources and Standards of Living*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Townsend, P. (2005). Introduction: a sociological and political framework for research on poverty. In Peter Townsend et David Gordon (Eds.), *World poverty: New policies to defeat an old enemy* (pp. 1-24). Bristol: The Policy Press.
- Unland, J. (2019). *Warm, Dry, and Comfortable: Developing the GORE-TEX Brand. The story of Developing the GORE-TEX Brand*, Edition Gore.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170-182.
- Vallat, D. (2017). *Manager les connaissances dans un environnement complexe : questions éthiques, épistémologiques et stratégiques*. Université Jean Moulin - Lyon III.

- Vallat, D. (2017). *Que peut-on apprendre des tiers-lieux 2.0?*. Communication présentée à la XXVIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lyon, France.
- Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1997). Self-determination and persistence in a real-life setting: Toward a motivational model of high school dropout. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1161-1176.
- Vanderborght, Y. (2018) dans Bourdu E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Veltz, P. (1999). Les organisations cellulaires en réseau : portée et limites d'une mutation. In Chatzis, K. ; Mounier, C. ; Veltz, P. et Zarifain, P. (1999). *L'autonomie dans les organisations. Qoui de neuf ?* L'Harmattan.
- Verrier, G. et Bourgeois, N., (2016), *Faut-il libérer l'entreprise? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Dunod.
- Verrier, Y. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Volkoff, S. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.
- Von Glasersfeld, E. (2001). The Radical Constructivist View of Science. *Foundations of Science*, 6(1-3), 31-43.
- Warren, G. B. et Nanus, B. (2007). *Leaders : Strategies for Taking Charge*, Harper Business, 2nd edition.
- Weber, M. (2003), *Economie et société, tome 1 : Les Catégories de la sociologie Nouvelle.*, Paris, Pocket.
- Weik, K.E. et Putnain, T., (2006), *Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledg*, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, n°3.
- Weil, S. (2017). *L'enracinement: Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*. Paris: Gallimard.
- Weil, S. (2017). *Oeuvres*. Quarto Gallimard.
- Weil, S. (2018). *Réflexion sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*. Folio essais.
- Weil, T. (2018) dans Bourdu, E. et al. (2018). *Le travail en mouvement*. Presses des Mines.

Weil, T., & Dubey, A.-S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée : Enquête sur l'entreprise et ses contraintes*. Presses des Mines.

Wenger, E., (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

West, M.A. and Richards, T., (1999), *Innovation*, in Runco, M.A. and Pritzker, S.R., (eds.), *Encyclopedia of creativity*, Vol. 2, Academic Press, San Diego, CA, p. 45-55.

Zarifian, P. (1999). L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux. In Chatzis, K. ; Mounier, C. ; Veltz, P. et Zarifain, P. (1999). *L'autonomie dans les organisations. Qoui de neuf ?* L'Harmattan.

Zenely, M., (2010), *Bata Management System: A Built-In Resilience Crisis at the Micro Level*, AUCO Czech Economic Review, n° 4.

Zobrist, J-F., (2007), *La belle histoire de Favi. L'entreprise qui croit que l'homme est bon*. Tome 1. *Nos belles histoires*, Humanisme organisations, Editions Paris.

Zobrist, J-F., (2007), *La belle histoire de Favi. L'entreprise qui croit que l'homme est bon*. Tome 2. *Notre management et nos outils*, Humanisme organisations, Editions Paris.

Zobrist, H. (2010). *Diriger une PME: Un défi quotidien*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

Zuckerman, M. and Kuhlman, D.M., (2000), *Personality and risk-taking: Common biosocial factors*, *Journal of Personality*, n° 68, p. 999-1029. Colloques, conférences, séminaires, émissions et autres:

Colloques :

Colloque Audencia (2015) : <http://www.campus-entreprises-liberees.org/programme/>

Colloque Groupe ESC (2016) : <https://programme-people-esc-clermont.fr/programme-colloque/>

Conférences :

Conférence APM (2016) de Stanislas Desjonquères, Retour d'expérience:

<https://www.youtube.com/watch?v=UeGgFgMhn0M>

Conférence d'Alexandre Gérard (Chronoflex):

<https://www.youtube.com/watch?v=VebUucpwAZc>

Conférence d'Isaac Getz, 15 avril 2016: https://www.youtube.com/watch?v=zOZ_HWfkanE

Conférence d'Isaac Getz, 21 décembre 2013:

<https://www.youtube.com/watch?v=GLGKiyP9Pc>

Conférence d'Isaac Getz, 25 juin 2014: https://www.youtube.com/watch?v=zOZ_HWfkanE

Conférence d'Isaac Getz, 28 Février 2013:

<https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8>

Conférence d'Isaac Getz, Novembre 2016: Annecy le Vieux,

<https://plus.google.com/u/0/+StéphaneGuéro/posts/CS2tV3pfZdn?cfem=1>

Conférence de Carlos Verhaeren (Biscuiterie Poult):

<https://plus.google.com/u/0/+StéphaneGuéro/posts/CS2tV3pfZdn?cfem=1>

Conférence de Jean-François Zobrist du 28 septembre 2016 à Amarris Conseil:

<https://www.youtube.com/watch?v=07C9MH3di4k>

Conférence de Jean-François Zobrist, 2015:

<https://www.youtube.com/watch?v=2jjEN5hdFwc>

Conférence de Jean-Louis Ermine du 04 avril 2016, *Patrimoine des Connaissances et Innovation* à l'école universitaire de management à Clermont-Ferrand lors de l'Open Lab Exploration Innovation.

Conférence de Pascal Lièvre du 07 décembre 2015, *L'économie de la connaissance à l'entreprise libérée : vers l'entreprise nœud de communauté et de savoir*, à La maison des Sciences de l'Homme à Clermont-Ferrand lors de l'Open Lab Exploration Innovation.

Conférence de Ricardo Semler: <https://www.youtube.com/watch?v=vN43DeQTvvs>

Congrès Francophone des Ressources Humaines (2015) : <http://www.andrh.fr/l-actualite/liste-des-actualites/l-andrh-organise-le-congres-international-francophone-des-ressources-humaines-cifrh>

Séminaires :

Pré, H. (2014), *L'innovation managériale: SODEBO*, Séance du 12 novembre 2014, Intervenants: Brocard P., Gouraud M.L. et Mercier B., Synthèse du séminaire sur l'innovation managériale au Collège des Bernardins.

Pré, H. (2015), *L'innovation managériale: La connexité*, Séance du 11 février 2015, Intervenants: Crozier S., Synthèse du séminaire sur l'innovation managériale au Collège des Bernardins.

Pré, H. (2015), *La connexité*, Séance du 08 avril 2015, Intervenants: Doueïhi M., Synthèse du séminaire sur l'innovation managériale au Collège des Bernardins.

Rivoire X., (2016), Séminaire innovation managériale. Retour sur la séance précédente : Jean-Pierre Clamadieu, président de Solvay, Séance du 09 mars 2016 au Collège des Bernardins.

Divres :

Comité Hyacinthe Dubreuil, (1971), Pour la connaissance de Hyacinthe Dubreuil, ouvrier, syndicaliste, sociologue, Imprimerie du compagnonnage.

Emission sur France 5 d'Yves Cavarec sur l'entreprise libérée:

<https://www.youtube.com/watch?v=A-bLzp6BXws>

Etude Gallup (2013) : <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

Internet du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : <https://www.cnrtl.fr/>
consulté le 17/10/19)

Interview de Pascal Demurger (Macif) et d'sac Getz:

<https://www.youtube.com/watch?v=qbE2oDCwOSU>

Le Bonheur au travail diffusé sur Arte (2015) : <https://vimeo.com/146888337>

Le Bonheur au travail diffusé sur France 2 (2016) :

<https://www.youtube.com/watch?v=VQVF2JRH4yE>

GLOSSAIRE :

AEL : Agence En Ligne

AELMAJ : Agence En Ligne des Majeurs Protégés

CA : Crédit Agricole

CACL : Crédit Agricole Centre Loire

CASA : Crédit Agricole Société Anonyme

CCA : Comptabilité Contrôle Audit

CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

CL : Centre Loire

CoP : Communauté de Pratique

CR : Caisse Régionale

CRC : Centre Relation Client

DA : Directeur d'Agence

DEA : Diplôme d'Études Approfondies

DEC : Diplôme d'Expertise-Comptable

DG : Directeur Général

DGA : Directeur Général Adjoint

DRH : Directeur des Ressources Humaines

EL : Entreprise Libérée

FNCA : Fédération Nationale du Crédit Agricole

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications

PDU : Plan D'action des Unités

PME : Petite et Moyenne Entreprise

QVT : Qualité de Vie au Travail

TA : Théorie Ancrée

Table des Figures :

Figure 1: Illustration du transfert et du contre-transfert.....	20
Figure 1: Illustration du transfert et du contre-transfert.....	20
Figure 2: La théorie ancrée, une supra-théorie.....	29
Figure 3: Organigramme du Crédit Agricole Centre Loire.....	79
Figure 4: Organisation du Crédit Agricole Centre Loire	82
Figure 5: Organisation des groupes de travail.....	97
Figure 6: Processus d'innovation.....	113
Figure 7: Positionnement de l'AEL MAJ au sein de l'organigramme du CACL	164
Figure 8: Slides issue de la présentation de la réunion du 18 janvier 2018	181
Figure 9: Illustration affichée derrière le bureau du manager de l'AEL MAJ.....	181
Figure 10: Système managériale de l'AEL MAJ	198
Figure 11: Type de motivation en fonction du degré d'autonomie	208
Figure 12: l'Advice Process à partir de la proposition d'une situation	241
Figure 13: Expérimentation chez Michelin.....	289

Table des tableaux :

Tableau 1: Liens entre les différents types de régulations et la structure organisationnelle..	147
Tableau 2: Application de la grille de lecture d'Isaac Getz au CACL	259
Tableau 3; Application de la grille de lecture d'Isaac Getz à l'AEL MAJ	264
Tableau 4: Ecosystème de l'entreprise libérée à partir de l'ensemble de la littérature (académique et non académique).....	286
Tableau 5: Type de régulation selon le type d'organisation d'après synthèse personnelle	307
Tableau 6: Type de motivation selon le type d'organisation d'après synthèse personnelle...	309

Table des annexes :

Annexe 1: Compte rendu du rendez-vous téléphonique du 02 juin 2016	353
Annexe 2: Compte rendu du rendez-vous téléphonique du 30 juin 2016	355
Annexe 3: Projet de thèse CIFRE	357
Annexe 4: Problèmes rencontrés par les salariés	367
Annexe 5: Réunion du 11 avril 2017	382
Annexe 6: Réunion du 23 janvier 2018.....	388
Annexe 7: Réunion du 02 mai 2018	396
Annexe 8: Identification des "problèmes" au sein du CRC.....	413
Annexe 9: Réunions des 18 mai et 25 juin 2018.....	428
Annexe 10: Réunion du 18 octobre 2018.....	445

Annexe 1: Compte rendu du rendez-vous téléphonique du 02 juin 2016

Rendez-vous téléphonique en présence de :

La Directrice des Ressources Humaines et des risques : DRH et Risques

Le Directeur général : DG

Pascal Lièvre : Professeur des Universités

Isabelle Billot : Future doctorante

Le Crédit Agricole Centre Loire est une entreprise très hiérarchisée. C'est une entreprise managée à l'ancienne. Avec l'arrivée des nouvelles technologies, de la « génération Y » etc..., Monsieur Malherbet a pris conscience qu'on ne pouvait plus comme avant. Il a donc insufflé un changement profond dans l'entreprise. Pour effectuer ce changement, il organise des réunions avec les cadres par petit groupe afin de leur exposer sa vision de l'entreprise. Lors de ces réunions, il essaie « d'évangéliser » ses cadres afin de leur faire adopter sa vision de l'entreprise. Cependant, il se heurte à un certain nombre de difficultés qui proviennent essentiellement du middle management qui ne se reconnaît plus dans les nouvelles propositions et surtout visions. A l'heure où le monde bouge très rapidement, il est essentiel de trouver de nouveaux leviers de croissance afin de rester compétitif et surtout performants. Ainsi, pour Monsieur Malherbet, c'est une priorité stratégique de travailler sur l'organisation de l'entreprise et notamment sur la libération de la parole au sein de la caisse locale. Derrière cette libération de la parole se trouve un projet d'entreprise plus vaste qui est celui de faire du Crédit Agricole Centre Loire une entreprise collaborative. Il souhaite que les 700 salariés du groupe puissent exposer leurs idées et que celles-ci remontent jusqu'à la direction générale.

Monsieur Malherbet a une réelle volonté d'avancer sur le projet de libération et souhaite être accompagné car les outils mis en place pour effectuer cette libération se sont révélés infructueux du fait de freins. Freins qui proviennent, selon lui, des salariés eux-mêmes qui se limitent par manque de confiance en eux par exemple pour ne citer que celui-ci. De plus, le management intermédiaire pose problème dans cette libération car il se sent déposséder de son aura intellectuelle et de son pouvoir. Cet aspect avait été sous-estimé. Monsieur Malherbet a conscience que travailler sur le management de l'entreprise est un processus long.

Ce que nous pouvons proposer : c'est de commencer à travailler sur les points de blocage et réaliser un problème ce qui s'est passée afin de bien comprendre le contexte et la culture de l'entreprise. De plus, avec cette acculturation, nous pourrions comprendre la nature exacte des freins qui sont mis en œuvre. Ainsi, nous nous servirons des blocages comme point d'entrée. Nous vous proposons également de fonctionner en comité de pilotage où nous pourrions interagir avec vous. De même, ce comité de pilotage permettrait de faire des allers retours entre la littérature qui est l'aspect théorique et l'expérience qui est l'aspect pratique. En d'autres termes, nous vous proposons une recherche-action afin de vous aider dans votre processus de libération.

Annexe 2: Compte rendu du rendez-vous téléphonique du 30 juin 2016

Rendez-vous téléphonique en présence de :

La Directrice des Ressources Humaines et des risques : DRH et Risques

Pascal Lièvre : Professeur des Universités

Isabelle Billot : Futur doctorante

Les départements du Cher et de la Nièvre ont des mentalités assez proches tandis que le Loiret est plus éloigné, peut-être du fait de sa proximité avec Paris. On retrouve ces différences dans la relation avec les clients.

La vision du dirigeant est de transformer le Crédit Agricole Centre Loire (CACL) en une entreprise qui fonctionne sur le modèle d'une PME où il existe une véritable proximité et où les salariés sont libres. L'entreprise fonctionne sur un modèle binaire : noire / blanc. Aujourd'hui l'entreprise recherche l'autonomie de ses collaborateurs alors qu'auparavant c'était un management de rigueur qui était en place. Ce qui s'explique par son histoire car avant l'arrivée du précédent directeur, qui a instauré la rigueur, la caisse était sur le point de fermer. Le directeur actuel demande de faire de la gestion intelligente. Mais les collaborateurs qui ont été précédemment managé sous le régime de la rigueur ne savent pas faire. Ainsi, ils doivent prendre un virage à 180° : « Comment fait-on ? ».

Pour prendre ce virage, le CACL se fait aider par un cabinet de conseil d'où l'organisation d'une convention managériale le 10 et 11 octobre 2016 à Beauval pour travailler sur la transformation de l'esprit d'entreprise. Cette transformation est cœur du projet d'entreprise. Lors de cette convention, il y aura des sous-groupes de travail de constitué. Il est à noter qu'il y a une directive nationale mais que chaque directeur fait ce qu'il veut dans sa caisse. Le directeur général du CACL souhaite réellement qu'il y ait un esprit de PME dans l'entreprise. C'est pourquoi, il parle aisément à ses collaborateurs. Il recherche la proximité.

Dans l'entreprise, on trouve beaucoup de communautés dont celle des « igloos ». La communauté des igloos est une communauté où tout se passe bien à l'intérieur mais où tout se passe mal dans la communauté d'à côté. Les collaborateurs restent donc dans leur igloo à eux

où tout va bien. De même, individuellement tout va bien pour les collaborateurs mais lorsque l'on passe au niveau du collectif, ça ne va plus.

Dans un premier temps, le but est de comprendre, sans jugement, ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise afin qu'elle fonctionne bien à terme. Pour cela, on aura une position de tiers ou de « poils à gratter » c'est-à-dire que l'on pourra faire remonter toutes les informations, mêmes celles qui ne sont pas flatteuses ni idylliques pour l'entreprise. La direction est prête à tout entendre. Leur but étant de transformer réellement l'entreprise afin qu'elle perdure car la direction a conscience que si elle ne fait rien, l'entreprise n'existera plus à long terme voire à moyen terme.

Pour mener notre travail, nous aurons accès à tous les documents et à tous les collaborateurs sans restriction. Nous avons l'autorisation d'enregistrer avec l'accord préalable des parties prenantes. Nous rappelons que les enregistrements sont à visé scientifiques afin de nous fournir du matériel de travail et que la confidentialité des personnes enregistrées sera garantie ainsi que d'ailleurs tout notre travail excepté celui qui sera soumis à publication avec accord préalable du CACL.

Afin de rendre compte de notre travail, il y aura une réunion mensuelle avec Madame Limousin et une réunion tous les 3 à 4 mois avec le comité de direction composé de neuf personnes. Lors de ces réunions, le comité de direction attend de nous que nous fournissions du matériel scientifique. De notre côté, nous devons envoyer un document écrit d'une à deux pages recto-verso dans les 2 à 3 jours précédents la réunion afin que tous les participants aient pu prendre connaissance de l'objet de la réunion. La réunion étant faite pour débattre et non pour informer. Cette réunion-débat aura une durée d'environ une heure.

Annexe 3: Projet de thèse CIFRE

Modalités d'engagement et processus de régulation de l'action collective dans le contexte de l'entreprise libérée : le cas du Crédit Agricole Centre Loire

Un phénomène d'une grande ampleur autour du développement de l'autonomie des salariés semble agiter l'entreprise. La traduction française en 2012 de l'ouvrage de Getz et Carney « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises » chez Fayard, crée, développe et renforce un mouvement autour de la libération des entreprises en France. De l'émission sur Arte : le bonheur au travail (2015), aux Assises du MEDEF dans le Puy de Dôme (2015), au Congrès Francophone des Ressources Humaines organisé par l'ANDRH en juin 2015 à Paris où l'entreprise libérée est le thème principal, et jusqu'à des colloques qui se font jour sur cette thématique à Audencia (2015), au Groupe ESC Clermont (2016), à l'EDEHC... Ce mouvement affecte des entreprises de toutes tailles et de différents secteurs mais aussi des grands groupes industriels comme Michelin ou de la distribution comme Mulliez (Auchan, Kiabi...). Pour certains, il s'agit d'un phénomène de mode, pour d'autres, comme Lièvre (2016a), il s'agit tout au contraire d'un phénomène en profondeur qui est un des éléments de réponse au régime d'innovation intensive (Hatchuel et Weill, 2002) imposée par le nouveau contexte économique contemporain qui prend la forme d'une économie de la connaissance et de la créativité (Nonaka, Takeuchi, 1997, Foray, 2011 ; Burger, 2013). Comment l'entreprise contemporaine en quête continue d'innovation incrémentale et de rupture peut-elle se priver des idées, des connaissances, des projets de tous les salariés ? Nous reprenons les propos du directeur de l'entreprise japonaise Matsushita cité par Getz et Carney (2012, p12) « *Nous gagnerons et l'occident industriel perdra, car vous développez vos entreprises sous la férule du Taylorisme. Vous croyez que l'essentiel d'une bonne gestion consiste à faire jaillir les bonnes idées des cadres et de les faire exécuter par les ouvriers en les contrôlant. Alors que la survie de l'entreprise aujourd'hui nécessite la mobilisation quotidienne de la moindre parcelle d'intelligence.* » Cette même entreprise Matsushita est celle mise en exemple par Nonaka et Takeuchi (1997) dans leur ouvrage qui fonde une nouvelle théorie de la firme en réponse à l'impératif d'innovation imposé par le nouveau système capitaliste (Drucker, 1993). C'est une manière de faire un lien entre deux littératures relativement disjointes.

Cette forme de l'entreprise plutôt horizontale que verticale, basée sur l'autonomie des salariés plus que sur leur contrôle n'est évidemment pas nouvelle. On trouve ses origines dans les travaux fondateurs de Maslow (1952), Mc Gregor (1969) et plus récemment ceux d'Amabile (1996) : il faut organiser le contexte propre à libérer la créativité des salariés. Et il y a des exemples fameux d'entreprises libérées : l'entreprise Gore depuis les années 50, Favi et le groupe Hervé depuis les années 70, Harley-Davidson depuis les années 80 qui ont trouvé dans ce modèle une forme originale de management et plus récemment de très nombreuses entreprises comme Chronoflex, Biscuiterie Poulton, Imatech, Lippi... Certains auteurs comme Trouvé (2012) proposent de faire le lien avec les entreprises utopistes et plus particulièrement les « utopies pratiquées » du XIX^{ème} siècle comme par exemple celles de Jean-Baptiste Godin ou encore de Robert Owen, l'inspirateur des coopératives. Il y a de nombreuses filiations théoriques et pratiques qui amènent aujourd'hui à parler de cette entreprise libérée et qui permettent d'en rendre compte pour dire ce qu'elle est et ce qu'elle pourrait être.

Mais qu'est-ce qu'une entreprise libérée ? Selon Getz, une entreprise est dite libérée « lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise. » (Getz, Carney, 2012). Mais il est reconnu qu'il n'y a pas de recette pour construire cette entreprise libérée comme l'expriment de nombreux auteurs (Getz et Carney, 2012 ; Zobrist, 2014). Il y a une grande convergence de travaux de recherche et aussi de témoignages d'entreprises libérées pour défendre cette idée qu'il n'y a pas un chemin, une méthode pour libérer l'entreprise, par contre il existe des invariants ou des principes. Getz et Carney (2012) dans l'enquête internationale qu'ils ont conduite auprès des responsables d'entreprises libérées ont pu dégager des principes : cesser de parler et commencer à écouter tous les salariés et traiter les avec la même équité, commencer à partager ouvertement et activement votre vision de l'entreprise pour que les salariés puissent se l'approprier, créer un environnement propice au développement de l'autonomie, auto-développement, auto-motivation de vos salariés, soyez vigilant à conserver la culture de votre entreprise. Mais comme le précise Isaac Getz sur son site web : L'entreprise libérée est une philosophie d'organisation et de vie de l'entreprise, pas un modèle. Il n'y a donc pas de recette. Il existe autant de manière de libérer une organisation que d'organisations. Chacun construit donc son propre chemin. En attendant il n'existe pas de travaux de type ethnographique qui ont investi en profondeur les processus singuliers de libération de l'entreprise. C'est l'objet de cette thèse que d'investir en profondeur les modalités d'engagement des salariés dans ce type d'aventure mais aussi l'émergence des critères de

régulation de l'action collective au sein de ce type d'entreprise. Comment s'effectue l'articulation entre l'autonomie des salariés, l'auto-organisation des équipes de travail et les alignements stratégiques de l'entreprise ? Nous proposons d'aborder cette question à partir de la piste des communautés d'innovation (Cohendet et alii) : la finalité pour l'entreprise est bien l'innovation et nous posons la communauté, comme structure sociale apprenante et inventive à même de construire les nouvelles formes de régulation de l'action collective dans l'entreprise. Nous mobiliserons aussi le plan théorique des travaux d'Yves Clot sur la notion de « travail bien fait » sur le plan individuel et collectif, les travaux de Jean Daniel Reynaud sur les relations entre la régulation de contrôle et d'autonomie dans les organisations et enfin les travaux autour de la construction du sens et de la stratégie (François Pichault ; Denys Gioia).

Ce projet de thèse rencontre le questionnement du directeur du Crédit Agricole Centre Loire (2000 salariés, 160 points de vente), Monsieur Mallerbet qui a engagé depuis deux ans son entreprise vers un processus de libération et de responsabilisation des salariés à tous les niveaux. Il s'agit pour lui d'une conviction profonde que son entreprise ne pourra relever les défis de la banque dans les dix années à venir sans une modification en profondeur du rôle que joue l'ensemble des salariés dans le fonctionnement de l'entreprise. Il y a une nécessité pour l'entreprise d'innover dans le contexte économique actuel : une forte concurrence entre les banques traditionnelles, mais aussi l'émergence avec le digital de nouvelles formes d'agences bancaires... L'entreprise a trop fonctionné dans le passé uniquement avec des règles et des procédures, il faut que les salariés puissent développer une nouvelle intelligence des situations. Il a conscience que les salariés peuvent et doivent participer à leurs niveaux respectifs à ce processus d'innovation mais que les choses ne sont pas simples à mettre en œuvre. Comment conjuguer une libération de prise de parole et des intentions avec une circulation vertueuse des connaissances au sein de l'organisation à différents niveaux hiérarchiques ? Des blocages apparaissent à des endroits qu'ils ne soupçonnaient pas. Mais une politique active de libération de l'entreprise est mise en œuvre.

L'entreprise connaît ainsi une rupture importante par rapport à une situation antérieure, des choses nouvelles émergent de ce type de situation qui était imprévisible, et enfin les enjeux sont importants puisqu'ils conditionnent le développement de l'entreprise dans les dix années à venir. Les managers sont confrontés à ce que nomme Lièvre (2016b) : une situation extrême de gestion qui apparaît comme une situation de gestion au sens de Girin (1990) comme évolutive, incertaine et risquée. Il faut alors conduire ce type de projet comme une démarche d'exploration : il faut veiller à construire du sens pour que les salariés puissent avoir des

comportements adaptés, il faut jouer sur différentes logiques d'action : de la planification, mais il faut pouvoir aussi remettre en cause le plan si besoin est et faire preuve résolument d'adaptation, exploiter toutes les compétences existantes et acquises mais aussi explorer de nouvelles choses, inventer de nouveaux dispositifs, oser ! Et enfin il faut construire des dispositifs d'expansion des connaissances expérientielles et scientifiques tout au long du déroulement du projet.

L'idée de cette thèse est de constituer une cellule de suivi et d'appui au développement de la libération de l'entreprise. Nous serons rattachées directement auprès de la directrice des relations humaines : Mme Limousin. Cette thèse sera effectuée selon le format de base de 3 semaines en entreprise suivi d'une semaine au laboratoire de recherche. Ce format est indicatif en fonction des évènements liés à libération de l'entreprise, mais aussi à l'évolution de la thèse. Nous avons produit un document en annexe sur un fichier Excel qui donne une vision du planning de la thèse. Nous pourrons effectuer un suivi au plus près des différentes actions engagées autour de la libération de l'entreprise dans une posture d'observation-participante. Nous aurons toute latitude pour rencontrer les salariés et investir des situations de travail individuel ou collectif. Nous serons chargées d'identifier les problèmes (Latour, 2006) qui naissent des différentes actions entreprises, mais aussi nous aurons la possibilité d'aller rencontrer individuellement les différents auteurs de ces problèmes pour améliorer leurs explicitations. Saisir la nature des engagements des salariés, démêler les modalités de régulation des actions collectives, appréhender les nouveaux rôles que peuvent jouer les managers dans cette nouvelle forme d'entreprise. Nous pourrons rencontrer des acteurs qui font des tentatives de nouvelles formes de régulation ayant abouti aussi bien à la réussite qu'à l'échec. Nous investirons aussi d'autres entreprises pour apprendre de leurs bonnes pratiques. Une veille continue des colloques, des séminaires, des groupes de travail autour de l'entreprise libérée sera réalisée. Nous serons chargées 4 fois par an de rédiger une note de synthèse de deux pages qui fera l'objet d'une réunion de travail avec la direction. Cette thèse sera conduite dans une perspective de théorie ancrée (Glaser, Strauss, 1967) qui permet une production de connaissance progressive et itérative entre le terrain de la recherche et les réflexions théoriques. Le cadre épistémologique retenu est celui du constructivisme (Avenier).

Cette thèse est un peu décalée par rapport à ma formation de base qui est celle d'un contrôleur de gestion, mais ceci est apparu pour le directeur du Crédit Agricole Centre Loire comme une clé d'entrée intéressante dans une banque, où l'aspect financier et le contrôle sont aussi prégnants, pour engager un travail de recherche autour de la libération de l'entreprise. Par

ailleurs, depuis de nombreuses années, j'envisageais une reconversion thématique en sciences de gestion vers les dimensions humaines du travail après avoir largement travaillé sur ce qu'il le conditionne : le contrôle. En effet, j'avais fait à de nombreuses reprises lors de diverses expériences salariales dans des secteurs d'activités différents tels que le secteur du bâtiment, de la métallurgie ou des services avec une fonction liée au contrôle de gestion, le constat qu'il y avait bien deux types de salariés. Certains salariés étaient heureux de se trouver dans cette entreprise et étaient motivés par leur travail tandis qu'inversement d'autres salariés n'étaient pas satisfaits et ne pensaient qu'au moment où ils quitteraient leur travail afin de rentrer chez eux pour vaquer à leurs occupations qui elles seules les épanouissaient. Je faisais des lectures personnelles et découvrais les travaux de Sainseaulieu sur les différents rapports des salariés à leur travail avec l'existence d'un modèle du retrait. Par ailleurs je me rendais compte que certains salariés ne trouvaient plus aucun sens à leur travail et du coup l'atmosphère au travail au niveau des collectifs devenait lourde. Mais qu'est ce qui fait que les salariés s'engagent et pourquoi le font-ils ? Comment l'entreprise est capable d'aligner cet engagement vis-à-vis de la stratégie de l'entreprise ? Comment les managers peuvent-ils susciter cet engagement ? Telles étaient les questions majeures que je me posais à l'époque. Le parcours de recherche que j'ai suivi à l'Ecole Universitaire de Management de l'Université d'Auvergne en 2015-2016 a été l'occasion de découvrir un grand nombre de travaux autour de la question de la motivation et de l'entreprise libérée. J'ai été particulièrement intéressé par les travaux de Jean Daniel Reynaud (1989) qui articule au sein de l'entreprise une régulation de contrôle et d'autonomie. C'est ce qui m'a décidé à engager une thèse sur ce domaine de la gestion.

BIBLIOGRAPHIE

Alsène, E. et Pichault, F. (2004), *Ajustement Mutuel et Auto-Coordination en entreprise*, Revue canadienne des sciences de l'administration, p. 272-286.

Amabile et al. (1996), *Assessing the Work Environment for Creativity*, Academy of Management Journal, n°39, p 1154-1184.

Anact (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), (2015), *Synthèse documentaire. L'entreprise libérée*, Mission Veille et Management de l'information, Septembre 2015.

Avenier, M-J., (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan, Collection Action et savoirs.

Avenier, M-J., (2009b), Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique, *Management & Avenir*. N°30.

Bachelard, G. (2011), *La formation de l'esprit scientifique*, Bibliothèque des textes philosophiques J.Verin. Poche.

Bachelard, G. (2011), *Epistémologie. Textes choisis*, PUF, 8^e édition, 2^e tirage.

Becker, H.S. (2002), *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, La Découverte, Guide Repères.

Burger-Helmchen, T. et Cohendet, P. (2011), *User Communities and Social Software in the Video Game Industry*, Elsevier, p. 317-343.

Clot, Y. (2007), *De l'analyse des pratiques au développement des métiers*, Education et didactique, Vol. 1 – n°1, p. 83-93.

Clot, Y., (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, PUF.

Clot, Y. (2013), *L'aspiration au travail bien fait*, Le journal de l'école de Paris du management, n°99, p 23-28.

Clot, Y. (2014), *Réhabiliter la dispute professionnelle*, Le journal de l'école de Paris du management, n°105, p 9-16.

Clot, Y. et Simonet, P. (2015), *Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre*, Le travail humain, Vol. 78, p. 31-52.

Cohendet, P., et al. (2006), *La gestion des connaissances*, Firmes et communautés de savoir. Economica.

Cohendet, P., et al. (2010), La dynamique de l'innovation : une interprétation de l'approche de Michel Callon en termes de communautés de connaissance, in Akrich et al. (Ed) (2010)

Cohendet, P. et Pénin, J. (2011), Patents to Exclude vs. Include : Rethinking the Management of Intellectual Property Rights in a Knowledge-Based Economy, *Technology Innovation Management Review*, Decembre 2011, p. 12-17.

De Terssac, G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

- Drucker, P., (1993), *Au-delà du capitalisme – La métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod.
- Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- Foray, D. (2000), *L'économie de la connaissance*, La Découverte. Collection Repères.
- Gavard-Perret, M-L. et al. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, Pearson, 2^e édition.
- Getz, I. et Robinson, A-G. (2003), *Innovate or die : Is that a Fact ?*, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 12, n°3, September 2003, p. 130-175.
- Getz, I. et Carney, B. (2009), *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Clés des Champs.
- Getz, I. (2009), *Liberating Leadership: How the initiative-Freeing Radical Organization Form has been successfully adopted*, *California Management Review*, Vol. 51, n°4, Summer 2009, Reprint Series, p.32-58.
- Getz, I. (2010), *Le leadership libérateur, forme radicale d'organisation*, *L'expansion Management Review*, Septembre 2010, P.63-81.
- Girin, J. et al., (2000), *La transgression des règles au travail*, Edition L'Harmattan, Collection Langage et travail.
- Girin, J., (2016), *Langage, organisations, situations et agencements*, Hermann.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Chicago, IL: Aldine.
- Glaser, B., et Strauss, A., (1967/2010), *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*, Armand Colin.
- Hatchuel et al. (2002), *De la gestion de la connaissance aux organisations orientées conception*, *Revue internationale des sciences sociales*, n°171, p 29-42.
- Hervé, M. et al., (2007), *De la pyramide aux réseaux ; Récits d'une expérience de démocratie participative*, Edition Autrement.
- Hervé, M., (2012), *Le pouvoir au-delà du pouvoir ; l'exigence de démocratie dans toute organisation*, Edition François Bourin.

- Hervé, M., (2015), *Une nouvelle ère ; sortir de la culture du chef*, Edition François Bourin.
- Kilani, M. (2013), *Anthropologie. Du local au global*, Sciences humaines & sociales. Collection U, 2^e édition. Armand Collin.
- Kilani, M. (2014), *Pour un universalisme critique. Essai d'anthropologie du contemporain*, La Découverte.
- Lallement, M., (2009), *Le travail de l'utopie : Godin et le Familistère de Guise*, Edition Les Belles Lettres, Collection Histoire de profil.
- Laloux, F. (2015), *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino.
- Latour, B. et Woolgar, S. (1988), *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.
- Latour, B., (2005), *Nous n'avons jamais été modernes*, La Découverte.
- Latour, B., (2006), *Changer de société, refaire de la sociologie*, Paris, La découverte.
- Latour, B., (2013), *Enquête sur les modes d'existence : une anthropologie des modernes*, La découverte.
- Lecomte, J. (2016), *Les entreprises humanistes*, Les Arènes.
- Le Moigne, J-L., (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- Le Moigne, J-L., (2007), *Transformer l'expérience humaine en science avec conscience*, in Martinet, A-C., et al. (Ed.), *Sciences du management : Épistémique, pragmatique, éthique*, Paris, Vuibert.
- Le Moigne, J-L. (2012), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Collection Que sais-je ?, 4^e édition.
- Lièvre, P., & Rix, G., (2009), *L'observatoire de l'organisant. Mode d'interprétation des matériaux qui en sont issus*, in Rispal, H., et al. (Ed.) *Interprétations et méthodes qualitatives. La quête d'un point de vue fondé*. Edition ESKA.
- Lièvre P., Rix-Lièvre P., (2012), "La dimension "tacite" des connaissances expérientielles individuelles : une perspective théorique et méthodologique, *Management International*, Vol. 16, numéro hors-série, 2012, p. 21-28

- Lièvre, P., (2013), *Repères pour un management des situations extrêmes de gestion*, in Ancey, V., et al. (2013) *Agir en situation d'incertitude en agriculture. Regards pluridisciplinaires au Nord et au Sud*. Peter Lang.
- Lorino, Ph., (2013), *L'activité collective, processus organisant. Un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes*, *Activités*, Vol. 10, n° 1, Avril 2013.
- Maslow, A., (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper.
- Mc Gregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc Graw-Hill, *La dimension humaine de l'entreprise*, Trad. Ardoino, T. & Lobrot, M., Paris, Gauthier-Villars (1971).
- Mc Gregor, D. (1967), *The Professional Manager*, New York, Ms Graw-Hill, p 10-11.
- Morrisette, J. et al. (2014), *Vigilance ethnographique et réflexivité méthodologique*, *Recherches Qualitatives*, Volume 33, Numéro 1, Printemps 2014, Association pour la recherche qualitative.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Oxford; Trad. Française: 1997, *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Supérieur, Paris.
- Nonaka et al. (2008), *Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Palgrave. Macmillan.
- Peneff, J. (2014), *Howard S. Becker. Sociologue et musicien dans l'école de Chicago*, L'Harmattan, *Logiques sociales*.
- Reynaud, J-D. (1988), *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle autonome*, *Revue française de sociologie*, 29-1. Travail : d'autres jalons. Etudes réunies et présentées par Jean-René Tréanton, p 5-18.
- Reynaud, J-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Collection U.
- Rifkin, J. (2006), *La fin du travail*, La Découverte, Poche.
- Sainseaulieu, R., (1992), *L'entreprise une affaire de société*, Les Presses de Sciences Po, Collection Références.

Sainseaulieu, R., (2014), *L'identité au travail*, Les Presses de Sciences Po, Collection Références.

Teulier, R. et Lorino, P. (2005), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*. Colloque de Cerisy, La Découverte, Collection Recherche.

Taylor, F-W., (1911), *The Principle of Scientific Management*, New York and London, Harper & brothers.

Zobrist J-F. (2007-2008), *La belle histoire de FAVI, l'entreprise qui croit que l'Homme est bon* (Tome 1 et 2), Paris, Humanisme et Organisations.

Wenger, D., (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge: Cambridge University Press.

Sites Internet et Blog:

<http://www.oser-entreprendre.fr/alexandre-gerard-a-libere-lentreprise-chronoflex-et-ses-300-salaries/>

<http://liberteetcie.com/>

Colloques:

<https://programme-people-esc-clermont.fr/colloque-78-juillet-2016/>

Conférences et Interviews:

<https://www.youtube.com/watch?v=VebUucpwAZc>

<https://www.youtube.com/watch?v=upBwOb2uo6Y>

<https://www.youtube.com/watch?v=9oZUMzQDaw8>

Conférence de Pascal Lièvre du 07 décembre 2015, *L'économie de la connaissance à l'entreprise libérée : vers l'entreprise nœud de communauté et de savoir*, à La maison des Sciences de l'Homme à Clermont-Ferrand lors de l'Open Lab Exploration Innovation.

Annexe 4: Problèmes rencontrés par les salariés

Cette annexe est un document de travail personnel que nous n'avons pas présenté tel quel à la direction. Ce travail est issu de nos observations de terrain mais aussi des entretiens informels que nous avons eu avec les différents salariés de CACL. Ce travail fera l'objet d'une note et d'une discussion avec la direction du CACL lors de la réunion du 11 avril 2017.

1°) Problème autour de la transparence et de la communication

Selon Getz (2002), en période de crise, il est essentiel pour l'entreprise de communiquer de manière ouverte avec ses salariés afin de les tenir informés de l'évolution de la situation. Actuellement, on peut considérer que le Crédit Agricole Centre Loire traverse une crise en raison des problèmes de non-conformité dans les entrées en relation (EER) et du risque que cela fait peser sur l'entreprise.

Lors d'un entretien avec un cadre de direction DC, en date du 15 décembre 2017, il dit qu'*« On donne l'information aux collaborateurs, ils ne vont pas la chercher »*.

« La réunion de Beauval a été un bide. On se pose la question des cercles et de l'autre, on veut renforcer la cohésion entre les managers. Il y a trop de silos, trop de hiérarchie » (entretien réalisé avec un cadre de direction DC, le 26/01/17).

« C'est compliqué dans une banque car nous avons des profils très disparates. On a de tout car étalé sur 150 points de vente avec de l'urbain et du rural. Nous avons des profils avec des formations différentes, des territoires différents et des managers différents. Le passage des messages n'est pas facile » (entretien réalisé avec un cadre de direction CD2, en date du 06/02/17).

F.C. s'oppose à la demande de diffusion à l'ensemble des collaborateurs d'une information qui les concerne pourtant tous. Il s'agit d'informer les collaborateurs du réseau des risques encourus par l'entreprise si le taux de non-conformité des dossiers continue ainsi (COCOR du 10/02/17). Dans le même temps, le DG rappelle que : *« Tant que nous voudrions tout contrôler, tout voir, tout savoir, l'esprit PME est à la poubelle. L'esprit PME est un comportement au quotidien.*

Avec la notion de subsidiarité, il y a la notion de prise de risque. Il faut oser l'humain. On va voir si c'est un accord de façade ou si l'on dit vrai. Il y a aussi le droit à l'erreur ».

L'enquête sur la qualité de vie au travail (QVT) de 2015 qui est réalisé tous les deux ans à Centre Loire montre que 47% des répondants trouvent qu'il y a une circulation fluide de l'information contre 53% qui ne sont pas d'accord. Les chiffres sont stables entre 2013 et 2015.

Pour approfondir ce problème autour de la transparence de l'information et de la communication, nous pouvons nous référer aux travaux de Rosenfeld et Servo sur la diminution de la communication qui rend les entreprises rigides.

2°) Problèmes autour de l'autonomie et du contrôle

Pour Getz et Carney (2009), il y a trop de salariés qui sont sous le contrôle de règles qui les empêchent de travailler. Ces règles donnent l'impression aux salariés qu'ils n'ont pas de contrôle sur leur vie et donc qu'ils ne sont pas autonomes. Pour McKnight (USAA), si l' « *on met des barrières, on obtient des moutons* ». Pour donner de l'autonomie, il faut commencer par donner de la liberté et donc faire confiance aux personnes. Si on se réfère à Jean-François Zobrist, il est arrivé à la conclusion que l'organigramme montrait que « *L'Homme est intelligent* » puisqu'il faut lui mettre des managers pour lui dire comment il doit travailler, « *l'Homme est irresponsable* » car on le contrôle, « *l'Homme est paresseux* » puisqu'on lui impose des objectifs dans un certains délais et enfin « *l'Homme est voleur* » puisque tout se trouve sous clefs. Zobrist en conclut que selon un organigramme, on peut conclure que « *l'Homme est mauvais* ». C'est pour cette raison qu'il a décidé de changer d'organigramme et donc d'organisation.

« Je dois faire beaucoup de maternage. Je dois même être derrière le conseiller patrimonial que je soupçonne avoir un problème avec l'alcool pour couronner le tout », (entretien réalisé avec MR1 manager réseau, le 02/02/17).

Lors d'une discussion informelle le 24 février 2017, dans le couloir de l'entreprise au site, M.C., responsable de l'unité crédit dit que certaines personnes sont incapables d'être autonomes car elles n'ont pas les capacités. Il faut leur dire quoi faire et comment le faire sinon elles sont perdues. A une époque, il y avait des personnes qui passaient leur journée à découper les bons papiers quand nous étions au temps du papier. Ces personnes-là étaient incapables de faire autre

chose. M se pose la question de quoi faire des personnes qui n'ont pas de capacité d'autonomie dans un contexte d'entreprise libérée ?

« J'ai entendu des énormités lors d'entretiens avec des conseillers. On ne peut pas tout leur donner. Le conseiller doit être curieux sinon ça ne va pas. Il doit aller lire hors de son temps de travail Les Echos, la bourse, la fiscalité etc...ça peut être compliqué pour certains d'entendre ça », (entretien réalisé avec un cadre de direction CD2 le 06/02/17).

Le 13 mars 2017, nous avons un rendez-vous téléphonique avec DC, cadre de direction, dont voici ce qui ressort de l'entretien. DC me fait comprendre qu'il n'a pas apprécié que j'aie passé une journée au GDV : *« Quelle est l'intérêt de faire un focus sur un poste ? »*. Il reparle aussi des enquêtes, que C1 et lui en ont fait une sur *« Qu'est-ce qu'une banque innovante ? »* où ils ont recherché la neutralité absolue. J'essaie de m'expliquer mais il est très difficile que je m'exprime puisqu'à chaque fois que j'essaie de lui donner une explication il me rétorque : *« écoute moi »*. Moralité, à la fin de la conversation, il ne sait pas pourquoi j'ai décidé d'aller voir le GDV ni qu'elle est ma méthodologie qu'il ne comprends d'ailleurs pas me semble-t-il au vu de ce qu'il me dit. Mon sentiment est qu'il va être très difficile de faire le *« poil à gratter »* car l'écoute des problèmes et des freins n'est pas à l'ordre du jour...

L'enquête sur QVT de 2015 montre que 80,1% des salariés qui ont répondu trouve que l'autonomie dont ils disposent leur convient contre 19,9%. Les chiffres sont stables entre 2013 et 2015.

Pour aller investiguer davantage ce problème, il serait intéressant d'aller étudier les travaux de Crozier sur les organisations.

3°) Problèmes autour de l'engagement

Getz (2010) montre que c'est parce que l'on met en place un environnement favorable et nutritif que les salariés sont motivés et qu'ils s'engagent.

« L'esprit PME est une vraie innovation dans le groupe car on est une banque. Le secteur bancaire offrait le plus d'emplois près du domicile ce qui fait que les personnes pouvaient vivre en famille. Des personnes ont choisi ce métier sans le vouloir vraiment mais à cause du cadre de vie agréable et de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Il y a un sentiment

d'appartenance au groupe mais quand est-il de l'appartenance au travail ? Il n'y a pas vraiment de remise en cause. Même les jeunes ne veulent plus bouger (...). Il faut être courageux dans la décision de ne pas titulariser un nouvel embauché. On doit construire du sens et responsabiliser en s'appuyant sur les vrais valeurs humaines », (entretien réalisé avec CD3, cadre de direction en date du 25/01/17).

« On a l'impression de ne pas être dans la même boîte. Nous n'avons pas le même degré d'engagement. On a le client en face qui nous harcèle et le site ne répond pas. On appelle, on envoie des mails, on essaie par Link et toujours pas de réponse. Mais ça dépend des personnes car il y en a certaines qui sont très réactives », (entretien réalisé avec CC1., conseiller clientèle particulier, le 09/02/17).

« Un DA a fait remonter plusieurs fois un problème au service immobilier afin qu'il le rectifie mais c'est toujours au même point. J'ai pris la relève et en ai parlé au service immobilier. En retour, mon manager me dit que ce n'est pas à moi de gérer cela et que je m'investis trop alors qu'elle se permet de m'appeler hors de mes horaires de travail sur mon téléphone personnel. J'en profite pour lui parler des heures supplémentaires que j'ai déjà effectué depuis le début de l'année notamment à cause de mes temps de trajet. Elle me rétorque que les temps de trajet ne sont pas du temps de travail. Je lui ai répondu que dorénavant je ne partirai plus à 6h30 de chez moi pour arriver à l'ouverture de l'agence et je ferai en sorte de partir en cours d'après-midi afin d'être rentré à une heure raisonnable à mon domicile. J'en ai plus que marre et j'envisage de demander à changer de poste. Quand je fais remonter un dysfonctionnement, ce n'est pas pour emmerder le monde, c'est juste pour faire avancer et que les collègues puissent travailler dans de bonnes conditions. En réponse, on me dit que ce n'est pas mon travail, ce n'est pas dans ma fiche de poste et que je m'investis trop. Je comprends ce que le désengagement veut dire » (entretien du 16/03/17 avec F1 formateur).

L'enquête sur QVT de 2015 montre que 86,2% des salariés qui ont répondu trouve qu'ils sont motivés par l'exercice de leur métier contre 13,8%. Les chiffres se sont améliorés de 4,7% entre 2013 et 2015.

Pour approfondir cette question de l'engagement et de la motivation, nous pouvons nous référer aux travaux de Deci et Ryan et à ceux de Jean Piaget.

4°) Problèmes autour de la responsabilisation

Pour Getz (2012), lorsqu'un salarié a un problème, son manager l'encourage à trouver la solution par lui-même. Cela n'a pas pour but de le stresser mais de le responsabiliser en lui faisant prendre conscience qu'il est égal à un cadre.

Le 02 mars 2017, lors de la réunion hebdomadaire des agences, un point explicatif est fait sur la mise en place d'un service d'aide aux collaborateurs. Ce service s'appelle le « *Predica Call* ». La personne qui anime la réunion en audio explique aux collaborateurs que si la ligne est occupée lorsqu'ils appellent, ils doivent renouveler leur appel plus tard. De même, si un rendez-vous est positionné sur la grille et qu'il ne peut pas se réaliser, le collaborateur doit l'annuler. On peut se poser la question de l'infantilisation des collaborateurs car le bon sens veut que lorsqu'il y a un empêchement, on appelle pour annuler le rendez-vous pris. C'est la même chose, lorsqu'on n'arrive pas à joindre une personne au téléphone, on essaie plus tard...

« On n'a pas la maturité nécessaire pour traiter le problème de conformité. On travaille en silo car il faut que je sois irréprochable, comme ça on ne pourra pas me dire que c'est moi. On sécurise à court terme mais on déresponsabilise », (entretien avec un cadre de direction, CD4. le 06/02/17).

L'enquête sur QVT de 2015 montre que 86,2% des salariés qui ont répondu trouvent qu'ils contribuent à la recherche de solutions pour l'entreprise contre 13,8%. Les chiffres sont stables entre 2013 et 2015.

5°) Problèmes autour de la liberté de parole

Pour Getz (2010), il est important de ne pas recruter des managers qui sont portés sur l'autorité et le pouvoir mais qui ont une réelle capacité d'écoute. Pour les managers déjà en place, il est nécessaire de les accompagner afin qu'ils se mettent à réellement écouter. C'est par ce biais qu'on peut avoir des salariés qui libèrent leur parole.

Les collaborateurs n'ont pas une parole libérée bien qu'ils ont bien compris le message de la direction mais lors d'un entretien avec CS1, collaborateur site en date du 15 décembre 2016, celui-ci rapporte : « *Le problème, c'est que les collaborateurs se sont fait casser quand ils*

parlent. Certains managers leur disant : on ne dit pas ça. Les gens ont été sabrés pendant des années. Il y a aussi un problème de confiance. »

Toujours à la même date, lors du déjeuner à la cantine, un responsable site, P.M., en présence de ses collaborateurs dit : « Il est temps de libérer la parole. Il y en a besoin. La communication est coupée à un moment. Xavier Malherbet veut une PME mais les DA ne jouent pas le jeu ».

« Il existe un fantasme dans la caisse qui dit que quand on parle, on se fait taper dessus (...). Il faut remettre de la construction de sens, de la communication et du respect (...). Il faut aussi donner des signes notamment dans la participation aux comités » (entretien réalisé avec CD2, cadre de direction le 25/01/2017).

Lors de la présentation des PDU en date du 10/02/17 concernant le bancaire, on peut remarquer que la direction est très attentive. En regardant les présentateurs, on repère qui sont les managers et qui sont les collaborateurs. Les collaborateurs se trouvent en retrait et se trouvent constamment interrompu par les 2 managers présents à leur côté. Dans ces conditions, comment peut-on demander aux collaborateurs d'être libres dans leurs paroles s'ils sont interrompus et repris par leurs managers ?

« Le COCOR est un espace d'échange informel qui correspond à l'ancien Etat Major mais il fait partie de la gouvernance. L'Etat Major présentait l'activité de sa filière. On était là pour écouter. A une certaine époque, quand on posait une question, il y avait bâchage. Cette logique a changé. Les chefs de services et les responsables d'unités sont à éduquer en priorité. On leur dit qu'il faut que tu écoutes tes collaborateurs », (entretien avec un cadre de direction DC le 06/02/17 lors d'une réunion de travail).

Lors d'un entretien avec le Président du Conseil d'Administration en date du 23/02/17, je spécifie que je ne suis pas au stade des analyses mais uniquement au stade d'observation du terrain et qu'il en ressort quelques interrogations. En effet, les personnes rencontrées jusqu'à présent me remontent des informations contradictoires avec les enquêtes (QVT notamment) que l'on m'a remis. Ces informations concernent le taux d'absentéisme dans les agences, le niveau de stress que ressentent les personnes et la charge de travail qui entraîne des heures supplémentaires que les salariés ne déclarent pas. J'évoque le fait que je m'interroge sur cette différence et qu'il faut que j'aie « creuser » cela pour me rendre compte de la véracité. Quelques jours plus tard (le 01/03/17), cette conversation me revient par la DRH qui me dit que le Président lui a dit que je pensais que les informations étaient truquées. Or ce retour relève d'un constat qui est soumis au préalable à une analyse qui n'a pas encore été réalisée. Après

réflexion et recul, je comprends la position des salariés qui « n'ont pas une parole libérée ». Il est à remarquer que lorsque j'ai fait part de mon interrogation, la réponse a été : « *Moi aussi je m'interroge car ce que j'entends ne correspond pas aux enquêtes* ». Conclusion : dorénavant, j'effectuerai mon travail de chercheur en enregistrant les conversations afin d'éviter de me faire dire ce que je ne dis pas.

L'enquête sur QVT de 2015 montre que 59,1% des salariés qui ont répondu trouve qu'ils se sentent libres d'exprimer leurs idées contre 40,9%. Les chiffres ont beaucoup évolué entre 2013 et 2015 puisqu'ils étaient 42,3% à se sentir libres de s'exprimer en 2013 contre 57,7%.

6°) Problèmes autour de l'égalité

Selon Getz (2002), pour que la libération démarre, les salariés doivent se sentir tous égaux. C'est pourquoi, on va anéantir les symboles de pouvoir.

Un collaborateur site, C1, fait une réflexion sur le ménage : « *Au 2eme étage, l'aspirateur est passé tous les jours mais pas au 1^{er}. C'est normal au 2eme, c'est l'étage de la direction* ».

« *Tout le monde doit faire de l'accueil et le DA doit faire respecter cela. Il faut avoir l'esprit d'équipe sinon ça fout tout par terre. Il faut être très solidaire et humble* » (entretien réalisé avec F2, formateur, lors d'une journée de formation en date du 07/02/17).

Nous ne disposons pas de chiffres dans l'enquête sur QVT de 2015 qui traite de l'égalité. Cependant, il existe un autre document qui traite de ce sujet mais qui n'est pas encore en notre possession.

7°) Problèmes autour du sens

La question du sens est essentielle dans les travaux de Getz (2002 ; 2003 ; 2004 ; 2009 ; 2010 ; 2012 et 2016). Afin de prendre les meilleures décisions, les salariés ont besoin de connaître les intérêts de l'entreprise c'est-à-dire qu'ils doivent mettre du sens dans les actions qu'ils entreprennent.

« Il faut donner du sens mais lorsque l'on fait une publication et qu'on nous dit que c'est trop long et donc qu'on ne le lit pas, ça me fait mal au cœur. Dans ces conditions, ce n'est pas facile de donner du sens lorsque les gens ne lisent pas les informations qu'on leur donne » (entretien avec MS1, manager site en date du 31/01/17).

« J'ai l'impression de passer mes journées à organiser des réunions. Des réunions pour quoi faire ? Il n'y a pas de sens dans tout ça. A Paris, les gens travaillent mais ne savent pas pour qui, pourquoi. Ici c'est pareil. Il n'y a plus du tout de sens. On voit de plus en plus de monde qui laisse tout tomber à 40 ans pour devenir artisan alors qu'ils avaient une super situation » (entretien avec CS2, collaborateur site, le 20/02/17).

L'enquête sur QVT de 2015 montre que 84,2% des salariés qui ont répondu trouve qu'ils comprennent bien les nouvelles orientations de l'entreprise contre 15,8%. Les chiffres sont en diminution de 4,3% entre 2013 et 2015. De même, l'enquête montre que pour 78,1% des salariés, le fait de travailler dans une banque mutualiste donne du sens contre 21,9%. Ce pourcentage a augmenté de 10,5% entre 2013 et 2015.

Sur la problématique du sens, on peut aller investiguer les travaux d'Yves Clot sur la notion de travail bien fait et sur ce qui donne du sens au travail.

8°) Problèmes autour de la vision de l'entreprise : la performance globale

La notion de vision de l'entreprise est une autre notion que l'on retrouve beaucoup dans les travaux de Getz. En effet, il explique que le dirigeant doit impérativement faire partager sa vision de l'entreprise afin que chaque salarié se l'approprie comme étant la sienne (2009).

Pour Getz (2002), le dirigeant partage sa vision avec tous les salariés afin que ceux-ci se l'approprient afin qu'elle devienne comme étant leur propre vision.

Un conseiller clientèle particulier, CC2, nous apprend que le message est différent entre la direction commerciale et son responsable : « Il faut vendre. La qualité du service passe après. C'est la vente qui compte. C'est le DA qui nous dit de vendre et met la pression pour atteindre les objectifs » (entretien réalisé sur le site le 15/12/16).

Le 24 janvier 2017, nous échangeons avec un manager site, MS2, qui revient sur la performance globale : « On est passé sur la qualité en termes de vente et on est sur le comment et plus sur le

combien. On est sur la qualité plutôt que sur la quantité. Le résultat est mitigé car on a un changement dans la nature commerciale ».

« Le pilotage pourrait être à la finance. Il n'y a pas vraiment de liens avec le reste sauf que Centre Loire travaille avec ses conseillers sur le combien. C'est destructeur, c'est source de mauvais conseils et ce n'est pas enrichissant pour le conseiller. Avec Alain, on essaie de les entraîner sur le comment. Pour 2017, on a prévu de vendre 72 000 contrats d'assurance. On se demande comment faire pour faire une bonne vente ? On a des besoins et des réponses pour les clients. Il faut que ça change, que nous vendions en fonction des besoins clients », (entretien réalisé avec un cadre de direction, CD3 le 06/02/17).

L'enquête sur QVT de 2015 montre que 84,2% des salariés qui ont répondu trouve qu'ils comprennent bien les nouvelles orientations de l'entreprise contre 15,8%. Les chiffres sont en diminution de 4,3% entre 2013 et 2015.

Pour comprendre tous les enjeux de la vision de l'entreprise, on peut aller regarder les travaux de Mintzberg et de Drucker.

9°) Problèmes autour des heures supplémentaires

Getz ne parle pas des heures supplémentaires dans ses travaux mais on pourrait les raccrocher à la notion d'engagement et de motivation (2010). De même, nous discutons des heures supplémentaires car les différents collaborateurs des agences font des heures supplémentaires mais qu'ils ne déclarent pas : *« On ne déclare pas nos heures supplémentaires car on nous répond que nous sommes mal organisés quand nous voulons les déclarer. C'est dur car on aime notre travail »* (entretien avec un collaborateur réseau le 09/02/17). Alors que la direction lance un comité sur les heures supplémentaires et incitent les salariés à déclarer leurs heures. Un informateur, explique que son manager lui dit : *« Les heures que tu fais lorsque tu pars en déplacement ne sont pas du temps de travail. Tu n'as pas à les compter »*. Il arrive que cette personne parte à 6h30 de son domicile et rentre à plus de 20h chez elle du fait des déplacements professionnels qu'elle doit effectuer dans le cadre de sa mission (entretien site du 24/02/17). De même, un conseiller clientèle particulier m'indique : *« J'arrive à l'agence à 7h30, repars à 19h30 et bien souvent mange un sandwich en ¼ d'heure sur le bureau pour répondre et satisfaire mes clients. On ne déclare pas d'heures supplémentaires car ce n'est pas admis. Si*

on en déclare, c'est pour s'entendre dire que nous sommes mal organisés. Le problème n'est pas l'organisation mais la charge de travail qui est trop importante avec un poids administratif de plus en plus lourd mais qui n'est pas pris en compte. On attend aussi beaucoup du portefeuille. » (Entretien réalisé en agence le 09/02/17).

Actuellement, il n'y a pas de document de référence au sein de Centre Loire traitant des heures supplémentaires. Cependant, un chantier piloté par le responsable des relations sociales, doit débiter sur cette thématique car l'entreprise est consciente qu'il y a un problème concernant la déclaration des heures supplémentaires ou plus exactement leur non-déclaration.

Pour aller plus loin, nous pouvons donc mobiliser les travaux d'Yves Clot sur les risques psychosociaux liés à cette thématique.

10°) Problèmes autour des syndicats

Getz n'aborde pas vraiment la question de la place des syndicats dans ses travaux.

« Les syndicats sont peu présents dans la caisse mais ils ont peu de moyens. Ils n'ont que la loi. Ici, le climat social est apaisé. Les syndicats ne jouent pas leur rôle car ils ont une relation de proximité avec la direction. Ils jouent peu le contre-pouvoir et jouent le relais entre la direction et les salariés » (entretien réalisé sur le site le 24/01/17 avec MS4, manager site).

A notre connaissance, il n'y a pas de document relatant de la place des syndicats dans l'entreprise. La plupart des salariés ou responsables interrogés (entre le 14 décembre 2016 et le 03 mars 2017) s'accordent pour dire que ce sont des *« partenaires de la direction et qu'ils n'exercent pas leur rôle de contre-pouvoir »*. MS4, lors de la réunion du 17/02/17 va jusqu'à dire *« dans la caisse d'où je viens, la responsable des ressources humaines aurait fait cette réponse, nous aurions eu l'après-midi même une distribution de tracts avec appel à la grève »*.

Pour étudier, la question des syndicats, nous pouvons aller voir les travaux de Jean-Daniel Raynaud et éventuellement les travaux réalisés en sociologie des organisations tels que ceux de Crozier.

11°) Problèmes autour des décalages entre pratiques et discours

« Je suis un manager atypique car je ne suis pas un manager qui sait tout. Je cherche la co-construction et ne dit pas « je » mais « nous ». Je me vois plus comme un leader que comme un chef. Je suis exigeant mais j'accompagne les gens et je cherche l'exemplarité. Dans mon équipe, je ne veux pas avoir des individuels. Je fais confiance aux gens et leur laisse de l'autonomie. Je fais des points toutes les semaines avec mes équipes. Quand j'ai pris cette fonction, j'ai dû recadrer les personnes mais maintenant les personnes sont autonomes. De même, j'ai pris le temps d'écouter les équipes. L'entreprise paraît bloquée à cause du millefeuille mais on essaie de faire bouger les lignes, on a des convictions. Aujourd'hui, l'entreprise va mieux et les salariés s'expriment un peu plus. Quand je suis arrivée à Centre Loire, lors de la 1^{ère} AG, il n'y avait pas de questions de la part des salariés. J'ai demandé pourquoi et on m'a expliqué que les gens ne posaient pas de questions car elles se faisaient rembarrées avec des remarques cinglantes. Avec l'arrivée de Xavier Malherbet, ça c'est libéré et on a un retour positif des questions. Centre Loire se dépoussière à vitesse grand V. On est obligé d'aller vite car les organisations ne sont pas adaptées à ce monde. Au début, on s'est moqué de l'esprit PME et aujourd'hui, on est plus transversal et c'est comme si j'avais une PME à moi. Le problème vient des N-1. De même, Xavier et Jean doivent avoir la même philosophie. Je sais d'où je viens et je donne beaucoup d'importance à l'humain. J'ai appris à écouter et lorsque les gens ne sont pas écoutés, c'est un facteur de démotivation. De plus, les collaborateurs sont les prescripteurs d'où l'importance de les écouter. ». Entretien réalisé avec CD5 cadre de direction en date du 26/01/17). A propos de ce même directeur : *« Lui, il écoute ? Tu rigoles. C'est le management à la dur et il a un égo surdimensionné »*, (entretien du 28/02/17 avec F1 formateur).

Lors de nos entretiens avec F.C., il insiste beaucoup sur le fait de la co-construction. C'est même un leitmotif. A ce qu'il dit, il est dans la mouvance de la direction générale et adhère à la stratégie de « l'esprit PME ». Cependant, lors d'une rencontre avec IE1, un intervenant extérieur à Centre Loire (08/02/17), ce dernier dit que *« DC n'est pas du tout dans l'entreprise libérée. Il fonctionne à l'ancienne et utilise le mode projet traditionnel et surtout le mode hiérarchique traditionnel »*. Un collaborateur site, CS5 dit même en date du 27 février 2017 : *« Il a besoin de tout contrôler »*.

12°) Problèmes autour des conditions de travail et des risques psycho-sociaux

On peut appréhender ces problèmes dans les travaux de Getz par rapport à ce qu'il dit sur l'absentéisme et le désengagement. De même, le reportage qu'il a initié « Le Bonheur au travail » peut-être un axe de réflexion pour illustrer ce problème. De même, le bonheur occupe une place importante dans la vie d'une personne et Aristote le plaçait comme étant le but ultime à atteindre. Les travaux de Deci et Ryan relie le bonheur individuel à l'environnement professionnel.

« Il y a pas mal de cas de dépression recensés mais ça n'alerte personne », (entretien réalisé avec CC2, conseiller clientèle particuliers, le 09/02/17. Un autre conseiller clientèle entreprise, M., dit à la même date : *« je craque et pleure au travail car je n'en peux plus »*. Lors de cet entretien, le téléphone sonne et le haut-parleur est actionné. L'autre personne indique au bout du fil indique : *« Je viens de revenir d'arrêt de travail mais je souhaite déjà repartir car j'en ai déjà marre »*. Lors d'une réunion qui s'est tenu le 02/03/17, CS6 me dit qu'elle aime son travail et qu'après un passage au site, elle a souhaité retourner dans le réseau. A aucun moment elle évoque le fait qu'elle souhaite repartir en arrêt de travail ni le fait qu'elle en ai marre. Elle a bien évoqué son arrêt de travail mais qui n'avait rien à voir avec un cas de surmenage ou de dépression comme on l'avait évoqué le 09/02/17 dans l'autre agence.

Pour illustrer un cas de pression que j'ai pu observer de près puisqu'il me touche. Vendredi 10 mars 2017 aux alentours de 17h, je reçois un appel sur mon téléphone personnel de DC afin de me demander que l'on fixe un rendez-vous téléphonique en début de semaine suivante. Mon interlocuteur dit : *« Tu as vu ... ? »*. Je ne réponds pas immédiatement car je ne vois de quoi il parle. Je finie par comprendre que c'est au sujet de la discussion que j'ai eu avec la DRH, le 01/03/17 au sujet du rendez-vous que j'ai eu avec le Président, le 23/02/17 qui a donné lieu à la problèmes autour de la communication. DC me précise *« Tu l'as vu et ensuite tu es retourné la voir »*. Suite à cette précision, je n'ai plus de doute sur le sujet qu'il souhaite aborder. Étant donné que nous sommes vendredi soir, veille de week-end, j'essaie d'en savoir plus sur ce qu'il veut me dire lors de notre réunion téléphonique fixé au lundi suivant afin de ne pas cogiter tout le week-end. DC me répond *« qu'il n'a pas le temps, qu'il doit partir et nous aborderons cela lundi »*. J'insiste et je réussie à connaître (enfin je pense) ce qu'il souhaite aborder. Cela me remémore les différentes discussions que j'ai eu avec F1 (les 22 ; 24 ; 27 et 28/02/17) qui

m'indiquait que sa chef l'appelle sur son téléphone portable les veilles de week- end ou le soir vers 20h et que cela lui mettait « *bien la pression* ».

L'enquête sur QVT de 2015 montre que 81,9% des salariés qui ont répondu trouve qu'ils disposent de bonnes conditions de travail contre 18,1% avec une progression de 7,8% entre 2013 et 2015. L'environnement physique du poste de travail est satisfaisant pour 68,5% des salariés contre 31,5% soit une progression de 2,9% entre 2013 et 2015. Les salariés trouvent pour 78,7% d'entre eux qu'ils disposent des outils et équipement nécessaire à leur travail contre 21,3% soit une augmentation de 2,1% entre 2013 et 2015. Les salariés ont du plaisir à travailler au sein de leurs unités pour 90,6% contre 9,4% soit une diminution de 1,5%. Les salariés vivent leur travail avec un stress et des tensions acceptables pour 53,1% d'entre eux contre 46,9% soit une dégradation de 6,7% entre 2013 et 2015. Les salariés arrivent à concilier leur vie professionnelle avec leur vie personnelle pour 62,2% contre 37,8% soit une diminution de 8%.

Pour aller plus loin dans l'étude des conditions de travail et des risques psychosociaux associés, nous pouvons mobiliser les travaux d'Yves Clot en psychologie du travail ainsi que les travaux de Pierre-Yves Gomez.

13°) Problèmes autour du travail bien fait

Getz s'appuie sur les travaux de Argyris, Liker et McGregor pour montrer que le management traditionnel est une source de contre-performance car il enferme les salariés dans des règles qui les empêchent de prendre des initiatives afin de bien faire leur travail (2009). Centre Loire doit faire face à un problème de non-conformité sur les dossiers et notamment dans les entrées en relations (EER). Lors de la réunion hebdomadaire du jeudi (09/02/17), ce problème est abordé dans les agences. Le directeur de groupe est présent, DGP1 : « *La conformité a chuté. On a pris le bouillon avec les réaménagements. On ne va pas s'auto-flageller mais j'ai conscience que dans cette agence vous êtes débordés. Je vous demande de bien vous poser pour bien contrôler. Ce n'est pas normal que l'on rame comme cela pour les entrées en relation.* Le Directeur d'agence, DA1 prend la parole pour dire que : « *Le contrôle, ça rend fou le manager. Je ne sais pas si je vais finir l'année. (...). On va en trouver des opportunités de business* ». Malgré le ton assez grave de la réunion qui parle du problème de la non-conformité des dossiers, les différents collaborateurs sont très dissipés. Après la réunion, l'agence ouvre ses portes et tous les

collaborateurs retournent à leur poste. On peut voir qu'ils passent leur temps à courir dans tous les sens et on peut se demander comment ils arrivent à bien faire leur travail au moins du point de vue de la conformité ?

La charge de travail permet de réaliser un travail de qualité dans les délais pour 36,6% contre 63,4% soit une dégradation de 4,9% entre 2013 et 2015.

Au sujet du travail bien fait, on peut se référer aux travaux d'Yves Clot.

14°) Problèmes autour des RH

Dans les entreprises que Getz a étudiées, un certain nombre comme Favi a commencé par supprimer les services des ressources humaines (2009) afin que les équipes s'occupent elles-mêmes du recrutement de leurs futurs collègues.

« Il existe un très fort turn over dans les agences. Il y a aussi un manque d'anticipation des ressources humaines. Quand on demande une personne pour en remplacer une autre qui part, il n'y a pas de réaction. Il faut relancer. On ne voit pas non plus les personnes, on nous les colle » (entretien avec un directeur d'agence, DA2 le 22/02/17). Alors que lors de divers entretiens au cours du mois de février (le 30/01/17, le 31/01/17 et le 06/02/17) avec un responsables RH, ce dernier explique qu'il existe un vivier pour pallier aux absences des collaborateurs et qu'il suit la GPEC. De même, si l'on regarde les chiffres, le turn over des salariés se situe autour de 2,7%.

On trouve aussi des problèmes au niveau des diverses agences visitées. A chaque fois, le directeur d'agence nous parle des difficultés RH qu'il a car il manque du personnel. Le personnel étant absent et dans certaines agences, *« ils sont à 50% de leur effectif »* (entretien avec différents directeurs d'agence, DA2, le 22/02/17, avec DA3 le 28/02/17 et DA4 le 28/02/17). Les différents collaborateurs de ces agences confirment. Lorsque l'on demande pourquoi il y a des absences, les réponses sont les mêmes : *« les personnes sont en arrêt maladie. Pour dépression »* (entretien avec différents directeurs d'agence, DA2, le 22/02/17, avec DA3 le 28/02/17 et DA4 le 28/02/17 et des conseillers le 09/02/17, le 22/02/17, le 28/02/17, le 28/02/17 et le 02/03/17). Cependant, lorsque l'on regarde les chiffres, il ne semble pas qu'il y ait beaucoup d'absences pour maladie.

15°) Problèmes autour de la hiérarchie

Dans tous ces travaux, Getz montre que les entreprises les plus performantes sont des entreprises qui ont adopté une autre forme organisationnelle que la forme hiérarchique traditionnelle. Toutes ces entreprises ont une forme aplatie et sont très peu hiérarchisés. Elles répondent avant tout à la question du « *pourquoi* » et non à la question du « *comment* » qui caractérise les entreprises bureaucratiques.

Un manager site réagit à ma présence en disant : « *Tout le monde ne peut pas être créatif. Le management est descendant et au comité de direction, il y a toujours les mêmes et il n'y a pas plus de 5 personnes. Alors quelle participation ?* ».

« *Le COCOR a quoi sert-il ? Quelle légitimité ? Soit c'est un renforcement de la ligne pyramidale soit il sert à aider le périmètre qu'il embrasse. L'environnement et la structure de l'entreprise joue. L'entreprise libérée, ce n'est pas que laisser sa cravate* », (entretien avec un cadre de direction DC le 06/02/17 lors d'une réunion de travail).

Nous pouvons bien entendu aller étudier les travaux de Crozier sur les organisations bureaucratiques.

Annexe 5: Réunion du 11 avril 2017

Isabelle Billot

Doctorante en Sciences de Gestion, sous la direction de Pascal Lièvre, Professeur des Universités à Clermont-Ferrand, CleRMA (3948).

I/ Rappel du contexte

Le secteur bancaire (Ascensio, 2016) comme tous les autres secteurs de l'économie fait face au nouveau contexte d'une économie de la connaissance (Foray, 2009) où l'innovation intensive devient la règle du jeu depuis les années 90 (Hatchuel et Weill, 2002). Avec l'arrivée du numérique, la loi Hamon de 2014 et aujourd'hui de la loi Macron, le secteur bancaire est en pleine mutation et la concurrence y est très importante. L'émergence des banques en ligne n'arrangent pas la situation et elles n'hésitent plus à embaucher de nouveaux personnels tels que des *data miners* qui vont leur permettre de proposer les services adéquats à leurs clients. Du fait d'une réglementation de plus en plus accrues et des dispositions légales en vigueur, les banques commercialisent des produits similaires. Ainsi, le Crédit Agricole Centre Loire cherche à développer de nouveaux leviers de croissance. Suite aux diverses discussions que nous avons eu en préalable avec la direction, ils nous apprennent que le fonctionnement de l'entreprise est très hiérarchique et que le management se fait à « l'ancienne » du fait notamment de l'ancien directeur général qui mettait la priorité sur les procédures et le contrôle. Le maître mot était la rigueur administrative. Aujourd'hui, comme l'exprime M. Xavier « *on ne peut plus faire comme avant et si nous ne changeons pas, on est mort d'ici dix ans. Les personnes n'ont pas conscience que le résultat d'aujourd'hui se verra dans dix ans.* ». Il faut aussi intégrer en plus les nouvelles attentes des jeunes salariés. Il est important de trouver de nouveaux leviers de croissance afin que l'entreprise reste compétitive et performante. C'est pourquoi, M. Xavier Malherbet met la priorité sur une nouvelle forme de l'organisation qui se traduit par un nouvel esprit : l'esprit PME avec un porte d'entrée qui est la libération de la parole. Il s'agit de faire du Crédit Agricole Centre Loire, une entreprise collaborative où chaque salarié expose ses idées à la Direction Générale. Le but de cette stratégie est de transformer Centre Loire en une

entreprise où les salariés sont libres, autonomes et où il existe une proximité entre les salariés et la direction. L'autonomie des collaborateurs est recherchée et « *il faut que les salariés retrouvent l'intelligence des situations* ». Pour cela, il a entrepris un travail « *d'évangélisation* » auprès des managers pour qu'ils puissent s'approprier cette nouvelle vision de l'entreprise. Malgré les différents outils mis en place (*Clic to Change, Chatter, Enjoy*), la libération de la parole ne se fait comme pas escompté du fait de l'existence d'un certain nombre de freins qui sont de natures différentes (manque de confiance de la part des salariés, management intermédiaire qui se sent dépossédé de son pouvoir et / ou de son aura intellectuelle, la logique des « *igloos* » qui sont des freins au changement). Le Directeur Général a conscience que le changement engagé est profond et qu'il va nécessiter du temps.

II/ Les obstacles à la libération de l'entreprise

Depuis notre arrivé sur le terrain de recherche, nous avons pu mettre en exergue des problèmes qui font obstacles à la libération de l'entreprise, qui commence par la libération de la parole. Après les avoir identifiés, nous les avons regroupés sous des étiquettes qui pourront évoluer et être enrichies. Nous en présenterons quelques-unes ci-après. Il nous semble opportun de rappeler ce qu'est un problème à partir des travaux de Latour (2006). Garel et Lièvre (2010) définissent un problème comme l'expression de logiques contradictoires qui émergent d'une situation et traduisent les attentes des acteurs dans une organisation. Ainsi, les problèmes peuvent être utilisés comme points d'appui pour piloter l'organisation.

1°) Problème autour de la transparence de la communication

Actuellement, on peut dire qu'il y a une crise à Centre Loire du fait des problèmes de non-conformité dans les entrées en relation (EER) et du risque que cela fait courir à l'entreprise. Certains sont pour communiquer auprès des collaborateurs afin qu'ils soient informés tandis que d'autres ne souhaitent pas les informer (COCOR du 10/02/17). Pour Getz (2002), quand il y a une crise dans l'entreprise, elle doit communiquer ouvertement auprès de ses salariés afin de les informer sur son évolution et de les responsabiliser. Lors d'entretiens, certains vont jusqu'à dire : « *il ne m'a pas écouté, comme d'habitude* » ou « *il écoute que ce qu'il veut* »

bien (Entretien avec CS1 et CS6 les XX et XX/XX/17). Pour qu'il y ait une fluidité de la circulation de l'information dans l'entreprise, il faut qu'il y ait de l'écoute. Ainsi, il est nécessaire que les personnes commencent à cesser de parler pour réellement écouter (Getz, 2009). Nous pouvons approfondir ce problème en nous référant aux travaux de J-J. Boutaud (2005) et aux travaux de A. Catellani et al. (2013) sur la transparence et la communication.

2°) Problème autour de l'autonomie, du contrôle, de la responsabilisation et de la liberté de parole

Avec divers entretiens, on peut constater que l'autonomie n'est pas présente chez tous les salariés : « Je dois faire beaucoup de maternage. Je dois même être derrière le conseiller patrimonial que je soupçonne avoir un problème avec l'alcool pour couronner le tout », (entretien réalisé avec MR1, le XX/XX/17). « J'ai entendu des énormités lors d'entretiens avec des conseillers. On ne peut pas tout leur donner. Le conseiller doit être curieux sinon ça ne va pas. Il doit aller lire hors de son temps de travail Les Echos, la bourse, la fiscalité etc...ça peut être compliqué pour certains d'entendre ça », (entretien réalisé avec MS1, le XX/XX/17). Le contrôle est aussi présent : « Un tel n'est pas du tout dans l'entreprise libérée. Il fonctionne à l'ancienne et utilise le mode projet traditionnel et surtout le mode hiérarchique traditionnel », entretien avec C1, le XX/XX/17. Toujours à propos de la même personne : « Il a besoin de tout contrôler », entretien avec CS2, le XX/XX/17. Au niveau de la responsabilisation : « On n'a pas la maturité nécessaire pour traiter le problème de conformité. On travaille en silo car il faut que je sois irréprochable, comme ça on ne pourra pas me dire que c'est moi. On sécurise à court terme mais on déresponsabilise », entretien avec MS2, le XX/XX/17. Enfin à propos de la liberté de parole : « Le problème, c'est que les collaborateurs se sont fait casser quand ils parlent. Certains managers leur disant : on ne dit pas ça. Les gens ont été sabrés pendant des années. Il y a aussi un problème de confiance », entretien avec CS2, le XX/XX/16. « Il est temps de libérer la parole. Il y en a besoin. La communication est coupée à un moment. Xavier Malherbet veut une PME mais les DA ne jouent pas le jeu », entretien avec CS3, le XX/XX/16. A côté de cela, on trouve l'idée inverse : « Il existe un fantasme dans la caisse qui dit que quand on parle, on se fait taper dessus (...). Il faut remettre de la construction de sens, de la communication et du respect (...). Il faut aussi donner des signes notamment dans la participation aux comités », entretien avec MS3, le XX/XX/17). Getz et Carney (2009) disent

qu'il faut créer un environnement propice au développement de l'autonomie, de l'auto-développement et de l'auto-motivation des salariés. Getz (2012), indique que lorsqu'un salarié a un problème, son manager devrait l'encourager à trouver la solution par lui-même afin de lui faire prendre conscience qu'il est égal à un cadre et à ce qu'il ne soit pas infantilisé. Il est important de ne pas recruter des managers qui sont portés sur l'autorité et le pouvoir mais qui ont une réelle capacité d'écoute. Pour les managers déjà en place, il est nécessaire de les accompagner afin qu'ils se mettent à réellement écouter. C'est par ce biais qu'on peut avoir des salariés qui libèrent leur parole (Getz, 2010). Pour approfondir ce problème, nous pouvons investiguer les travaux de Crozier (1971), de Mintzberg (2010, 2015) ainsi que les travaux traitant du pouvoir dans les organisations.

3°) Problème autour de l'engagement, du sens, de la vision de l'entreprise, de la notion de travail bien fait et des conditions de travail

A propos de l'engagement, lors d'un entretien du XX/XX/17, MS4 dit : « L'esprit PME est une vraie innovation dans le groupe car on est une banque (...) Des personnes ont choisi ce métier sans le vouloir vraiment mais à cause du cadre de vie agréable et de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Il y a un sentiment d'appartenance au groupe mais quand est-il de l'appartenance au travail ? (...) On doit construire du sens et responsabiliser en s'appuyant sur les vrais valeurs humaines ». CR2, le XX/XX/17 dit : « On a l'impression de ne pas être dans la même boîte. Nous n'avons pas le même degré d'engagement. On a le client en face qui nous harcèle et le site ne répond pas. On appelle, on envoie des mails, on essaie par Link et toujours pas de réponse. Mais ça dépend des personnes car il y en a certaines qui sont très réactives ». Il va jusqu'à avouer ne pas suivre les procédures et avoir un carnet où il a les numéros des lignes directes des « bonnes personnes à appeler ». Un autre, CS3 dit en date du XX/XX/17 : « Quand je fais remonter un dysfonctionnement, ce n'est pas pour emmerder le monde, c'est juste pour faire avancer et que les collègues puissent travailler dans de bonnes conditions. En réponse, on me dit que ce n'est pas mon travail, ce n'est pas dans ma fiche de poste et que je m'investis trop ». Un autre collaborateur, CS4, dit le XX/XX/17, à propos du sens : « J'ai l'impression de passer mes journées à organiser des réunions. Des réunions pour quoi faire ? Il n'y a pas de sens dans tout ça. A Paris, les gens travaillent mais ne savent pas pour qui, pourquoi. Ici c'est pareil. Il n'y a plus du tout de sens ». A propos de la stratégie, CR3

dit le XX/XX/16 : « Il faut vendre. La qualité du service passe après. C'est la vente qui compte. C'est le DA qui nous dit de vendre et met la pression pour atteindre les objectifs ». Afin de prendre les meilleures décisions, les salariés ont besoin de connaître les intérêts de l'entreprise c'est-à-dire qu'ils doivent mettre du sens dans les actions qu'ils entreprennent (Getz, 2002 ; 2003 ; 2004 ; 2009 ; 2010 ; 2012 et 2016). Pour cela, le dirigeant doit faire partager sa vision de l'entreprise afin que chaque salarié se l'approprié comme étant la sienne, Getz (2002). Concernant l'engagement, Getz s'appuie sur les travaux de Deci et Ryan (2000). Il montre que les salariés sont engagés et motivés du fait de la mise en place d'un environnement favorable et nutritif (Getz, 2010). Pour approfondir toutes ces thématiques, on peut aller voir les travaux de Deci et Ryan (2000), d'Yves Clot (2010) et de Pierre-Yves Gomez (2016).

4°) Problème autour du décalage entre le discours et les pratiques

A Centre Loire, on peut relever un certain nombre de décalages entre le discours et les pratiques comme par exemple au sujet de la déclaration des heures supplémentaires. CR4 explique le XX/XX/17 : « *J'arrive à l'agence à 7h30, repars à 19h30 et bien souvent mange un sandwich en ¼ d'heure sur le bureau pour répondre et satisfaire mes clients. On ne déclare pas d'heures supplémentaires car ce n'est pas admis. Si on en déclare, c'est pour s'entendre dire que nous sommes mal organisés. Le problème n'est pas l'organisation mais la charge de travail qui est trop importante avec un poids administratif de plus en plus lourd mais qui n'est pas pris en compte. On attend aussi beaucoup du porte-feuillage.* » Un autre, CS5, le XX/XX/17 rapporte que son manager lui dit : « *Les heures que tu fais lorsque tu pars en déplacement ne sont pas du temps de travail. Tu n'as pas à les compter* ». Un autre problème émerge entre la différence de perception des salariés : « *Il y a pas mal de cas de dépression recensé mais ça n'alerte personne* », entretien réalisé avec CR5 le XX/XX/17. Un collègue à CR5 à la même date : « *je craque et pleure au travail car je n'en peux plus* » ou encore : « *ils sont à 50% de leur effectif* ». Lorsque l'on demande pourquoi il y a des absences, les réponses sont les mêmes : « *les personnes sont en arrêt maladie. Pour dépression* » (entretiens réalisés à des dates différentes sur 2017 avec MR1, MR2, MR3, CR1, CR4 et CS1). Un autre décalage se situe au niveau de la perception des services des ressources humaines. Lors d'un entretien avec MR2 en date du XX/XX/17 : « *Il existe un très fort turn over dans les agences. Il y a aussi un manque d'anticipation des ressources humaines. Quand on demande une personne pour en remplacer*

une autre qui part, il n'y a pas de réaction. Il faut relancer. On ne voit pas non plus les personnes, on nous les colle ». Nous avons pu également noter un décalage entre le discours et les pratiques d'une personne. Pour Argyris (1995), il existe un écart dont nous n'avons pas consciences lorsque nous sommes confrontés à une situation embarrassante. Cet écart provient de la différence entre ce que nous évoquons pour expliquer nos actions (théorie professée) et ce que nous faisons (théorie d'usage).

5°) Problème autour des syndicats

Lors d'un entretien avec MS6 en date du XX/XX/17 : « Les syndicats sont peu présents dans la caisse mais ils ont peu de moyens. Ils n'ont que la loi. Ici, le climat social est apaisé. Les syndicats ne jouent pas leur rôle car ils ont une relation de proximité avec la direction. Ils jouent peu le contre-pouvoir et jouent le relais entre la direction et les salariés ». Lors de divers entretiens avec différents collaborateurs site et réseau, ils tiennent à peu près le même discours alors lorsque l'on s'entretient avec les syndicats, ils ont un discours différent. Un collaborateur, CR7 en date du XX/XX/17 va jusqu'à dire « si les syndicats ne font pas remonter nos problèmes à la direction, alors on a un gros problème ». Pour J-D. Reynaud (1989), les représentants du personnel cherchent le compromis entre la préservation de l'indépendance de leurs membres et les exigences patronales.

Annexe 6: Réunion du 23 janvier 2018

Isabelle Billot

Doctorante en Sciences de Gestion, sous la direction de Pascal Lièvre, Professeur des Universités à Clermont-Ferrand, CleRMa (3948).

Nous allons présenter la démarche de l'entreprise Michelin et nous présenterons d'autres démarches d'entreprises dans une ou des notes ultérieures. Notre interlocuteur privilégié chez Michelin est Bertrand Ballarin que nous avons rencontré à plusieurs reprises. Il a rejoint le groupe en 2003 après trente ans passés comme officier dans l'Armée de Terre. Il commence en tant que chef de projet des organisations responsabilisantes à Clermont-Ferrand avant de prendre la direction de l'usine de Bourges où il a réussi à empêcher la fermeture mais a réduit fortement le personnel. Ensuite, il est parti pour Shanghai avant de revenir à Clermont-Ferrand pour s'occuper de la politique du personnel liée aux ouvriers. En 2013, il a été nommé responsable des relations sociales et fait partie du Top Management.

I/ Comment Michelin est arrivé à la démarche de responsabilisation

La création de Michelin remonte à 1889. L'entreprise a été l'une des premières à adopter l'organisation scientifique du travail mais à toujours associé les opérateurs dans sa démarche d'amélioration continue. Edouard Michelin disait :

« *Ceux qui font savent précisément ce qu'ils font* ». Cependant, bien que l'entreprise soit dirigée de manière stricte, le pilotage des opérateurs n'étaient pas réellement standardisé et chaque usine développait son propre système ce qui a entraîné certaines difficultés dans les années 1990 du fait de la conjoncture économique. Cela a engendré davantage de rigueur et de gestion ce qui a modifié le fonctionnement de l'entreprise. De plus, l'arrivée de l'informatique dans l'entreprise a donné l'illusion aux dirigeants qu'ils pouvaient tout savoir et qu'ils pouvaient

piloter du sommet ce qui se passait tout en bas. Le désir de tout maîtriser et de tout contrôler a fait apparaître des audits afin que chaque partie prenante soit assuré que l'autre fasse correctement son travail. Pour Michelin, cela a consisté à faire un travail de qualité en préservant toute la sécurité. Ce contrôle a entraîné une complexification de l'organisation et la centralisation a fait que l'entreprise devienne hyper processée entraînant le respect strict des procédures par les salariés et une rigidité dans la prise de décision alors même que c'était l'agilité qui était recherchée. Michelin s'est rendu compte que cela ne pouvait pas continuer ainsi et qu'il fallait donc adopter un autre fonctionnement. La première vague de responsabilisation a commencé dans ces mêmes années où les managers ont cherché des moyens de gagner en compétitivité tout en améliorant la productivité. Elle s'est construite chemin faisant en engendrant des essais, des erreurs et des ajustements. Au départ, personne ne savait dire où le groupe allait mais il a été conclu que le management de ligne de production ne devait pas être trop présent. Ainsi, certaines usines se sont retrouvées avec un manager pour cent ouvriers. A partir des années 2000, Michelin a mis en place un système de production qui prend modèle sur celui de Toyota. Des correspondants au sein des unités de production ont été mis en place. Ces correspondants s'occupaient des questions de sécurité et de qualité. Le correspondant est chargé aussi de faire le lien entre ce qui se passe sur l'unité de production et le responsable d'îlot qui a la charge de quatre équipes d'opérateurs. Ainsi, ils sont au centre du triptyque management, fabrication et services supports. Ces correspondants tenaient ce rôle en plus de leur fonction habituelle sans avoir de supplément de salaire pour cela. Michelin s'est rendu compte que la mise en place des correspondants avait un effet positif sur la motivation, produisait de l'engagement et une appartenance à l'entreprise des salariés. Les correspondants sont au contact des salariés qui leur font part de leurs problèmes. Cela créait du lien social professionnel et non forcément du lien social personnel. Le top management s'est rendu compte que ces correspondants « *étaient géniaux* » et ont voulu uniformiser le système de production. C'est pourquoi, entre 2005 et 2010, Michelin s'est lancé dans cette uniformisation et y a été à la façon « *rouleau compresseur* ». Il s'en est suivi des gains de productivité de 30% en cinq ans. Mais en 2011, les dirigeants de Michelin qui ont l'habitude d'effectuer des tournées dans les usines pour rencontrer les ouvriers ont constaté que les correspondants « *n'étaient plus comme avant : ils ne grognaient plus alors que les opérateurs sont surnommés les grognards* ». Michelin était en train de perdre son âme. La deuxième vague de responsabilisation a été lancée non pas parce que l'entreprise avait des difficultés financières mais parce que les ouvriers étaient en train de changer. Cette responsabilisation est une démarche centrée sur la personne humaine au travail et non sur le système de production. Au départ, la responsabilisation

concernait uniquement les ouvriers avant d'être étendu à l'ensemble du groupe en014. Dès 2013, Michelin a mené des expérimentations dans les usines en commençant par libérer la parole. Suite à ce constat, il a été décidé que Michelin devait devenir plus agile. Il fallait donc commencer par dé-complexifier l'entreprise avant de se centrer sur le client. Pour cela, il faut que la personne qui produit soit en contact avec le client. Puis l'innovation doit être portée mais lorsqu'il y a trop de procédures, les personnes ne peuvent pas innover. Enfin, le dernier volet concernait l'engagement des salariés. Pour Bertrand Ballarin, l'engagement a une répercussion sur la vie personnelle de l'individu et il faut lui donner un cadre qui suscite son engagement. L'engagement du salarié est suscité lorsqu'il a un emploi « *intéressant* » où il peut résoudre et traiter les problèmes lui-même. De même, pour Bertrand Ballarin, il est très important que les salariés comprennent ce que l'échelon supérieur attend et souhaite faire. Lorsqu'ils ont compris les attentes de l'échelon supérieur, cela donne du sens à leur travail et ils s'engagent. Mais pour arriver à cela, l'organisation comme le management doivent être modifiés. Le top management s'est donné deux ans pour que les salariés « *reprennent un peu la main* » et en parallèle, il a été demandé à une petite équipe d'opérateurs de réfléchir, sur une année, à ce qu'ils étaient capables de faire seule. La question était de savoir sur quel degré d'autonomie ils se situaient. Les résultats ont été que les salariés ont proposés des solutions innovantes. Ces propositions ont surpris favorablement la direction. Ils ont donc voulu déployés ces propositions sur la base du volontariat car il s'opère un changement culturel et la direction souhaite que chaque salarié aille à son propre rythme. Michelin a ouvert des « *fenêtres de test* ». Aujourd'hui, Michelin n'a pas « *d'appartement témoin* » mais ils ont eu la possibilité de poser un modèle.

II/ Ingénierie de la démarche

Afin de commencer la transformation du groupe qui est nommé responsabilisation, Jean-Dominique Senard a ouvert une plage de trois heures lors d'une réunion des Top Managers. Sur ces trois heures, une heure a été consacrée à Isaac Getz qui est venue faire une conférence sur l'entreprise libérée. Pour lancer les expérimentations afin de dégager un modèle de responsabilisation, Michelin fait appel au volontariat. Il leur a fallu quatre ans et demi de travail avec une équipe de cinq personnes en plus de Bertrand Ballarin pour arriver à définir leur modèle de responsabilisation. Actuellement, il y a cinq usines qui travaillent sur ce modèle depuis deux ans et demi, douze sont en démarrage et d'ici un an, le mouvement sera engagé

sur une vingtaine d'usines supplémentaires qui comptent 1200 à 1300 personnes. L'expérimentation est basée sur l'apprentissage puisqu'ils avancent en faisant des essais et des erreurs. Il caractérise le modèle de responsabilisation comme artistique car il met en avant des grands principes mais il est laissé de grandes marges de manœuvre aux salariés. Le système de production qui était très rigide a été simplifié à l'utilisation de six outils uniquement dont quatre sont utilisés tous les jours et deux mensuellement. Il précise qu'il faut s'assurer de la réelle utilité des outils de gestion qui sont mis en place et regarder leur finalité. Bertrand Ballarin fait le parallèle avec la mise en place de Lean Management. Il dit à ce propos : « *Le Lean Management n'est pas idiot mais ce qui est idiot c'est de l'appliquer de la même manière partout. Il faut laisser les ouvriers mettre les outils à leur main* ». Le modèle de responsabilisation sert à donner une forme mais il est laissé aux personnes la liberté de construire « *leur propre cathédrale* ». Le président n'a jamais fait d'annonce pour signaler à l'ensemble des salariés que l'entreprise était en cours de transformation comme l'ont fait les autres dirigeants d'entreprises dites libérées.

1°) Au préalable du lancement de la responsabilisation

D'abord, le chef d'une entité fait savoir à l'équipe de Bertrand Ballarin qu'elle se porte volontaire pour adopter le modèle de responsabilisation. Il est ensuite réalisé un entretien du chef de l'entité (manager de manager) qui se révèle être un véritable examen afin de mettre en lumière ces réels motivations, ses croyances et s'assurer qu'il est réellement convaincu par le fait de donner de l'autonomie et de responsabiliser les ouvriers. Après cet entretien, il y a une phase de déconstruction des croyances ou points gênants par rapport au modèle de responsabilisation que nous voulons voir appliqué. La phase suivante consiste à rapprocher le leader de son équipe toujours en réalisant un travail de déconstruction et de reconstruction. C'est le chef de l'entité qui opère la transformation de l'organisation, « *c'est son grand œuvre* ». L'équipe autour du chef doit accepter et adhérer également à la transformation. Il y a aussi un travail pédagogique lors des entretiens car les personnes vivent leur vie de façon séquentielle. Lors de la mise en place de cette démarche, on commence par s'assurer de la parfaite appropriation par le chef du modèle de responsabilisation

que l'on souhaite voir appliquer. « *Le modèle de base est très lâche* ». Michelin ne veut pas que les personnes fassent semblants d'où les entretiens préalables avec les dirigeants d'usines. Quand l'équipe chargée de mettre en place la démarche est persuadée que le dirigeant a compris et qu'il ne fait pas semblant, il est proposé de constituer un groupe de tête où il y a le comité de direction plus des gens qui sont choisis pour leur personnalité. Ces personnes vont venir nourrir la réflexion du groupe de tête d'autant plus qu'elles proviennent de n'importe quel échelon. Il faut avoir un consensus sur la volonté d'aller sur la responsabilisation. Il faut ensuite informer le corps social. Pour le moment, ils sont uniquement dans le domaine des intentions. Après, il faut passer à l'acte. Bertrand Ballarin précise que c'est très dur de démarrer car il faut d'abord faire en sorte que les managers gouvernent autrement. Ils doivent avoir un changement de posture.

2°) Passage d'une organisation hiérarchique à une organisation « responsabilisante »

Ce changement de posture passe par une réduction brutale et drastique de ce qu'ils décident. La confiance entre en jeu. Le chef se garde un domaine réservé, qui peut évoluer et se corriger dans le temps, où il décide seul mais ce domaine doit être le plus petit possible. Le chef indique aux équipiers que c'est à eux de prendre dorénavant les décisions qui ne sont pas de son domaine réservé. L'équipe prend l'habitude de travailler autrement et très rapidement. Bertrand Ballarin précise que plus on est dans une situation de crise et plus on a intérêt à y réfléchir en commun. Selon lui, il y a des croyances erronées comme celle de croire que la délibération consomme du temps ou celle de croire qu'elle instrumentalise ou encore que ce soit un outil. La prise de décision collective entraîne une transformation vertueuse. C'est pareil pour le comité exécutif où le travail se fait en collégialité. Il délibère en ayant une ouverture sur l'entreprise c'est-à-dire qu'il travaille avec des commissions dont toutes les personnes de l'entreprise peuvent faire partie sans distinction de niveau hiérarchique. Chez Michelin, il existe une simplicité relationnelle ce qui fait qu'il y a très rarement des comportements méprisants et surtout « *il n'y a pas de personnalité qui s'offusquerait de travailler avec des personnes qui sont 4 ou 5 clics en dessous d'eux* ».

Bertrand Ballarin explique qu'il existe un paradoxe dans les injonctions entre le collectif et l'individuel et qu'il y a des évolutions à faire sur ce point car la responsabilité individuelle n'est pas la responsabilité collective. Chez Michelin, c'est la responsabilisation collective qui est

recherchée. D'ailleurs ce qui va avec cette responsabilité collective est le modèle d'incitation employé par les ressources humaines. Il explique que Michelin est en train de « *faire sauter le consulting RH classique. Il y a deux citadelles à faire sauter. La première citadelle est le principe d'incitation. Il faut arrêter de croire qu'il peut exister des modèles d'incitation qui font que les gens vont faire ce qu'il faut pour le bien de l'entreprise. Le variable individuel ou collectif n'incite pas les gens à plus travailler. La deuxième citadelle à faire sauter est l'idée que l'on peut manager les gens par objectifs en situant les objectifs à leur niveau. Les gens doivent se mobiliser sur les objectifs de la ligne du dessus. Cela leur procure du sens. Je fais campagne depuis trois ans là- dessus. Le DRH s'est rallié à ma cause comme Jean-Dominique Sénard* ». Un dossier concernant la rémunération des salariés est en train de s'ouvrir actuellement.

La démarche de responsabilisation est rattachée à la notion de culture d'entreprise qui est en débat depuis plusieurs mois car les personnes ne sont pas d'accord sur cette question. Pour Bertrand Ballarin, il est nécessaire de faire évoluer la culture et non de décréter qu'il faille la changer. Selon lui, on ne peut pas changer une culture rapidement et par des injonctions. Il s'agirait d'un viol de conscience car il explique que : « *Moi, je ne veux pas changer mais je peux évoluer si je comprends le pourquoi* ». Il précise qu'actuellement, Michelin ne sait pas définir sa culture hormis ce qui est constitutif du discours officiel. Le Top Management voit les gens évoluer au fil du temps lorsque le signal de départ (la responsabilisation) est démarré. La progressivité de cette évolution est déterminée par le collectif et par le management. Il faut laisser la transformation se faire. Les salariés qui ont fait partie de la seconde vague de responsabilisation nous ont montré que c'est la seule manière de faire, qu'il est impératif de laisser la transformation se faire sans l'imposer. Il constate un système d'accélération. En effet, au départ, la responsabilisation avec la prise d'initiative qui va avec est lente puis elle s'accélère au fil du temps. Les salariés commencent à prendre des initiatives, à réaliser des choses et ils constatent que le management les laisse faire sans intervenir. Ils prennent confiance et ils osent de plus en plus prendre de nouvelles initiatives quitte à sortir de leur champ de départ pour gagner en temps et en efficacité. Cependant, Michelin refuse de fonctionner en mode projet car c'est l'entité qui invente son mouvement.

Il n'y a donc pas de pilote. Le fait que ce soit l'entité qui invente son propre modèle de fonctionnement annihile toute résistance au changement. Hormis les conditions du modèle de base qui doivent être remplies, les salariés ont la liberté de mettre en place ce qu'ils désirent et le management s'assure uniquement de l'homogénéité des intentions de ses sous-chefs. Pour

que la démarche fonctionne correctement, il y a un dispositif de vigilance notamment au niveau du chef vis-à-vis des subordonnés car il est nécessaire de lutter contre les réflexes de confort. En effet, il a été constaté qu'il existe un décalage entre ce que les gens disent et font. Ce qui intéresse Michelin, ce n'est pas le discours des personnes mais ce qu'elles font réellement dans leurs pratiques. C'est pour cette raison que des accompagnateurs ont été mis en place dans chaque entité. L'accompagnateur a pour mission de regarder ce qui se passe dans l'entité. C'est la seule tâche qui lui est assignée. Ce n'est donc pas lui qui se charge de la transformation. A côté de cet accompagnateur, on demande que l'entité dispose d'un carnet du leader libérateur et un carnet de l'opérateur vigilant dans lequel il y a une liste de questions à se poser avant de faire une action. Par exemple, on peut avoir comme question pour le chef : *« quel est ma valeur ajoutée ? Pourquoi, je ne suis pas capable de prendre cette décision moi-même ou pourquoi la personne n'est pas capable de prendre cette décision elle-même ? »* Les décisions qui ne sont pas du domaine réservé sont donc prises de façon collégiale. Le management sert à réguler les relations interpersonnelles et lorsqu'il y a un blocage entre deux équipiers, le chef ne tranche pas car il est très important que les deux personnes trouvent un accord par eux-mêmes. *« Quand le problème est compliqué, on le laisse pourrir jusqu'à ce que les personnes se décident à le régler »*. L'accompagnateur *« vit à l'intérieur de l'entité et qui nous dit ce qui s'y passe. Elle nous renseigne sur comment vivent les personnes. Ces personnes ne sont pas des espions mais elles nous permettent de voir si le top management a besoin d'un coach quand l'accompagnement interne ne suffit plus »*. Bertrand Ballarin explique qu'il existe trois cas de figures :

- Il y a les managers qui ont vraiment envie et qui ont choisi l'accompagnateur dans l'équipe chargé de travailler sur le modèle de base de responsabilisation. Dans ce cas, l'accompagnateur est libre de circuler partout.
- Il y a les managers qui ne sont pas enthousiastes pour cette démarche de responsabilisation mais qui trouvent que c'est une bonne idée. Dans ce cas, l'accompagnateur doit conquérir son territoire.
- Il y a les managers qui ont d'autres priorités et qui se disent : *« je vais accepter l'accompagnateur puis à la première occasion je le vire et cela me permettra de faire un gain de productivité »*.

Lorsque l'équipe en charge de la responsabilisation constate que l'accompagnement interne proposé n'est pas suffisant, ils font intervenir depuis quelques mois, un coach professionnel (Vincent Lenhardt). Actuellement, il travaille avec les membres du comité exécutif, les Top Managers et 15 / 20 managers tout de suite en dessous du Top Management. Bertrand Ballarin constate que la démarche de responsabilisation de Michelin n'aboutira pas si certains Top Manager ne travaillent pas sur eux-mêmes.

Dans ce changement d'organisation, les syndicats sont associés mais Bertrand Ballarin explique que le dialogue se fait sur les solutions sans avoir dialoguer sur les principes. Il précise que les syndicats attendent des solutions préétablies sur lesquels ils pourront éventuellement débattre ce qui fait que les discussions se font sur la forme de la solution et non sur le fond. Selon lui, il faudrait commencer par mettre sur la table les intentions et discuter là-dessus car les syndicats sont capables de travailler sur les intentions mais la grande difficulté se situe au niveau des interlocuteurs des entreprises car le prérequis à cela est la re-syndicalisation des entreprises.

Bertrand Ballarin conclut en disant qu'il ne faut pas confondre le code de conduite avec les valeurs de l'entreprise. Selon lui, les valeurs ne servent à rien et il est nécessaire d'énoncer des principes et non des règles car ce sont les gens qui fixent les règles de détails. Dans la démarche de responsabilisation, il est fait en sorte que les personnes se posent les bonnes questions au bon moment. Ce qui est obligatoire dans l'entreprise, c'est le cadre et pour qu'une règle soit obligatoire, hormis les règles législatives, il faut être capable de démontrer que si elle n'était pas là, elle créerait de gros problèmes. Michelin a constaté qu'il existe une vraie difficulté pour passer de la phase de démonstration à la phase de généralisation car lors de la généralisation, « *les gens nous disent c'est pas nous, on n'est pas d'accord avec cela* ». C'est pour cette raison que notre modèle n'est pas du tout rigide afin qu'« *au lieu de dire aux gens comment il faut qu'ils fassent, on les a largement consultés* ».

Annexe 7: Réunion du 02 mai 2018

Isabelle Billot

Doctorante en Sciences de Gestion, sous la direction de Pascal Lièvre, Professeur des Universités à Clermont-Ferrand, CleRMA (3948).

Cette note a pour but de rendre compte du congrès *Human Resources* auquel nous avons assisté les 04 et 05 avril dernier au Pré Catlan à Paris. Ce congrès a été consacré à l'agilité, la transformation des entreprises et à l'Intelligence Collective. Il permet d'avoir accès à de nombreux intervenants et d'entendre leurs témoignages. Avec ce type de congrès, nous nous rendons compte que les entreprises font face à des problématiques identiques comme l'entrée dans l'économie de la connaissance où l'innovation devient la nouvelle règle du jeu (Beaumol, 2002), le recrutement de nouveaux salariés et ensuite leurs conservations dans l'entreprise. Ces différentes problématiques poussent les entreprises à se transformer. Nous allons vous rendre compte de ce qui s'est dit lors de la conférence plénière de Lionel Naccache (Chercheur en neurosciences) et Dominique Cardon (Professeur de sociologie à Sciences Politiques et Médialab), de la table ronde : « *Engager les collaborateurs dans la transformation* », de la table ronde : « *Engager les collaborateurs dans les transformations, quelle évolution de votre modèle culturel ?* », de l'échange avec Frédéric Laloux (auteur « *Reinventing Organizations – Vers des communautés de travail inspirés* »). Puis, nous rendrons compte de ceux que nous a dit Guillaume Pepy à propos de la transformation du groupe emblématique de la SNCF avant d'exposer la table ronde : « *Comment faire évoluer la culture managériale et le leadership...* » et la table ronde : « *Comment faire évoluer l'intelligence collective ? Comment développer l'innovation ? Retour d'expériences et échanges avec Michelin* ». A la fin de ce document, vous trouverez un résumé des principales idées développées pendant ces deux jours.

I/ Conférence plénière du mercredi 04 avril 2018 de 8h30 à 10h : « Face à l'intelligence artificielle, comment sauver l'intelligence naturelle ? » de Lionel Naccache (Chercheur en neurosciences) et Dominique Cardon (Professeur de sociologie à Sciences Politiques et Médialab).

Les relations de travail changent et les entreprises utilisent les réseaux pour trouver des compétences rares. L'enjeu pour les entreprises est de trouver la compétence rare où elle se trouve.

Pour Dominique Cardon (DC), il existe une description catégorielle des sociétés et le monde du travail n'échappe pas à cette description. On décrit les individus en fonction de leur comportement en même temps que les personnes veulent être singulières. Des algorithmes sont utilisés pour analyser et prédire le comportement des individus en fonction des données qui circulent sur Internet. Actuellement, les calculateurs sont capables de prédire le clic d'après en fonction des comportements ce qui génère une connaissance et une vérité des personnes en fonction de ce qu'ils font et non en fonction de ce qu'ils disent faire. On arrive à un profilage stable des individus qui montre qu'ils sont de plus en plus instables. Cependant, tous nos comportements ne sont pas explicables car ils peuvent être différents en fonction du contexte.

Lionel Naccache (LN) nous dit que le style cognitif a changé depuis dix-quinze ans. Aujourd'hui, quand on cherche quelque chose, on se tourne instinctivement vers les moteurs de recherche. Le résultat de cette évolution est qu'à notre insu, nous utilisons une nouvelle stratégie pour trouver de l'information. Cela montre l'évolution de notre style cognitif. Mais le plus important pour le cerveau, ce sont les interactions et c'est la situation de l'interaction qui détermine ce que l'on dit et la manière d'être. L'adhésion au système de codes par rapport aux valeurs change notre comportement et nos réactions. Ce qui caractérise notre Société, c'est l'augmentation de la communication en générale. Il faut bien sûr de la communication mais quand elle dépasse un certain stade, le message devient pauvre et indifférencié. Cet excès de communication engendre une perte de conscience sociétale où l'individu n'arrive plus à prendre du recul par rapport à ce qu'il fait. L'Homme est un Etre de narration c'est-à-dire que lorsqu'il communique, il construit un sens à son propos. Le sens qui peut être vu comme notre adhésion à une histoire particulière se trouve au niveau de l'individu mais aussi au niveau du collectif. Il faut donc faire attention à la façon dont sont racontées les histoires c'est-à-dire à la façon dont

la communication s'établit et à la façon dont sont perçues les événements car « *nous ne vivons pas les choses de manière froide* ».

L'autre risque de l'omniprésence de la communication est que les personnes s'enferment dans une « *bulle* » ou des régularités sont déposées en elles par leur entourage ce qui fait qu'elles finissent par fréquenter uniquement des personnes qui ont les mêmes goûts, les mêmes idées, les mêmes loisirs etc... sans plus aucune mixité qui permet l'ouverture d'esprit. Il est donc essentiel de lutter contre ses propres régularités que l'on peut associer à son propre algorithme ou l'*Habitus* de Bourdieu. Avec cette notion de régularité, c'est une croyance de penser que nous sommes des personnes singulières car nous sommes « *de plus en plus dans le même moule que le reste du monde* ». Pour révéler notre singularité, il nous « *faut travailler les situations qui nous renforcent en tant que sujet* ».

II/ Session 1 le mercredi 04 avril 2018 de 10h45 à 13h15 : Engager les collaborateurs dans la transformation. Table ronde avec Pierre-Henri Tavoillot (Philosophe, Maître de Conférences à la Sorbonne et Président du Collège de Philosophie), Hubert Giraud (Member of the Group Executive Board, People Management & Transformation, Cap Gemini), Eric Portut (Adjoint Directeur des Programmes Filières, Saint-Gobain) et Laragh Marchand (Managing Consultant, Gallup)

Pierre-Henri Tavoillot nous parle de l'enquête sociologique qui a trait aux valeurs où l'on constate que les valeurs sont extrêmement stables et qu'elles n'évoluent pas. On trouve dans l'ordre suivant, les valeurs : famille, travail et spiritualité. Ces valeurs restent très ancrées mais leur contenu a évolué. La famille est plus ouverte, on recherche un travail et une spiritualité plus épanouissants alors même que les règles de base de la Société n'ont pas changé. On trouve au premier niveau le non-préjudice, au second niveau : autrui et au troisième niveau : la bienveillance. Ce sont les valeurs essentielles au bien-vivre ensemble. Actuellement, nous sommes dans une idéologie de la performance de « *l'Homme augmenté* ». Être soi-même et être performants sont deux injonctions contraires. Nietzsche les a réunis en disant qu'il n'y a que sa vie et dans sa vie, c'est l'intensité qui compte. Je suis donc authentique et performant. Le problème c'est le self man, l'authenticité pour moi donc on se fiche des autres et notre vie est totalement individuelle. Une autre voix est d'être adulte, être authentique et être performant pour les autres. Être adulte ne veut pas dire mature car « *un fruit mature est un fruit pourri* ».

Quand on est adulte, on a fini de grandir et on pense à faire grandir les autres. L'adulte est responsable pour autrui.

Hubert Giraud (Member of the Group Executive Board, People Management & Transformation, Cap Gemini) nous dit que nous sommes dans la culture du faire. On assiste à un retour très fort sur les valeurs par rapport à la culture mais la culture reste fondamentale. Quarante pour cent quitte Cap Gemini car les personnes n'arrivent pas à se faire à la culture de l'entreprise. L'entreprise a donc travaillé sur sa culture et a identifié trois acteurs qui sont l'employé, la RH et le manager qui est souvent oublié. Cap Gemini a supprimé l'entretien annuel mais a mis en place une évaluation continue sur l'année. Une application a été développée pour faire du « 360 » où les collaborateurs peuvent évaluer aussi les managers et où il peut être fait des propositions de formation où il y a un manque. Avec le déploiement de cet outil, les collaborateurs ont dit : « *enfin la RH sort d'Excel ou de SAP* ». Le challenge est au niveau des managers car ils doivent changer. Les managers perdent leur pouvoir et l'entreprise s'est demandé comment y faire face ? Il a été mis en évidence l'importance des cultures nationales et il a fallu réinventer le travail des middle managers. De plus, il existe un problème de reconnaissance du travail des collaborateurs par les managers car les salariés disent : « *mes pairs me reconnaissent, pas mes managers, eux ne savent pas !* ». Il se pose la question de savoir « *comment vous pouvez manager des jeunes si vous ne connaissez pas ce qu'ils font ?* » Les collaborateurs sont en demande très forte de contenu auprès de leurs managers : les managers doivent être des experts. L'outil déployé permet de mesurer en permanence l'avis des équipes. Toutes les semaines, elles reçoivent un questionnaire d'une ou deux questions qui permet de mesurer l'opinion en temps réel. Pour cela, l'entreprise travaille avec une Start up. L'outil technologique est très puissant mais on arrive sur les problèmes de transparence et la question de l'anonymat. Il est vital pour la personne qui répond aux questionnaires d'avoir un retour. Le rôle du manager est d'effectuer ce retour. Cap Gemini travaille sur le modèle du leadership qui a été fondé sur la performance immédiate et Hubert Giraud précise que l'entreprise a eu « *des managers très forts mais incapables d'accompagner les changements car ils ne sont pas flexibles. Les clients demandent d'être flexibles* ».

Laragh Marchand (Managing Consultant, Gallup) pose la question de « *comment on s'engage en France ?* ». Gallup mène des études mondiales sur le travail et l'engagement des salariés. Il

ressort que trente-deux pour cent des salariés mondiaux sont salariés à plein temps mais que seulement quinze pour cent d'entre eux sont engagés c'est-à-dire que leur travail les enthousiasme. En Europe, ce taux chute à dix pour cent et en France il est de six. Le paradoxe est que la France est la sixième puissance mondiale et la quatrième en termes de productivité. On sait que le management de type « *command and control* » créait du désengagement. En France, on est dans une culture de la hiérarchie où le patron est censé mieux savoir que les autres. Les enquêtes montrent que 25% des besoins fondamentaux des personnes ne sont pas satisfaits, que tout se joue au niveau local (le manager de proximité joue un rôle très important dans l'engagement) et les salariés déplorent le manque de feedback qui leur ait fait. Le paradoxe français est que l'engagement diminue tandis que la productivité augmente. De plus, l'écoute et la reconnaissance reviennent très souvent dans les enquêtes de Gallup et soixante pour cent des salariés disent qu'ils changeraient d'emploi si le marché du travail se retournait.

Eric Portut (Adjoint Directeur des Programmes Filières, Saint-Gobain) nous explique que depuis deux ans, il a été initié une approche collaborative où soixante-neuf groupes de travail ont vu le jour. Plus de 300 collaborateurs, avec des métiers, des fonctions et des âges différents ont participé à ces groupes. Suite à ces travaux, il a été identifié huit grands défis comme le marché, le client, l'innovation, l'organisation, la vitesse de mise sur le marché ou de mise à disposition, les talents et le digital. Pour répondre à ces défis, Saint-Gobain propose des attitudes telles qu'être plus proche du client, agir en entrepreneur, innover, être agile et développer une culture ouverte et engageante.

Les processus RH sont revus et un « *360 feedback* » est utilisé par les managers mais aussi par les collaborateurs en même temps que les entretiens annuels servent uniquement à connaître où se situe son personnel par rapport aux attitudes que l'entreprise attend. L'entreprise préfère identifier les forces de ses collaborateurs et travailler dessus pour les renforcer plutôt que d'identifier leurs faiblesses. Pour Saint-Gobain, l'engagement de tous est au cœur du programme de la transformation qui est une démarche commune pour que l'ensemble des salariés du groupe réponde à la question de savoir « *comment ils envisagent le futur ?* ».

III/ Session 2 le mercredi 04 avril 2018 de 14h45 à 17h : Engager les collaborateurs dans les transformations, quelle évolution de votre modèle culturel ? Table ronde avec Jean-Elie Sobolevicius (Manager Commercial grands Clients d'Orange Business Service), Fabien Piazzon (Partnet Engagement et Qualité de vie au travail d'Ayming), Giles Lavaure (Partner Excellence Opérationnelle d'Ayming), Christophe Foglio (Directeur des ressources Humaines du Groupe M6) et Jacques Adoue (Directeur Général des RH et Responsable sociétale d'Edenred)

Pour lutter contre l'absentéisme, Ayming a identifié deux items qui sont la santé et le désengagement des équipes. Pour répondre à ces problèmes, l'entreprise utilise trois leviers à savoir la communication sur le sens, la communication sur la stratégie, la mesure, l'écoute et le questionnement de ses collaborateurs sur leur engagement à travers la mise en place d'un baromètre social et la réunion-débat qui tourne autour du travail lors de moments partagés. La mise en place de ces leviers ont abouti à la transformation de l'entreprise. Pour Ayming, il faut absolument éviter, lors d'une transformation, de mettre en place des actions centralisées et le manager endosse la responsabilité de mettre en place les actions dans son service. Il est donc le porteur de la transformation en même temps qu'il est soucieux de l'état psychologique de ses collaborateurs. Ayming a pu remarquer qu'il existe un lien entre la satisfaction client et l'engagement des collaborateurs tout comme il y a un lien entre l'engagement et le niveau de business réalisé.

Orange Business Service a mis en place des journées spécifiques, les « *feedback day* » afin que les managers fassent un retour à leurs collaborateurs et que tous (managers et collaborateurs) échangent sur les irritants qu'ils trouvent dans leur entreprise mais aussi sur les aspects positifs. Orange Business Service s'emploie aussi à travailler sur la reconnaissance de ses collaborateurs. Pour cela, un benchmark a été mené auprès d'autres entreprises et des managers volontaires testent « les bonnes pratiques » observées à l'extérieur dans leur équipe. L'entreprise a aussi mis en place le télétravail à hauteur de deux jours par semaine. Les « *feedback day* » ont montré que les managers doivent travailler sur leur Ego afin d'être prêt à entendre les critiques de leurs collaborateurs et qu'il existe deux types de managers différents. D'abord, il y a les managers qui sont d'accord pour expérimenter puis il y a les managers qui ne le souhaitent pas car ils donnent comme raison : « *je ne vais pas me tirer une balle dans le pied* ». Pour les managers qui testent, l'entreprise a mis en place un « *partage d'expériences* » et des outils qui s'ajustent

à la culture de l'entreprise. Aujourd'hui, les syndicats remercient la direction pour la mise en place des actions concrètes qui émanent des collaborateurs. Orange Business Service a identifié que les freins à la transformation de l'entreprise sont de deux sortes : la peur et l'Ego des managers. C'est pourquoi, l'entreprise a fait le choix de développer la solidarité dans les services qui se lancent dans une expérimentation. Cette solidarité intervient entre les managers et les collaborateurs ou entre les managers ou encore entre les collaborateurs. Pour développer cette solidarité, l'entreprise encourage à la création de communautés et à l'exemplarité car lorsque le manager montre l'exemple, les collaborateurs suivent cet exemple.

Christophe Foglio (Directeur des ressources Humaines du Groupe M6) nous relate la fusion-absorption des radios RTL, RTL2 et FUN Radio qui a eu lieu fin 2017. Il a fallu que les deux entités apprennent se connaître et l'intégration des salariés de la radio aux salariés de la télévision s'est fait grâce à l'écoute, la compréhension de ce que vit l'autre et « *Aller au contact du terrain et mouiller sa chemise* » car en allant sur le terrain, les collaborateurs posent leurs questions à la direction qui y répond. Avec cette fusion-absorption, il a fallu construire un nouveau socle social et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise a été une pierre angulaire dans cette construction. Il a fallu aussi faire « *un démontage des rumeurs* » et accompagner les salariés de la radio après leur arrivée dans leurs nouveaux locaux. Contrairement à l'organisation, le socle social a été réalisé en co-construction afin que tous se l'approprient.

Jacques Adoue nous présente rapidement Edenred qui est la société qui a inventé les tickets restaurants. Il remarque que l'environnement concurrentiel change et on passe d'un produit papier à la digitalisation en allant très vite. Dans ce nouvel environnement, il peut aussi y « *avoir de nouveaux concurrents qui se conduisent comme des barbares comme Uber par exemple* ». Il y a un choc culturel surtout quand « *le modèle est profitable et qu'on dit que si on ne change pas, on va avoir des difficultés. On n'est plus dans le même monde et il faut avoir un temps d'avance* ». Selon lui, vouloir imposer la même chose à tout le monde en même temps est voué à l'échec. L'important est d'avoir un langage commun sinon on n'est plus ensemble. Poser des questions à chacun permet d'avoir une vision globale. Il faut aussi une articulation entre le local et le global. La question des talents doit être globale. Il faut aussi se poser la question de savoir quels sont les compétences de demain car on assiste à une obsolescence de plus en plus rapide. Pour cela il faut à disposition les moyens de se former qui sont au niveau professionnel mais aussi au niveau personnel. Les salariés doivent devenir acteur de leur carrière. Edenred a développé sa propre université et des E-learning où les salariés ont des modules obligatoires et ont accès aux modules complémentaires de leur choix qui se trouvent

sur une bibliothèque. « *Le salarié doit être acteur de sa carrière et l'entreprise n'est pas là pour faire à sa place* ». L'innovation est encouragée avec des programmes dédiés et l'entreprise propose aux porteurs de projets d'intégrer leur incubateur pendant 6 mois pour développer leur projet. L'idée est de proposer aux salariés de créer leur société à l'intérieur d'Edenred plutôt qu'ils aillent la créer à l'extérieur et partent.

IV/ Conférence du mercredi 04 avril 2018 de 17h à 19h : Echange inédit avec Frédéric Laloux, auteur « *Reinventing Organizations – Vers des communautés de travail inspirés* ».

Il y a une co-existence de différentes organisations dans le champ social. L'humanité semble faire des bonds en avant sans qu'il y ait d'évolution linéaire. Ce qui change fondamentalement c'est le regard que l'on porte sur le monde et sur nous. A chaque changement, on a inventé une nouvelle organisation et une nouvelle forme de management. Il semble que l'on soit au bout d'un modèle. Au départ, on avait des petits groupes qu'on appelait des tribus. L'organisation était très simple, rudimentaire et il y avait un homme alpha qui inspirait la peur. On retrouve cette organisation dans la mafia et les prisons. Puis on a l'invention de l'organigramme et des processus repliables. On peut comparer cela à l'organisation de l'Eglise catholique. C'était très fonctionnel et très statique. Enfin est apparu la Révolution Industrielle avec l'innovation et l'invention du marketing. On a assisté à une autre percée qui est celui du management par objectifs et la naissance des ressources humaines avec les évaluations annuelles, les stock-options etc... Aujourd'hui, ce modèle arrive à ses limites car « *il ne fait plus sens pour moi* » et on voit des personnes qui osent faire autre chose. Frédéric Laloux nous présente le cas des infirmières en Hollande. A l'origine, elles seules mais le gouvernement a souhaité les regrouper dans une structure où la bureaucratie s'est invitée avec notamment les contrôles des temps (x minutes pour réaliser une prise de sang, x minutes pour faire un bandage etc...) et celui des coûts. Comme cette méthode de management déplaisait fortement à l'un d'entre eux, il a décidé de partir pour créer sa propre structure où ces types de contrôles seraient totalement absents. La nouvelle structure est passée très rapidement de 4 personnes à 14 000 personnes sans aucun manager. Les personnes fonctionnent en équipes autogérées de 10 à 12 personnes et il s'effectue un transfert de connaissance. Le contrôle se fait dans la structure même de l'organisation. Cette entreprise est considérée comme un ovni car elle est très rentable tout en ayant un coût inférieur aux autres structures traditionnelles. Comment le dirigeant est arrivé à créer cette autre façon

de travailler, comment la bascule s'effectue ? Comment cela se passe ? Au départ, il faut un leader qui dit : « *je n'ai plus envie de ...je veux passer à autre chose* ». La transformation d'une entreprise se réalise lorsque le dirigeant est convaincu qu'il faut faire autrement. Cependant, il existe un paradoxe car les entreprises qui basculent vers ce type de structure vont vers quelque chose de plus simple mais il est compliqué d'y arriver. Quand on va vers une structure comme celle-là, les salariés de la base comprennent tout de suite tout ce qu'ils ont à gagner tandis que les middle managers et les fonctions supports voient tout ce qu'ils ont à perdre. Il faut laisser le temps qu'il faut aux personnes. Certaines vont plus vite que d'autres. Il y a aussi une perte d'identité des middle managers et des fonctions support. Après un temps de deuil, les personnes sont heureuses et se remettent à faire du travail créatif. Elles redécouvrent même leurs métiers.

Pour aller vers plus d'autonomie, il faut d'abord clarifier la raison qui pousse le dirigeant à changer d'organisation. Les personnes qui sont dans cet état d'esprit ne posent pas la question : « *par où on commence ? Ils ne réfléchissent plus en programme, en plan etc. qui fait chier tout le monde. Ils fonctionnent par invitation : qui a envie de le faire ou d'y réfléchir ?* ». Il faut aussi se poser la question de savoir quelles sont les croyances profondes de cette entreprise et se demander quels sont les présupposés que l'on souhaite pour l'avenir. Lorsque cela est posé, on passe à l'écriture d'une chartre. A ce stade, les managers qui partent ne sont pas remplacés. Il n'y a pas de modèle unique car nous sommes tous différents. « *Ne soyons pas prosélistes, n'imposons pas de modèle* ». En effet, l'entreprise est un ensemble de personnes qui écrivent une histoire. On cherche à avoir un système qui s'autorégule à l'image du corps humain avec l'homéostasie. En réalité, cette autorégulation fait qu'il y a davantage de contrôle qu'auparavant. Le partage des profits s'effectue entre tous les salariés avec des règles de calcul très simples.

IV/ Conférence du jeudi 05 avril 2018 de 9h à 10h30 : Echange avec Guillaume Pepy, Président Directeur Général d'une entreprise en transformation.

La SNCF est la deuxième entreprise mondiale en termes de solution logistique et de voyage de personnes derrière l'Allemagne. Les transports via le TGV représente 8% des voyages quotidien et les voyages en Transilien et Keolys sont très fortement concurrencés. Il est nécessaire de réaliser une transformation digitale notamment avec l'arrivée de concurrents qui se profile. « *Le premier principe est que si la transformation est bonne pour l'entreprise, elle doit être bonne pour moi individuellement* ». Les salariés doivent porter une transformation qui les motive et qui face sens pour eux. La question à se poser : « *comment rester nous-mêmes en se transformant ?* ». Il ne faut pas perdre l'esprit de l'entreprise, son âme et son identité. Il faut juste se transformer. L'ensemble de la chaire managériale porte les messages : « *Plus j'agis et plus j'y crois* ». Les jeunes ont une relation à l'entreprise qui est différente. Ils croient moins ce qu'on leur dit mais agissent beaucoup plus. Ils croient ce qu'ils voient et ce qui se fait avec eux et non ce qu'ils entendent. Ce sont les salariés qui criaient de la valeur. Il faut travailler avec les opérationnels et le terrain. Il y a un irritant qui revient beaucoup dans le discours des salariés c'est le poids de la bureaucratie qui les empêchent d'avancer. Le terrain veut avancer mais « *le corps de l'entreprise bloque* ».

Le mot « *transformer* » génère des inquiétudes auprès des salariés alors la SNCF préféré utiliser le mot « *réinventer* » en « *remontant les briques du terrain* ». Dans la transformation qui est entamé, il y a des éléments identitaires qui suscitent des inquiétudes et des doutes mais il faut construire avec l'encadrement la transformation. Il est nécessaire de renoncer à toute forme de communication au sens d'aujourd'hui mais instaurer une transparence de l'information. Il est mis en place un chat d'entreprise pour informer tous les salariés factuellement de ce qui se dit. Cela « *n'est pas de la communication, c'est de l'information* ». Il faut parler de ce conflit comme un vrai sujet de l'entreprise en ayant une discussion collective pour trouver des solutions innovantes. La conviction est formée par la discussion entre les salariés et entre les salariés et les managers de proximité.

Avec cette transformation, il va être demandé davantage de polyvalence aux salariés dans le but d'augmenter la productivité. Les cadres réagissent à cette demande en disant qu'ils vont devoir en faire plus avec le même salaire. Quand on parle d'employabilité, les salariés pensent tout de suite, de leur côté, à inemployabilité. Les métiers sont cloisonnés et il est recherché dans

l'avenir à ce qu'un agent d'accueil puisse répondre à des questions de « *vendeurs* » sans pour autant devenir un vendeur mais dans le but de satisfaire la clientèle. La polyvalence va dans le sens du client pour améliorer le service global que l'on leur apporte. Un nouveau système de formation et d'organisation du travail va être mis en place mais le fil rouge reste la montée en compétence des salariés tout en construisant l'entreprise de demain avec eux. La SNCF a un engagement très fort en ce qui concerne la formation car elle investit dessus pour les 3 à 5 ans à venir.

VI/ Session 17 le jeudi 05 avril 2018 de 10h45 à 13h15 : Comment faire évoluer la culture managériale et le leadership...Table ronde avec Marilyn Kronenberg (Head of Executive Education of Sanofi), Valérie Migrenne (Directrice de la Gestion des Talents stratégiques et des cadres dirigeants du groupe Société Générale), Jean Giboudeaux (Directeur Général de Right Management), Jérôme Tixier (Executive VP and Advisor to the Chairmain of L'Oréal) et Eric Delacotte (Directeur de Projets du Groupe Cegos).

Valérie Migrenne (Directrice de la Gestion des Talents stratégiques et des cadres dirigeants du groupe Société Générale) nous explique qu'il y a un phénomène d'accélération dans le domaine bancaire et que les concurrents sont de plus en plus nombreux. L'environnement est extrêmement changeant et des nouvelles questions réglementaires apparaissent depuis la crise de 2008. La valeur bancaire repose sur la confiance que les clients lui accordent pour 1/3. Le secteur bancaire se transforme complètement et une véritable accélération dans cette transformation apparaît. Le secteur bancaire dans son intégralité est en pleine réflexion pour faire face à ces mutations.

La banque est une entreprise très hiérarchisée et très organisée. Il faut donc transformer la culture de l'entreprise et la façon de travailler. Elle doit devenir plus simple. La Société Générale (SG) se base sur les attentes de ses clients qui font, aujourd'hui, des expériences différentes. Pour cela, il doit y avoir un leader qui a la capacité de driver les transformations. Pour mener à bien la transformation de l'entreprise, selon la SG, le leader doit être adaptable, intelligent, vivace, ouvert d'esprit, déterminé, endurant, avoir un niveau d'énergie suffisant et être curieux. L'intelligence situationnelle et émotionnelle sont recherchées chez les leaders car les personnes sont mises au centre de systèmes qui sont devenus plus complexes. La SG travaille donc à établir un modèle de leadership où un alignement entre les actions est recherché

afin qu'elles convergent toutes dans le même sens. Pour cela, l'entreprise a revu son organisation et sa façon de travailler en créant 27 Business Unit ou Service Unit qui doivent s'organiser entre eux pour faire tourner la banque. Les deux principaux axes de transformation sont la culture managériale et l'innovation. L'entreprise veut développer l'agilité de ses salariés et les encourage à créer leur Start up à l'intérieur de la banque afin qu'ils n'aillent pas la créer à l'extérieur. La SG préfère aider ses salariés à créer leur activité plutôt que ceux-ci démissionnent et se priver de talents. Ainsi, chaque année, la Société Générale sélectionne 70 Start up de salariés qu'elle va aider et par ce biais, une transformation des compétences s'opère les managers accompagnent leur équipe sur un mode complètement différent à ce qui se pratiquait dans le passé. L'entreprise sait pertinemment que la majorité de ces Start up vont échouer mais elle se sert de ces échecs pour apprendre.

Un langage commun est à la base de toute entreprise et la question que pose la SG est de savoir « *qu'est-ce qu'on veut comme leader par rapport au management de notre organisation ?* ». L'entreprise attend de ses leaders qu'ils aient des compétences en rapport avec ses valeurs. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle a un grand intérêt pour les *soft skills*⁴⁰ alors même que les dirigeants en parlent rarement. Les dirigeants mettent davantage l'accent sur les outils et les plateformes alors qu'en réalité, « *il ne faut pas faire du digital mais être digital* ». Le cœur du digital est la transformation de l'expérience client et non uniquement l'outil. Le comportement des personnes est donc essentiel et l'entreprise organise annuellement un « 360 » pour voir si les comportements sont bien appropriés. Pour embarquer tout son personnel dans la transformation, le SG a mis en place un programme managérial où il est utilisé le co-développement avec les managers voire le coaching. En réalisant des ateliers de co-développement, les managers ont pris conscience qu'ils pouvaient s'appuyer sur leurs pairs. Ils ont aussi réalisé qu'il existait une vraie force collective à l'intérieur du groupe et que la compétence dont ils ont besoin se situe peut-être à côté de lui. Divers ateliers sont développés avec le top 300 du groupe pour les faire réfléchir et expérimenter différents outils comme le co-développement, les pratiques corporels etc...Il est important que les personnes ne se mettent pas de barrière ni de freins dans ces diverses expérimentations. Au cours d'une transformation d'entreprise, les managers ont besoin d'être accompagnés car il est important qu'ils ne s'enferment pas dans des modèles ou s'appuient sur des critères passés. Pour qu'une

⁴⁰Soft skills : compétences humaines telles que l'empathie par exemple. Par opposition, les hard skills qui sont des compétences mesurables.

transformation ait lieu en profondeur, elle doit porter sur la culture, les comportements et être en lien avec l'éthique. C'est pourquoi, la SG souhaite développer le leadership, ne rémunère plus ses salariés sur les résultats quantitatifs mais qualitatifs et à renoncer à nommer certaines personnes à certains postes en raison de leur comportement.

Marilyn Kronenberg (Head of Executive Education of Sanofi) nous dit que Sanofi est dans un contexte équivalent au secteur bancaire puisque depuis deux ans elle assiste à un changement rapide avec l'apparition de technologies de rupture. Sanofi rencontre le même type de problématique que la Société Générale. Sanofi met l'accent aussi sur le leadership et cherche davantage la collaboration de ses salariés plutôt que l'exercice du pouvoir par certaines personnes. Pour cela, Sanofi utilise un code pour que les personnes soient ouvertes, curieuses et collaborent entre elles. Il y a aussi une relation de sachant à apprenant dans cette entreprise. L'information n'est plus perçue comme du pouvoir ce qui est un bouleversement dans la culture.

Jérôme Tixier (Executive VP and Advisor to the Chairmain of L'Oréal) dit que L'Oréal est aussi obligé de se transformer sur le plan managérial, sur le plan digital et du point de vue de son business model. L'entreprise est basée actuellement sur un système pyramidal et en silo. Ce type de modèle est très éloigné du consommateur et l'entreprise a perdu en agilité. De plus, L'Oréal a perdu en qualité de vie au travail ce qui pose un problème d'attractivité, de réputation mais surtout pour l'image de marque de l'entreprise. Avec ce constat, L'Oréal a décidé de revisiter la culture de l'entreprise par le biais d'un manifeste. Les questions qui se sont posées sont : « *Quelle est la force de la culture de L'Oréal ? , Qu'est-ce qu'il faut changer ? et Qu'est-ce qu'il faut intégrer dans la culture ?* ». Il est apparu que les décisions sont prises trop haut dans la pyramide et qu'il y a trop d'individualisme et donc pas assez de collectif. Pour Jérôme Tixier, la transformation doit venir du haut et les dirigeants doivent impérativement montrer l'exemple. Suite au « 360 » que l'entreprise a réalisé, il est ressorti que le comportement managérial doit évoluer. L'Oréal a décidé de s'attaquer aux causes et non aux symptômes et le projet *Simplicity* a été lancé. Il émane du top management et non des RH. Un chef de projet qui appartient au Comex a été nommé et il travaille en étroite collaboration avec la direction des ressources humaines du groupe. Le but de *Simplicity* est d'améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise tout en améliorant les processus. La vision doit être claire et partagée pour que tout le monde soit responsable et prenne des initiatives allant dans le sens de l'objectif du projet. Il est mis en place des réunions mieux construites avec toutes les entités du groupe et une nouvelle façon de visiter les pays. Des objectifs de coopération avec d'autres départements sont

mis en place afin de casser les silos. Un accompagnement sur « *comment et recevoir un feedback* » est dispensé. Pour déployer *Simplicity* un séminaire de trois jours est réalisé, d'abord avec les 3000 tops managers puis avec les 8000 en dessous etc...la formation se fait en cascade. Le but de ces formations est de changer la façon dont s'exercent le leadership. Le premier jour du séminaire est dédié à la prise de conscience sur la façon de travailler. Le travail collaboratif est mis en avant et les managers prennent conscience que leur talent individuel sert à la réussite collective. Les managers se font aider et accompagner par des coaches. Le deuxième jour est dédié à des réunions où ont lieu des feedbacks et où leurs sont donné des outils. Le troisième jour est dédié à un atelier de co-développement où les personnes évoluent dans un climat de bienveillance. Lors de cet atelier une problématique personnelle devient une problématique collective. La personne est obligée de lâcher-prise sur son problème et elle expérimente la force de la résolution collective. De plus, la personne qui expose son problème s'expose et prend un risque. Une réunion est programmée un mois après cette troisième journée pour faire le point. Il est demandé à chaque manager de dupliquer ce qu'il a fait lors de ce séminaire dans ses équipes. Un plan d'action est mis en place par les Rh qui consiste à :

- Redéfinir la vision des ressources humaine en utilisant le co-développement
- Changer la façon de travailler avec les pays en intégrant plus de collaboratif et davantage d'ouverture sur l'extérieur
- Simplifier en travaillant sur le niveau de responsabilité
- Objectiver la collaboration
- Prendre en compte l'attitude collective en mettant des actions très concrètes et en changeant d'attitude

Il est demandé de ne plus réaliser de « *réunion show* » mais des réunions de travail avec des feedback pour les personnes qui n'ont pas pu être présentes à la réunion. Cette nouvelle façon de travailler est rentrée dans la culture de L'Oréal à tel point qu'on entend dire aux personnes qui ne collaborent pas suffisamment : « *tu n'es pas Simplicity* ». Un changement de posture de la part des managers est observé. Il y a trop de niveaux hiérarchiques donc une simplification est en route. L'enquête de satisfaction a été réorientée et un plan d'action mené. Un système de notation des réunions est mis en place. La Direction des Ressources Humaines se charge de mettre en œuvre des points de vigilance et communique dessus. Dans cette transformation, il existe évidemment des résistances car certaines personnes disent : « *pourquoi faut-il changer alors que cela marche ?* ». L'Oréal écoute en permanence ses collaborateurs et a mis en place

une proximité avec eux. Les RH font aussi attention à ne pas déposséder le patron de son projet *Simplicity*.

Simplicity change la façon de travailler des personnes. Elles travaillent davantage de façon transversale et non plus de façon séquentielle. Les personnes sont laissées plus longtemps dans leurs fonctions pour que l'entreprise puisse mesurer leur performance. L'Oréal ne fait plus évoluer les personnes trop vite. Avant, l'entreprise ne prenait pas le temps de regarder les performances qu'avait obtenues la personne qu'elle avait déjà pris une autre fonction. Aujourd'hui, avec cette mesure de performance, la moitié des salariés pensent que les nominations sont légitimes mais qu'il y a encore beaucoup trop d'individualisme et qu'il n'y a pas encore assez de temps pour réellement évaluer ce que la personne a réalisé dans son poste précédent. Les salariés trouvent qu'il n'y a pas encore assez de célébrations des succès de l'entreprise, des départs et des résultats.

L'Oréal est dans une logique de *test and learn* et d'amélioration continue.

Eric Delacotte (Directeur de Projets du Groupe Cegos) nous dit que l'on retrouve des points communs dans toutes les entreprises qu'il accompagne. On trouve au centre la demande de coopération et la capacité à travailler dans des logiques d'équipes transversales. Une autre caractéristique est que les entreprises demandent à leurs salariés d'avoir la capacité à prendre des risques et à avoir un « *appétit* » pour cette prise de risque.

La dimension indispensable des salariés est l'adaptabilité. Il faut encore pouvoir détecter ces potentiels. On ne peut pas réellement agir sur l'adaptabilité car il s'agit avant tout d'un trait de la personnalité. On ne peut pas l'acquérir, au mieux on peut travailler dessus afin de la développer. C'est pour cela qu'il est important que l'entreprise détecte ce type de personnalités car il s'agit aujourd'hui, d'un véritable potentiel mais qui ne se voit pas forcément au premier abord.

VII/ Session 20 le jeudi 05 avril 2018 de 14h15 à 17h30 : Comment faire évoluer l'intelligence collective ? Comment développer l'innovation ? Retour d'expériences et échanges avec Michelin. Echanges avec Antoine Pinneau (Vice-Président pré-développement pour le groupe Michelin), Gilles Colas Des Francs (Vice-Président Global Incubators Program de Michelin), Pierre d'Huis (Titulaire de la Chaire d'innovation de l'EDHEC Business School) et Pascal Lièvre (Explorateur en milieu polaire et Responsable du Programme de Management des Situations Extrêmes)

Le but de l'incubateur est de ne pas penser Michelin en termes de pneus de voitures. Les Business Unit expriment que les innovations de ruptures ont beaucoup de mal à maintenir l'effort sur la durée. Michelin a voulu tester un nouveau modèle de Business Unit et une nouvelle forme de fonctionnement. Après plusieurs années d'observation, Michelin nous dit que ce qui fait le succès d'une innovation, c'est, d'abord, l'anticipation qui permet d'avoir une vitesse instantanée et de faire les bons paris. Puis c'est d'avoir des moments pivot où il faut accélérer et enfin il faut avoir un collectif soudé comme une équipe de sport collectif. Ainsi, pour qu'une innovation soit un succès, il faut avoir la combinaison de ces trois facteurs.

Pour anticiper, il faut faire de la veille, voyager et aller à des colloques. Il y a des équipes spécialisées qui regardent les tendances à long terme. A Michelin, il y a des équipes de prospectives qui sont chargées de capter les signaux faibles du monde au niveau de la mobilité. Ils regardent les nouvelles tendances qui se profile à l'horizon 5 /10 ans. Ils créaient des scénarios et les testent. Cela contribue à nourrir l'intelligence collective. Michelin est ouvert à l'extérieur grâce au groupe de prospective. Un Open lab a été créé ainsi qu'un *Think Thank* où il y a la construction d'une vision commune ainsi qu'une question commune : « *Que peut-on expérimenter dans ces domaines-là ?* ». L'incubateur qui a été créée en 2013 n'a rien à voir avec celui d'aujourd'hui car il évolue constamment du fait des différents test et apprentissages qui ont été réalisés. Les échecs servent à apprendre et à évoluer.

L'incubateur sert à développer des idées qui sont sélectionnées mais cela génère beaucoup de frustration chez les porteurs d'idées car seulement 5 idées sont financées. Le plus important pour Michelin est la capacité de la personne à être entrepreneur donc à être un intrapreneur. Les plus beaux succès, ce sont les personnes qui sont arrivées jusqu'à l'incubateur en réalisant « *le parcours du combattant* » pour le trouver. Un accompagnement est mis en place pour que les personnes sachent rebondir surtout quand leur idée est un succès mais que Michelin décide

d'arrêter de financer pour des raisons stratégiques par exemple ou parce que l'entreprise a l'intuition qu'il faut arrêter le projet. Pour cela il est fait appel à l'intuition collective en écoutant le client.

L'innovation n'est pas seulement une histoire d'outils, c'est avant tout une culture et des parcours de vie. L'innovation, c'est aussi une équipe qui fonctionne bien, un équilibre à moyen et long terme, une équipe mondiale qui est donc diversifiée, des approches différentes, des manières de penser différentes et des diversités de parcours. La culture de l'innovation se crée avec le temps. On n'est plus dans l'outil pour l'outil mais on utilise l'outil parce que l'on sait que c'est cet outil-là dont on a besoin à ce moment précis. L'intuition est encore une fois utilisée.

Dans l'industrie du pneu, on voudrait être plus que parfait du premier coup car il a des incidences. La façon de concevoir le pneu a changé car on part de quelque chose et on va plus vite. La sécurité reste irréprochable mais par exemple, la question du bruit ou de l'usure sera réglée plus tard, après le lancement du produit. Cependant, cette nouvelle façon de faire demande de la rigueur car il faut savoir où expérimenter, à quel moment et il faut savoir capter la réponse du client. Michelin regarde les retours des clients au niveau de la technique mais aussi au niveau émotionnel : « *vous avez ressenti quoi en conduisant votre voiture ?* ». Michelin sort du côté froid des ingénieurs.

Il y a un mixte entre l'exploration et l'exploitation. A un moment, il est arrêté d'explorer pour se mettre à exploiter. Les équipes sont composées de personnalités complémentaires où certains sont des intuitifs et d'autres non. Lorsqu'une personne intègre l'incubateur, il faut aussi penser à la réintégrer dans l'entreprise car il se peut que « *rien ne sorte au bout de 3 / 4 ans. Il faut penser au plan B* ». Il faut savoir anticiper pour être agile.

Annexe 8: Identification des "problèmes" au sein du CRC

Isabelle Billot

Doctorante en Sciences de Gestion

sous la direction de Pascal Lièvre,

Professeur des Universités à Clermont-Ferrand,

CleRMa (3948).

Note en cours de rédaction

Ne pas diffuser

Cette note effectue un premier retour des entretiens et observations qui ont été réalisés au Centre de Relation Clientèle (CRC) sur le site du Loiret. Cette note a pour objet de faire état des nombreuses difficultés qui sont intervenues dans la mise en place de la démarche « *Esprit PME* ». En l'état elles ne reflètent pas d'une manière représentative les problèmes organisationnels sur le site en question, elles sont illustratives. Elles sont là pour donner à voir la variété des difficultés. Ces investigations sont réalisées dans le cadre d'une thèse CIFRE : « *Nature de l'engagement et modes de régulations de l'action collective dans le contexte des Entreprises Libérées. Le cas du Crédit Agricole Centre Loire* » sous la direction de Pascal Lièvre, Professeur des Universités à l'Université Clermont-Auvergne (UCA) au sein du Clermont Recherche Management (CleRMa). Dans un premier temps, nous allons rappeler le contexte de cette thèse avant de préciser le contexte organisationnel du CRC. Dans un deuxième temps, nous présenterons les verbatims qui expriment les difficultés rencontrées par le CRC 45 dans le déploiement de la stratégie « *Esprit PME* ».

I/ Des éléments de contexte

1°) Le contexte de la thèse

Comme le montre Ascensio (2016), le secteur bancaire n'échappe pas à la reconfiguration de l'économie contemporaine qui est celle de l'économie de la connaissance (Foray, 2009). Dans cette nouvelle forme de l'économie qui émerge depuis les années 1990, c'est l'innovation intensive qui devient la règle du jeu (Hatchuel et Weill, 2002). De plus, avec l'émergence d'une rupture sociotechnique telle que le numérique et les nouvelles réglementations comme la loi Hamon en 2014 ou la loi Macron du début d'année (2017), le secteur bancaire est en pleine mutation. La concurrence y est très importante et s'accroît notamment avec l'arrivée de nouvelles entreprises dans le secteur tel que Orange Bank par exemple. Les banques traditionnelles embauchent de nouveaux personnels tels que des *data miners* qui vont travailler sur les données afin de proposer les services les mieux adaptés à leurs clients. Par ailleurs, du fait d'une réglementation de plus en plus accrues et des dispositions légales en vigueur, les banques commercialisent des produits similaires ce qui rend de plus en plus difficile et nécessaire la différenciation. C'est pourquoi, le Crédit Agricole Centre Loire s'est engagé dans un processus de libération de la parole et a développé la stratégie « *Esprit PME* ». C'est donc, dans ce cadre, que se situe cette thèse qui se propose d'observer la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, de mettre en valeur les innovations organisationnelles et de rendre compte des difficultés rencontrées par l'entreprise. Nous nous focalisons actuellement sur le Centre de Relation Clientèle (CRC) dirigé par Saïd Assaoui car il apparaît que c'est l'un des services qui s'est employé à appliquer la stratégie « *Esprit PME* ». Nous avons donc commencé à nous entretenir avec les salariés et à les observer dans leurs pratiques. Mais avant de présenter les Problèmes issues de ces entretiens et observations, nous allons exposer le fonctionnement de ce groupe en se basant sur les entretiens que nous avons eu avec son directeur.

2°) Le contexte du Centre de Relation Clientèle

Le CRC est un groupe d'agences qui a la particularité de traiter les demandes des clients particuliers ou professionnels en ligne. Contrairement aux agences dites du réseau, les salariés

du CRC ont un domaine moins étendu à traiter. Par exemple, un conseiller sera susceptible de traiter des crédits à la consommation et des assurances mais ne traitera pas les crédits habitat ni certains placements comme les assurances vies. Le CRC a vu son organisation modifiée avec l'arrivée du directeur actuel, Saïd Assaoui. Cette transformation a pris le nom d'« *Opération 80 DA* ». Le but est que chaque collaborateur ait la capacité à analyser et à piloter sa propre activité.

Au départ, un questionnement des collaborateurs a été effectué sur le process et des propositions ont vu le jour. Avec la nouvelle organisation, les réunions sont plus fréquentes et plus ponctuelles. Les périodes de suractivité ou de sous-activité sont anticipées et ce sont les différentes agences qui se règlent entre elles. Ainsi, l'organisation gagne en souplesse.

Le directeur du groupe travaille en toute transparence avec ses équipes. Il leur donne les différents flux et les laisse les gérer. En fonction des agences, l'organisation a pris différentes formes. Certains collaborateurs ont été surpris par cette liberté. Le directeur du groupe se voit comme le garant de l'homogénéité et de la stratégie de l'entreprise. Selon lui, le travail doit se faire en bonne intelligence. Avec le projet « *80 DA* » il y a une auto-évaluation des collaborateurs via le collectif. Les objectifs individuels du « *combien* » ont été remplacés par des objectifs du « *comment* ». Des objectifs de rebond ont été donnés aux collaborateurs afin qu'ils travaillent plus efficacement et qu'ils travaillent sur le client. Cette nouvelle façon de faire permet aussi de travailler sur l'efficacité. Au niveau du suivi des objectifs, les indicateurs ont été mis sur le collectif et sont passés aussi du « *combien* » au « *comment* ». Des leviers sont donnés au collectif au niveau du quantitatif mais aussi du qualitatif. Lorsque les chiffres sont annoncés, le collectif commente les résultats et propose des solutions d'amélioration. La performance de sa direction est mesurée par deux types d'indicateurs qui sont des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs. Les indicateurs quantitatifs mesurent le taux de rebond, le taux de décroché, l'Indice de Recommandation Client nommé (IRC) et le nombre de propositions innovantes. Les indicateurs qualitatifs mesurent les échanges qui ont lieu lors des réunions d'agences, la parole libérée et les propositions d'innovation. Le directeur commence par faire confiance à ses collaborateurs mais pour lui cette confiance n'exclut pas le contrôle. Il préfère parler de stratégie, d'analyse et d'innovation avec ses collaborateurs que parler des chiffres qu'il connaît.

Des entretiens annuels individuels ont lieu entre les collaborateurs et leurs managers. Ces entretiens sont un moment d'échange privilégié et il est demandé à chaque partie de préparer

cet échange. Les managers ont été un peu perturbés car ils avaient peur de perdre leur pouvoir et de surcharger les collaborateurs. Le retour des collaborateurs sur cette organisation est positif car ils trouvent qu'il y a davantage d'échanges et qu'ils sont plus efficaces.

Pour récompenser les collaborateurs, des Primes pour Contributions Exceptionnelles (PCE) sont accordées aux salariés et on demande à la personne qui l'a obtenue de donner son avis et si elle est d'accord pour que l'on communique à tout le monde cette attribution. Avant, l'attribution des PCE était cachée, on ne communiquait pas dessus. Aujourd'hui, tous les collaborateurs savent pourquoi tel collaborateur a obtenu une PCE. Ainsi s'ils veulent en obtenir une à leur tour, ils savent comment s'y prendre. Le collaborateur recevant la PCE a une double prime car il obtient un avantage financier et il obtient les applaudissements de tout le monde. L'attribution des primes est devenue transparent ce qui motive tout le monde. Le directeur du groupe explique que chaque collaborateur est responsable de son activité et que les équipes s'auto-pilotent. Cependant, le principe de base est l'exemplarité.

Dans cette première note, nous avons choisi comme point d'entrée de mettre en avant les Problèmes qui illustrent les difficultés rencontrées au sein du groupe et plus particulièrement sur le site du Loiret où ces difficultés semblent relativement manifestes.

II/ Identification des problèmes

Nous utilisons la notion de controverse au sens de Latour (2006) pour rendre compte des difficultés rencontrées par les acteurs dans le développement d'une nouvelle forme d'action collective. Pour Latour (2006) toute action collective est de nature dialogique c'est-à-dire qu'elle est constituée de logiques contradictoires qui s'expriment à travers des Problèmes dans le déroulement même de l'action collective. Il est possible selon Garel et Lievre (2010) à partir de ces Problèmes de saisir les attentes profondes des acteurs au sein de l'action collective. En saisissant ces attentes contradictoires, il est possible de réfléchir à des modalités de pilotage adéquates. En effet, les combinaisons socio-techniques qui peuvent être proposées dans le développement de l'action collective peuvent servir à répondre aux attentes des acteurs.

Méthode :

Sur le plan méthodologique, nous développons une ethnographie organisationnelle (Rix-Lièvre et Lièvre, 2014, Lapointe, 2014) en mobilisant un dispositif d'observation-participante (David, 2000, Peretz, 2004) ainsi que des entretiens semi-directifs (Blanchet et Gotman, 2011 ; Lièvre, 1998). Comme nous l'avons rappelé dans l'introduction de cette note, en l'état de nos investigations, nous rendons compte ici de la variété des difficultés rencontrées. En l'état, elles ne reflètent pas d'une manière représentative les problèmes organisationnels sur le site en question, elles sont illustratives.

Nous avons mené des entretiens et des observations auprès des salariés essentiellement sur le site du Loiret entre la fin du mois d'août et la fin-octobre 2017. Notre investigation s'est portée sur deux agences composant le CRC. L'ensemble des interviews n'a pas été encore décrypté.

Enfin pour respecter la confidentialité des auteurs, il ne sera mentionné aucun nom, aucun lieu ni aucune date. Une investigation sur le site de la Nièvre est en cours.

Nous avons classé les problèmes uniquement par le nombre de citations décroissantes. Il est possible de les ordonner d'une autre manière. Enfin il est possible aussi de regrouper certaines problèmes.

1°) Problèmes autour de l'élaboration des plannings et de l'organisation des agences

« On ne sait pas comment le planning est fait. Aucune logique et le planning est imposé. Aucune discussion autour des plannings »

« Avant on avait qu'un seul 19h. Difficulté à gérer deux 19h »

« C'était mieux avant »

« Je pense que les deux 19h, ça ne sert pas à grand-chose. Un 19h suffirait largement »,

« Beaucoup postulent ailleurs car ils n'en peuvent plus à cause de l'organisation, je pense »

« Le planning est imposé, on n'a pas le choix »

« On fait deux 19h par semaine alors qu'entre 18 et 19h, on n'a pas beaucoup d'appels tandis qu'on perd des appels le matin. Quand on en a parlé à Alain Elegoët, le lendemain, on avait du sortant entre 18 et 19h »

« On a une perte d'efficacité »

« On ne peut pas tout faire en même temps »

« Il faut revoir les plages horaires. Pour les ouvertures jusqu'à 19h. La plage de 8h30 à 10h30 pose des difficultés car on a un nombre d'appels en attentes plus important et on a des appels qui se perdent »

« Echanger un mercredi avec une collègue n'est pas possible. Les échanges ne sont pas possibles car ça décale tout le planning. Un 16h pour deux 19h. Le mercredi, ce ne sont pas forcément des personnes qui ont des enfants qui finissent à 16h »

« Pour prendre une journée, il faut demander à une autre personne pour être remplacé »

« Commencer à 10h, je ne vois pas l'intérêt »

« 45 minutes pour manger »

« On a eu 70 appels en HNO hier donc on n'a pas pu traiter les crédits et on n'est pas objectif dessus »

« L'organisation précédente fonctionnait bien alors pourquoi en changer ? »

« Quand on avait une seule activité, on avait de très bons chiffres et on était plus efficaces »

« L'ancienne organisation avec une seule activité était mieux »

2°) Problèmes autour de la qualité du travail

« On a perdu notre expertise et notre professionnalisme »

« C'est antinomique d'avoir de la production quantitative et qualitative »

« On fait de la gestion du court terme et pas de long terme »

« Les assurances c'est de l'immédiat et du quantitatif ce qui est contradictoire avec les études de crédit »

« Incapable de nous dire à l'année combien d'assurances ont été faites. On ne sait pas »,

« Plutôt que de faire évoluer un contrat, on en fait un deuxième car cela compte en termes de buchettes »

« Avant il y a avait une fiabilité des réponses apportées aux clients du fait qu'on était des spécialistes »

« On a une appréhension car on a une non maîtrise de l'autre activité »

« On a trop de priorités »

« Je préférerais avant car j'avais l'impression d'être plus efficace quand j'étais spécialiste qu'avec plusieurs activités »

« Mauvaise image du CRC du fait que certains ne travaillent pas correctement

« On doit faire au mieux et on a des gens qui attendent. On est à cran »

3°) Problèmes autour du manque de consultation

« Pour l'organisation du CRC, personne n'a été consulté. C'est dommage car on pourrait être plus efficace »

« Le changement organisationnel a été décidé unilatéralement sans nous demander notre avis »,

« Effort que l'entreprise doit faire vis-à-vis de la consultation des utilisateurs avant de lancer un projet »

« Manque de consultations des salariés de la base »

« Pour le process, les collaborateurs n'ont pas été consulté »

« Il faudrait que l'on soit encore plus consulté. Il faut faire parler les collaborateurs pour améliorer encore plus les choses. Bien caler les choses, mettre les bons process mais en consultant les gens davantage »

« Il faut bien calibrer les choses à la base en écoutant les collaborateurs et en les impliquant »

« Je ne fais pas tout le temps des remontés car il n'y a pas de retour »

« On a des propositions mais après... On n'a pas de retours »

4°) Problèmes autour du manque de communication et de transparence entre les salariés et la hiérarchie

« Dans les réunions, on ne parle pas de notre travail. On ne parle pas de nos difficultés de travail. Il n'y a que des informations descendantes, pas d'échanges, pas d'animation d'équipe »

« Aujourd'hui, les informations descendent uniquement »

« La communication du jeudi est à revoir »

« Les arrêts sur image reviennent sur les mêmes choses. On le sait, c'est répétitif ».

« L'information ne remonte pas jusqu'en haut »

« On fait remonter des dysfonctionnements et des difficultés au niveau des compétences et du relationnel mais la DG et la DC ne connaissent pas ces problématiques »

« La remontée des informations bloquent quelque part mais on ne sait pas où »

« Il faudrait qu'on nous parle plus. Il faut faire tant d'assurance, tant de crédit. Pourquoi ? On a besoin de savoir que nous avons perdu en part de marché et combien ça rapporte à l'entreprise. Il faudrait avoir une transparence de l'information financière pour savoir pourquoi je travaille. Ils sont incapables de nous le dire »

« Il faut nous rappeler pourquoi on doit faire de la collecte, l'expliquer aux gens, donner le but du pourquoi on le fait et argumenter pour que le collaborateur puisse bien argumenter. On ne nous donne pas de notion de finalité, pas de but. Il faut rappeler les critères »

5°) Problèmes autour du leadership du manager qui est centré sur le contrôle

« Les couts de gueule ne sont jamais entendus. Les managers sont focalisés sur le pilotage, les statistiques »

« On n'est pas autonome car ce n'est pas un chef que nous avons mais un garde chiourme »

« On ne peut pas bosser tranquillement car on est remis en cause par le responsable »

« Je n'ai pas l'impression que le CRC est un endroit sympa où aller »

« Au sujet de l'ambiance, c'est le 'remettez-vous dans la boucle' »

« On a des crédits à faire donc on fait moins d'assurances. En ce moment, c'est la prévoyance et Netsécur. Tous les matins, t'as ça à faire »

« Le 'remettez-vous dans la boucle' et puis plus qu'un seul bandeau »

« Il y a pas mal de stress. On nous rabâche 15000 fois la même chose »

6°) Problèmes autour de la marge de manœuvre limitée du DA

« On a l'écoute des DA mais ils ne peuvent pas faire grand-chose »

« Les managers n'ont aucune autonomie. Les managers sont des chefs d'équipe de production. Ils sont là pour faire travailler les autres »

« Les managers n'ont plus confiance en eux pour animer une réunion. Il faut redonner de l'autonomie aux managers »

« Il faut redonner aux chefs les moyens de faire changer les choses. Les personnes qui arrivent managers ne veulent surtout pas prendre leur place. Ils ne vont pas dire qu'il y a un problème d'effectifs car ils veulent masquer leurs incompétences par les chiffres. Il n'y a pas de travail de qualité »

« Le DA a très peu d'autonomie et c'est à tous les niveaux »

« Les managers n'ont pas de pouvoir de décision »

« Nos chefs sont des pantins. Avant le DA était un manager »

7°) Problèmes autour de l'inégalité de traitement entre les salariés

« Il y a une égalité dans l'équipe mais pas dans l'entreprise en générale »

« Personne n'a la même rémunération à poste équivalent »

« Personnes recrutées à l'extérieur sont mieux rémunérées que les personnes en internes même lorsqu'on a une promotion »

« Il existe deux pesés sur les pro : 7 et 8 alors qu'on fait le même job »

« Sur le 45, beaucoup d'ass co alors qu'on fait tous le même travail alors qu'à Nevers, il n'y a que des conseillers »

« On n'a pas les mêmes objectifs entre les deux agences alors que l'on fait le même métier »

« C'est gênant que certains ne fassent pas de crédit. On devrait tous faire la même chose ».

8°) Problèmes autour des objectifs commerciaux, de la pression réalisée et de la concurrence

« Les objectifs commerciaux inatteignables »

« Il y a trop de pression commerciale sur le combien et pas sur le comment ou comment on peut t'accompagner ? »

« En agence, on était marqué à la culotte. On faisait du quantitatif et pas du qualitatif. Au CRC, c'est beaucoup moins le cas mais commence à tendre au même pilotage qu'en agence. Il faut faire un nombre de contrats, on est en retard, on n'a fait que x contrats »

« On nous met en concurrence entre les différentes agences alors que nous sommes tous au CRC »

« Faire deux agences ne sert à rien. On ne se stimule pas, c'est l'inverse »

« Le discours est anxiogène. Il faut augmenter le PNB car on va être obligé de licencier, de fermer des agences »

« Inconsciemment, on est toujours sous pression »

9°) Problèmes autour du fait que les salariés n'ont pas confiance

« On nous a vendu que l'on ferait que des crédits et des assurances et au final on nous en rajoute. On entend dire que l'on va vendre des garanties obsèques »

« C'est une entreprise manipulatrice »

« On nous en demande toujours plus »

« La version des DA était que si on n'était pas à 80%, on était en insuffisant. Cela a été démenti par Saïd qui n'a jamais dit ça »

« Il y a un double langage de la direction car d'un côté Esprit PME et de l'autre, il faut y aller »

« Au début de l'année, on a des objectifs mais ils changent en cours d'année. C'est pas grave si vous faites pas vos objectifs crédits mais faites de l'assurance. C'est les assurances qui comptent. Les règles du jeu changent en cours d'année. On a un million à faire en crédit pour un temps plein et le meilleur est à 550 000. Les objectifs sont vu trop haut mais à Nevers, ils sont déjà à 140% mais on ne fait pas le même métier. Donc on nous a diminué les assurances car on a un million de crédit. On a 300 contrats d'assurance à faire alors qu'avant on en avait 660 sans crédits »

10°) Problèmes autour de la vision

« Il n'y a pas d'esprit PME, c'est que de la communication, du marketing »

« Il n'y a pas d'esprit PME car on est dans la banque et c'est que du descendant. On est dans une structure pyramidale »

« La culture et les valeurs sont de la poudre aux yeux comme la notion de sociétariat »

« Le changement n'est pas cohérent »

« On ne comprend pas. C'est pas possible. Le pilotage est à court terme. La satisfaction client passe après le combien »

« On est plus sur le quantitatif que sur le qualitatif »

11°) Problèmes autour d'une écoute insuffisante de la part de la direction

« La hiérarchie directe est à l'écoute mais pas la hiérarchie globale »

« On ne nous entend pas »

« On fait remonter mais ça ne sert à rien. On a fait remonter qu'il y avait un problème d'ambiance, qu'on nous en demandait toujours trop et pleins de personnes qui postulent ailleurs. Isabelle Limousin est au courant »

« On n'est pas écouté par la hiérarchie car ils ont plusieurs messages. Notre N+1 nous écoutent et on peut leur dire les choses mais ils ont la vision de la direction et la vision de ce que nous vivons au quotidien. »

« Il n'y a pas d'écoute de la hiérarchie »

12°) Problèmes autour de la difficulté à rencontrer les cadres de direction (N+2 et N+3)

« On n'a pas trop d'échange avec Saïd mais il nous a toujours dit que sa porte était ouverte »

« On a du mal à voir Saïd tout comme Alain Elegoët que nous n'avons jamais vu »

« Si on veut voir Isabelle Limousin, il faut passer avant par le DA puis par Saïd. On a besoin d'avoir l'autorisation »

« On ne peut pas appeler Isabelle Limousin directement. Ça ne se fait pas, on est le vilain petit canard et la porte est ouverte si on n'est pas content. On voudrait avoir plus d'échanges avec la RH, un rendez-vous une fois dans l'année pour évoquer notre envie de changer et on peut

avoir une évolution dans le changement. Même un échange par mail personnalisé. C'est important »

13° Problèmes autour de l'auto-direction des salariés

« Les managers devraient être plus à l'écoute de l'équipe et de l'individu. Il faudrait plus d'échange sur ce que l'on veut faire »

« On n'est pas maître de sa carrière professionnelle et c'est dommage »

Ce que je reproche et qui est dommage, c'est qu'on ne peut pas aller où l'on veut. On nous met dans une case et voilà... On échange sur ce que l'on veut faire, nos ambitions »

« Si demain, je dois aller en agence, je démissionne »

14°) Problèmes autour de la nécessité d'obtenir de la formation

« Les DA n'ont pas forcément la formation et les gens ont peur de demander de l'aide. Il n'y a plus de formation car elle a été abandonnée à CarCentre qui est très nébuleux. Il faudrait remettre un service de formation pour reformer les gens qui se sentiraient mieux dans leur travail, produiraient plus et mieux. L'ambiance dans l'agence serait meilleure »

« Ici, on est lâché sans être formé »

« On a un manque de formation sur l'outil assurance »

« On a des difficultés à déranger les collègues pour des questions alors qu'ils ont aussi leurs objectifs à faire »

15°) Problèmes autour de l'engagement des jeunes

« On embauche des jeunes qui sont des mercenaires et qui n'en ont rien à foutre de l'entreprise »

« Les jeunes travaillent pour eux et plus pour l'entreprise »

« Les jeunes sont individualistes au plus haut point car on les embauche avec un niveau trop élevé d'études. Un bac +3/4 commence à 1100 euro. Soit il faut les payer plus soit il faut embauché avec moins de diplôme. Qu'est-ce qu'on fait ? On le forme pendant deux mois, ils se barrent et on perd l'investissement. Pour les gens qui forment en agence, c'est décourageant car ils ne produisent pas pendant qu'ils forment les gens et leurs objectifs ne sont pas adaptés. C'est un moyen détourné de diminuer notre rémunération »

16°) Problèmes autour du manque d'autonomie des salariés

« Il y a pleins de choses que l'on ne peut pas faire nous-même car il faut passer par l'UGP et c'est long »

« C'est dommage de ne pas avoir la main pour faire des réductions aux clients. On a aucun moyen de garder le client car on ne peut pas lui proposer de réductions. C'est pareil, les demeures, les maisons de plus de sept pièces ne sont pas assurables par Pacifica »

17°) Problèmes autour de l'engagement

« Je ne suis pas engagé ni impliqué car on subit »

« Les gens en ont rien à faire. Ils sont désabusés car il faut faire des contrats. Je vais au plus simple... »

18°) Problème autour de la sanctionnabilité de la parole libérée

« Il faut sentir que la parole libre ne soit pas sanctionnée ou sanctionnable sur tous les niveaux »

« C'est mal perçu par l'entreprise de s'exprimer : pas dans la politique de l'entreprise car il faut dire que tout va bien »

19°) Problèmes autour de la méconnaissance des personnes et de leurs aspirations

« Il faudrait que les managers connaissent davantage leurs collaborateurs et leurs expériences passées tout en regardant leurs appétences. »

20°) Problème autour de l'insuffisance de la connaissance du quotidien des salariés par la direction.

« Les instances dirigeantes ne connaissent pas notre quotidien »

21°) Problème autour du manque d'échange auprès de la direction

« Faire des points réguliers avec le manager pour mettre en lumière les difficultés »

22°) Problème autour du leadership insuffisant des managers de proximité

« Il n'y a que les anciens managers qui sont capables de faire une réunion intéressante d'où une communication descendante. S'ils n'ont pas de support, ils ne savent pas faire ».

Annexe 9: Réunions des 18 mai et 25 juin 2018

Note d'étape

Ne pas diffuser - Travail en cours

Etude de l'Agence en Ligne des Majeurs Protégés
en tant qu'entreprise libérée au sein du Crédit Agricole Centre Loire

Par

Isabelle Billot

Doctorante CIFRE CACL en Sciences de Gestion,

sous la direction de

Pascal Lièvre, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, CleRMa (3948)

Université Clermont Auvergne

L'objet de ce papier est de rendre compte du fonctionnement de l'Agence en Ligne des Majeurs Protégés (AELMP) au sein du Crédit Agricole Centre Loire (CACL) dans sa tentative de mettre en œuvre l'« *Esprit PME* » en empruntant la philosophie de l'entreprise libérée (Getz et Carney, 2009). Suite à une rencontre avec le Directeur du Groupe des Agences en Ligne (DGAEL), nous avons investi un certain nombre d'agence appartenant à cette catégorie dans leurs tentatives de mettre en œuvre la nouvelle philosophie du Directeur Général du CACL. Une

agence est apparue en pointe dans cette tentative : l'AELMP. Dans un premier temps, nous présenterons la singularité de cette agence de par son objet, de par la nature des recrutements et de son agencement spatial. Dans un second temps, nous rendrons compte de la trajectoire suivie par cette agence dans l'évolution de son fonctionnement, nous montrerons que l'audit qui s'est imposé a été un traumatisme salvateur et a permis au nouveau directeur d'imposer une nouvelle philosophie de l'organisation. Dans un troisième point, nous positionnerons le fonctionnement actuel de cette agence en référence avec la grille proposée par Getz et Carney (2009), et celle de Gilbert et alii (2017). En conclusion, nous essayerons de dégager quelques leçons de cette histoire sur la mise en œuvre de l'Esprit PME au sein du CACL.

1. Présentation de l'AELMP

1.1. Une agence singulière

L'AELMP est chargée de s'occuper des clients qui ne peuvent plus gérer seuls leur patrimoine. Le Juge du Tribunal d'Instance pose, dans ce cas, une mesure de protection de leur patrimoine. Ces mesures de protection vont de la sauvegarde de justice, à la curatelle et à la tutelle. On trouve aussi dans cette agence, les mineurs sous tutelles et les personnes disparues (individus dont personne ne sait s'ils sont encore vivants ou s'ils sont morts). La plupart des clients de l'AELMP sont des majeurs dont le juge a posé une mesure de protection.

1.1.1. La sauvegarde de justice

Les personnes sous sauvegarde de justice conservent l'exercice de leur droit mais sont représentés dans l'accomplissement de certains actes. Elle s'adresse aux personnes fragilisées suite à un accident qui leur a fait perdre leurs facultés et les empêchent d'exprimer leur volonté. Elle s'adresse aussi aux personnes qui souffrent d'une altération de leurs facultés mentales dues à une maladie ou à l'âge. La sauvegarde de justice peut être prise temporairement.

1.1.2.La curatelle

La curatelle est prononcée lorsque la sauvegarde de justice s'avère insuffisante. La curatelle peut être simple, renforcée ou aménagée. Lorsqu'elle est simple, la personne s'occupe seule des actes de gestion courants comme par exemple souscrire à une assurance ou régler ses factures. Lorsque les actes sont plus importants comme pour la souscription d'un emprunt ou un achat immobilier, la personne est assistée. La curatelle renforcée est plus contraignante pour la personne car c'est le curateur qui va s'occuper de gérer les ressources de la personne et de payer ses factures. La curatelle aménagée se trouve entre la curatelle simple et la curatelle renforcée puisque c'est le juge du Tribunal d'Instance qui énumère tous les actes que la personne peut effectuer seule.

1.1.3.La tutelle

La tutelle est la mesure de protection la plus étendue puisqu'un tuteur est nommé pour administrer les biens de la personne sous tutelle. Cependant, le juge du Tribunal d'Instance peut autoriser la personne sous tutelle à effectuer certains actes seuls. La tutelle s'adresse à des personnes dont leurs facultés mentales sont altérées ou lorsque la personne ne peut pas exprimer physiquement sa volonté (par exemple une personne qui est dans le coma).

L'AELMP a donc dans son portefeuille client un public particulier. A ce titre, les salariés de cette agence, en plus d'être soumis à la hiérarchie interne du CACL et à la réglementation bancaire, sont aussi soumis au contrôle du juge des tutelles.

1.2.La nature des recrutements à l'AELMP

Tous les collaborateurs de l'AELMP sont des salariés expérimentés. Certains sont dans cette agence depuis qu'elle a été créée en 2012 et étaient déjà « *correspondants tutelles* » lorsque l'agence n'existait pas. D'autres salariés sont arrivés plus récemment d'où une distinction entre

experts et novices. Les experts qui maîtrisent les spécificités du métier, servent de tuteurs aux novices. Hormis les salariés qui ont connu uniquement cette activité particulière, les autres proviennent tous du réseau de proximité. Ils y ont acquis une expérience de plusieurs années où ils ont géré un portefeuille clients en les recevant en face à face. Il apparaît que certains salariés arrivent du réseau de proximité aux AELPM « *pour se refaire une santé car ils ont été « cassée » dans les agences* » (entretien du 27/10/17). Les salariés qui sont recrutés à l'AELMP possèdent tous certaines valeurs humaines : « *Je pense qu'on est choisi pour une certaine sensibilité* » (entretien du 21/11/17).

1.3.L'agencement spatial de l'AELMP

Le positionnement géographique de cette agence a toute son importance dans son fonctionnement. Elle est située sur l'un des « *plateaux* » du site de Nevers. Elle est séparée des autres services se trouvant sur ce « *plateau* » par des cloisons amovibles dont le bas est opaque et le haut transparent. Les salariés ont une vue sur leurs collègues des autres services. A l'intérieur de cet espace qui leur est dédié, les sept collaborateurs et le DA de l'AELMP peuvent communiquer facilement les uns avec les autres du fait qu'ils ne disposent pas de bureaux cloisonnés. Dans cet espace, on trouve un premier lot de quatre bureaux où l'on trouve trois collaborateurs (deux anciens et un novice) puis un second lot de quatre bureaux où il y a quatre collaborateurs (deux anciens et deux novices). Enfin, au bout, on trouve le bureau du DA. Leur proximité fait que le DA peut entendre mais aussi communiquer avec les collaborateurs qui se trouvent sur le premier lot de bureaux. Ainsi, tous sont au courant de tout. Il n'y a pas de rétention d'information. Cependant lorsqu'un des salariés a besoin de s'isoler, il dispose d'un bureau fermé à l'extrémité du « *plateau* ».

2. L'évolution du fonctionnement de l'AELMP

Ce sont des « *correspondants tutelles* », présents dans chaque département, qui s'occupent des clients protégés jusqu'en 2012. Puis l'AELMP est créée sur le site de Nevers pour regrouper tous les « *correspondants tutelles* » dans une agence dédiée.

2.1. L'audit : un traumatisme salvateur

L'AELMP a subi un audit en 2015 qui a été ressenti comme un véritable traumatisme pour les salariés. Cet audit a abouti à trente-neuf recommandations suivies par la Direction Générale (« *L'audit a été violent* » ; « *les cheveux se dressaient sur la tête. Personne ne s'était intéressée à notre cas auparavant. On n'avait pas de process. L'interprétation de la loi se faisait à notre manière* » ; « *Les dossiers clients étaient plus ou moins complets. Dans certains dossiers, il n'y avait même pas de carte nationale d'identité ni de jugement (...)* On s'est aperçu qu'un certain nombre de majeurs protégés avaient des cartes non conformes à leurs statuts »). En parallèle de cet audit, un nouveau DA est nommé. Lors de son arrivée, le DA constate que l'agence est en crise et que tout est à reconstruire voire à construire notamment sur la partie « *process* ». Au même moment, au CACL il y a la construction du nouveau projet d'entreprise « *Esprit PME* ». Pourquoi ne pas reconstruire l'agence en s'emparant de cet « *Esprit PME* » voulu par la Direction générale ? En accord avec le Directeur de Groupe, le DA tente l'expérience.

2.2. La mise en place de la nouvelle organisation de l'AELMP

Pour que dans l'avenir, un nouvel audit ne fasse pas autant de recommandations, le DA a souhaité mettre en place des process pour que la réglementation soit comprise, respectée et que tous y adhèrent. Pour cela, il a mis en place une réelle co-construction des process en demandant à ses collaborateurs de participer activement à leurs élaborations. Ce qui frappe le plus dans cette agence par rapport aux différentes agences que nous avons pu visiter c'est la liberté d'expression dans le respect de chacun qui y règne. Lors des réunions du mardi, appelé « *stand up* » qui sont réalisées autour d'un café où les salariés se tiennent debout autour d'un cercle, chacun s'exprime et émet des idées. Cette réunion est très participative. Les réunions du jeudi sont moins participatives car il y a obligation de délivrer le même message dans toutes les agences et ces réunions se veulent très descendantes. Il n'y a pas non plus la place pour un temps de discussion et d'échange. Cependant, lors de ces réunions, on observe des collaborateurs qui écoutent et prennent des notes contrairement à ce que nous avons pu observer dans les autres agences. Je n'ai pas observé, à la différence d'ailleurs, de réunions journalières informelles où le DA fait le tour de ses collaborateurs pour leur demander leurs chiffres et leur

dire qu'il faut vendre davantage. A l'AELMP, il est fait un point informatif, le mardi, sur les chiffres globaux de l'agence afin d'informer tout le monde « *pour lancer la semaine* ».

Lorsqu'un collaborateur a une idée, il n'attend pas une réunion formelle pour la partager avec tous. Il est vrai que leur disposition facilite la communication. Lorsqu'il y a une information importante ou une idée, il peut être organisé une réunion informelle autour d'un café pour que tous puissent donner leur avis. Les décisions sont soumises à l'approbation du groupe, même si à certains moments, c'est le DA qui décide (mais l'avis des experts est toujours pris en compte).

Le DA veille à ce que ses collaborateurs ne fassent pas d'heures supplémentaires. Certains collaborateurs vont néanmoins travailler chez eux sur leur temps personnel pour réaliser des projets qui leur tiennent à cœur comme réaliser un fichier Excel ou un montage photos ou vidéo. Même si le DA les met en garde sur le fait que cela va leur prendre du temps, ils se proposent tout de même pour réaliser ce qu'ils ont suggéré. Les collaborateurs sont tout simplement heureux de pouvoir prendre en charge autre chose que leur travail habituel inscrit sur leur fiche de poste. L'atmosphère de cette agence est différente : on ne ressent aucun stress chez les salariés contrairement à ce que nous avons pu observer ailleurs. A la différence des autres agences, tous les collaborateurs ont été informés de notre venue au préalable (ils n'ont pas appris qui nous sommes lors de la réunion) ce qui montre que les informations circulent correctement ou que les personnes écoutent. Nous avons fini par demander aux collaborateurs qu'est-ce qui est différent à l'AELMP par rapport à une autre agence qu'elle soit en ligne ou de proximité ? Pour eux, la grande différence est qu'ils sont écoutés, qu'ils n'ont pas de clients attitrés, qu'ils ne sont pas tenus de suivre un tableau de bord quotidiennement avec leurs ventes au détriment de la qualité donc de la satisfaction client et qu'ils n'ont pas chaque matin une réunion avec un tour de table pour savoir ce qu'ils ont vendu la veille. Les collaborateurs expliquent qu'ils ne peuvent pas vendre n'importe quoi à n'importe qui car tout ce qu'ils font est contrôlé par le juge des tutelles. Ils préfèrent faire du travail de qualité et avoir la reconnaissance de leur travail par les juges qui commencent d'ailleurs à les recommander. Il y a un échange permanent entre tous les membres de l'équipe (manager compris). Cet échange peut prendre la forme d'un débat autour de l'interprétation d'une règle. L'échange est aussi relatif aux transferts de savoirs et les novices sont systématiquement pris en charge par les experts qui deviennent leurs tuteurs.

Les collaborateurs se sentent écoutés par leur hiérarchie directe qui les implique dans le fonctionnement et la façon de travailler. En retour, les collaborateurs s'investissent dans leur

travail en souhaitant faire un travail de qualité qu'ils jugent être en adéquation avec la politique de la Direction Générale à savoir satisfaire le client en lui apportant tout ce dont il a besoin. Leur principal regret c'est d'être, à certain moment, empêché par les autres services ou les procédures internes pour apporter une réponse satisfaisante, dans un court délai, à leur client tout en restant dans le cadre réglementaire.

3. Le fonctionnement de l'AELMP par rapport aux grilles théoriques

Nous allons voir comment se situe l'AELMP par rapport aux grilles théoriques de Getz et Carney (2009) mais aussi de Gilbert et alii. (2017).

3.1. Le fonctionnement de l'AELMP par rapport à la grille théorique de Getz et Carney (2009)

Getz et Carney, dans leur enquête internationale qu'ils ont menée durant cinq ans dans plus de deux cents entreprises ont pu mettre en évidence des points communs à toutes les organisations (Getz et Carney, 2009, p.15) :

« Cesser de parler et commencer à écouter tous les salariés et traiter les avec la même équité »

« Commencer à partager ouvertement et activement votre vision de l'entreprise pour que les salariés puissent se l'approprier »

« Créer un environnement propice au développement de l'autonomie, de l'auto-développement et de l'auto-motivation de vos salariés »

« Soyez vigilant à conserver la culture de votre entreprise »

Nous nous sommes basées sur ces items pour construire une grille d'analyse théorique de l'AELMP et montrer en quoi elle répond ou ne répond pas à ces critères. Pour cela, nous avons extraits des verbatim issus de nos entretiens (avec tout le personnel de cette agence, soit huit salariés) et observations qui ont eu lieu dans l'AELMP entre le mois d'octobre 2017 et le mois

de février 2018. Nous vous présentons, ci-après, dans un tableau exhaustif, certains verbatim que nous avons classés selon la grille théorique de Getz et Carney (2009, p. 15) :

Entreprise libérée selon Isaac Getz	Exemple de verbatim illustratives
« Cesser de parler et commencer à écouter tous les salariés et traiter les avec la même équité »	<p>« On peut aborder les sujets avec la hiérarchie »</p> <p>« On se dit les choses même si ça fâche »</p> <p>Le DA « nous incite beaucoup à nous exprimer. A travers ces moments, nous avons des plages où nous nous exprimons en grognards mais on reste constructifs. On ne garde pas de rancœur. Avec le DA on s'exprime »</p> <p>« On échange au quotidien et c'est permanent. On n'attend pas la réunion pour échanger »</p> <p>« Non seulement on est écouté mais on est entendu »</p> <p>Le DA « fait des réunions pour nous associer. On est tout le temps dans le dialogue avec lui. Pour le plan de développement de l'agence, on est en discussion permanente avec lui. Il nous écoute car il n'y a que nous qui savons ce que les mandataires ont besoin. On construit l'agence ensemble »</p> <p>« L'équité c'est donner à chacun suivant ce qu'il a besoin. L'égalité, c'est donner le même temps à tout le monde. L'équité, c'est s'adapter à la personne. C'est aussi à l'entreprise de faire que chacun trouve sa place. L'équité, c'est donner la possibilité aux gens d'avancer mais on est aussi une entreprise commerciale. Je n'ai jamais vu l'entreprise laissait tomber quelqu'un »</p>
« Commencer à partager ouvertement et activement votre vision de l'entreprise pour que les salariés puissent se l'approprier »	<p>« Je sais plus ce qui se passe dans l'entreprise depuis que je suis à l'agence des Majeurs Protégés »</p> <p>« Je fais une différence par rapport à avant depuis que je suis au CRC. On se situe mieux par rapport à l'entreprise »</p>
« Créer un environnement propice au développement de l'autonomie, de l'auto-développement et de	<p>« Je suis autonome dans la gestion d'un dossier mais pas sur l'agence. Je suis autonome sur mon activité »</p> <p>« DA nous laisse libre. Sa façon de faire correspond à comment on veut travailler. Il nous laisse la liberté »</p>

<p>l'auto-motivation de vos salariés »</p>	<p>« On va dire que je suis free-lance. J'ai toute l'autonomie que je veux. J'ai la confiance de mon manager. Je ne dévie pas non plus. Je suis les règles »</p> <p>« On est dans une entreprise où l'on a beaucoup d'autonomie. On se sent responsable vis-à-vis de nos clients »</p> <p>« On n'a pas de freins pour l'organisation. On a même carte blanche. DA nous dit : invente ta méthode, regarde ce qui marche et ce qui marche pas bien. On n'a pas de limites. C'est de l'autogestion. On est plutôt libre. Ça me plait plutôt bien. Certes, on a nos objectifs mais on est libre et c'est à nous de les atteindre »</p>
<p>« Soyez vigilant à conserver la culture de votre entreprise »</p>	<p>« J'ai vite compris que lorsque les gens ont envie de venir, ça va tout seul »</p> <p>« Avant, on était dans une culture de production. Certains ont pris le virage et d'autres non. Il faut arrêter de prendre les collaborateurs pour des enfants. On a un vrai problème de confiance à Centre Loire »</p> <p>« Il n'y a pas de tensions comme dans certains services. Il n'y a pas de méchanceté entre les personnes ou des personnes qui cachent les procédures par exemple »</p> <p>« Une équipe, c'est chaque jour, c'est pas aller manger ensemble une fois par an. Une équipe c'est le travail réalisé ensemble, la cohésion. Aux Majeurs Protégés, c'est une équipe. Il n'y a pas une personne qui joue individuellement »</p> <p>« Ecouter sans empathie est un crime ! Un manager doit transmettre ses émotions. Ça désacralise le manager froid et calculateur »</p> <p>« DA est un vrai chef d'agence qui prend ses responsabilités. On a eu du mal mais on s'est adapté »</p>

Si on reprend les quatre principes de l'entreprise libérée mis en évidence par Getz et Carney (2009) et qu'on les compare à l'AELMP, on peut dire :

« *Cesser de parler et commencer à écouter tous les salariés et traiter les avec la même équité* » : l'AELMP a mis en place ce principe de base puisque toutes les propositions émises par les collaborateurs sont discutées au sein de l'équipe. Pour favoriser l'expression des collaborateurs, le DA organise « *des réunions décalées* » par rapport à ce qui se pratique habituellement au CAEL. Les décisions sont aussi soumises à l'approbation de l'équipe. Cependant, il s'agit uniquement des décisions que le DA a le pouvoir de prendre. Pour les autres décisions (celles

qui émanent de la hiérarchie du DA), elles sont appliquées sans discussion exception de quelques adaptations comme par exemple pour le fait de travailler le samedi. La décision d'ouvrir l'AELMP est venue du DGAEL mais la mise en place de cette ouverture a été discutée au sein de l'équipe pour savoir quel collaborateur viendrait ce jour-là. La question de l'équité est respectée et est très importante dans cette agence. D'ailleurs des impressions A4 affichées sur les cloisons amovibles le rappellent en relatant la différence entre l'égalité et l'équité.

« *Commencer à partager ouvertement et activement votre vision de l'entreprise pour que les salariés puissent se l'approprier* » : le DA partage volontiers les informations (excepté celles qui sont dites confidentielles comme par exemple les mouvements de postes) qu'il détient avec l'ensemble de son équipe afin que tous aient le même niveau d'information que lui. Cela permet aussi que chaque collaborateur puisse être informé et prendre les meilleures décisions dans le but de répondre au mieux à la satisfaction client en lui apportant les services appropriés. Pour partager sa vision, le DA se sert d'impressions A4 affichées sur les différentes cloisons amovibles. Il insère aussi dans ses présentations PowerPoint des *slides* imagés pour rappeler les valeurs de base comme par exemple celle de l'équité.

« *Créer un environnement propice au développement de l'autonomie, de l'auto-développement et de l'auto-motivation de vos salariés* » : le DA a compris que les personnes sont plus performantes lorsqu'elles viennent « sans boule au ventre » et heureuse de venir au travail. C'est pourquoi, il met en place des espaces de discussions autour d'un moment convivial (café et différentes denrées) et des routines organisationnelles (le vendredi, chaque collaborateur amène quelque chose à manger) pour créer un environnement bienveillant où chacun peut s'épanouir. L'accent est mis sur l'esprit d'équipe et l'entraide. Chaque collaborateur reçoit une Prime de Contribution Exceptionnelle à tour de rôle, même « les plus difficiles » afin de leur montrer qu'il croit en leur potentiel. La mise en place de l'environnement particulier décrit par Getz et Carney (2009) pourrait être davantage développé à l'AELMP. Cependant, le DA se trouve limité du fait de la réglementation bancaire mais surtout du fait des nombreuses procédures internes et du faible niveau d'autonomie. Par exemple, lors des réunions, le PowerPoint doit être soumis puis validé par service de la communication. De même, lorsque l'AELMP a souhaité mettre en place sa propre page Facebook. Il a fallu que le DA négocie et démontre à sa hiérarchie le bénéfice d'une telle page pour que l'AELMP puisse la mettre en place. Ce qui freine aussi l'autonomie des personnes au CACL, ce sont, d'une part, le système de délégation, et d'autre part, que certains services se disputent leurs attributions jusqu'à « empêcher les gens de travailler ». Par exemple, lorsqu'un salarié se rend compte d'un

dysfonctionnement et qu'il en informe directement le service concerné ainsi que sa hiérarchie. Il arrive que la hiérarchie dudit salarié le rappelle à l'ordre en lui disant que cela ne fait pas partie de ses attributions ou qu'il « *fait de la sur-qualité* » (nous reviendrons sur ce type d'exemple dans une note ultérieure dédiée aux problèmes).

« *Soyez vigilant à conserver la culture de votre entreprise* » : le DA est très vigilant sur les valeurs de respect (mutuel, réglementation, équité etc.) et n'hésite pas à dire les choses « *sans langue de bois* » lorsqu'il repère un comportement inadéquat.

Selon la grille théorique de Getz et Carney (2009), l'AELMP pourrait aller encore plus loin dans l'autonomisation, la responsabilisation, l'auto-développement et l'auto-motivation des collaborateurs. En effet, elle pourrait bénéficier d'un assouplissement des procédures, tout en restant dans le cadre de la réglementation bancaire, d'une plus grande délégation et qu'elle soit considérée comme une *Business Unit* autonome par exemple afin qu'elle puisse développer ses idées par elle-même.

3.2. Le fonctionnement de l'AELMP par rapport à la grille théorique de Patrick Gilbert et alii. (2017)

Dans son travail, Patrick Gilbert et alii. s'appuie sur la grille de lecture théorique de l'entreprise libérée élaborée par Isaac Getz et Brian Carney (2009, p.15). En étudiant trois cas d'entreprises libérées (Favi, Poult et Chono Flex), il montre que ces entreprises ont d'autres caractéristiques communes comme :

- Un « *aplatissement de la structure hiérarchique* »
- Une « *Subordination des fonctionnels aux opérationnels* »
- Un « *Ajustement mutuel plutôt que formalisation* »
- Une « *Augmentation de l'empowerment ; focus sur l'autonomie des équipes ; suppression des dispositifs de contrôle par les règles et résultats* »
- Une « *Innovation participative, appel à l'intelligence collective* »
- Une « *Alliance entre le top-dirigeant et les opérationnels / suppression de l'encadrement intermédiaire* »

Nous allons, à nouveau, utiliser les verbatim issus de nos entretiens et observations qui ont eu lieu dans l'AELMP pour vous en présenter certains et les comparer à la grille de lecture de Patrick Gilbert et alii :

Entreprise libérée selon Patrick Gilbert et al.	Exemple de verbatim illustratives
« Aplatissement de la structure hiérarchique »	Pas de diminution du nombre de niveau hiérarchique.
« Subordination des fonctionnels aux opérationnels »	« On a créé notre visuel » « La com m'a donné 1 300 euros pour créer nos pochettes » « On a créé l'outil péri-informatique avec la caisse de Normandie et d'Aquitaine. On fait partie d'un groupe de travail nationale »
« Ajustement mutuel plutôt que formalisation »	« Trouver le bon interlocuteur à Centre Loire. Ce n'est pas simple car les gens sont blasés et dans certains services, il faut envoyer une copie au chef pour que la personne réponde » « Aux Majeurs Protégés, tout le monde donne un coup de main quand il faut. Il n'y a pas d'individualité ni de mise à l'écart. Le collectif s'est fait naturellement » « On a des personnalités proches malgré tout. On n'est pas là pour se mettre des bâtons dans les roues. Il n'y en a pas un qui veut dépasser les autres » « On travaille tous ensemble et on gère les urgences des collègues absents. Il n'y a pas de coup bas entre les collègues. Il y a de l'entraide entre collègues. On travaille ensemble en bonne intelligence » « L'équipe est bien soudée. Quand il y en a un qui ne va pas très bien ou qui est un peu faible, les autres viennent en soutien. L'équipe ne se bouffe pas le nez pour les chiffres ou en disant c'est mon client » « Le planning est discuté ensemble » « DA nous a reçu chacun pour savoir ce qu'on voulait faire. On a eu de la chance car personne n'a voulu faire la même chose »
« Augmentation de l'empowerment ; focus sur l'autonomie des équipes ;	Les règles et le contrôle sont extrêmement présents en partie du fait de la réglementation bancaire qui est de plus en plus prégnante.

<p>suppression des dispositifs de contrôle par les règles et résultats »</p>	<p>« On n'a pas de freins pour l'organisation. On a même carte blanche »</p> <p>« Maintenant je prends énormément de temps pour que tout soit conforme. On est dans un monde où il faut se border juridiquement mais si on pouvait simplifier les processus »</p> <p>« Un travail bien fait, c'est le respect des procédures. Ça ne me vient pas à l'idée de faire quelque chose en dehors des procédures. Ça me paraît inconcevable. C'est comme la fraude »</p> <p>« Les process sont lourds »</p> <p>« Les process ne sont pas simplifiés mais il y a de la complexité du fait de la conformité et du risque »</p> <p>« Les procédures sont lourdes. Le workflow est lourd, pas de réponse, pas de réactivité. Les procédures, c'est lourd. Les procédures bordées, je peux comprendre mais quand la personne est absente c'est très long »</p>
<p>« Innovation participative, appel à l'intelligence collective »</p>	<p>« Le but du CRC est de porter l'innovation avant transfert sur le réseau de proximité. Au CRC, on test le chat, la Visio et peut-être le chat bot »</p> <p>« Je donne des PCE régulièrement à toute l'équipe et ça tourne. En réalité, la PCE est collective et je la donne en roulement individuelle. Ça va à contre sens de la prime individuelle. Les PCE sont un geste fort car j'investis sur l'avenir. En donnant une PCE à tout le monde en rotation, j'envoie le signal que ce n'est pas ce que tu as fait mais ce que tu vas faire. C'est un achat en blanc. Il y a un problème de confiance du collaborateur dans l'entreprise. J'ai acquis une certaine expérience qui fait que je me permets que j'essaie »</p>
<p>« Alliance entre le top-dirigeant et les opérationnels / suppression de l'encadrement intermédiaire »</p>	<p>Entre les collaborateurs de l'AEL MAJ et le Directeur Général, il y a 5 niveaux hiérarchiques (le DA, le Directeur de Groupe, le Directeur de la Relation Client, le Directeur Général Adjoint et Le Directeur Général) : aucune suppression de l'encadrement intermédiaire donc pas d'alliance entre le DG et les opérationnels.</p>

Patrick Gilbert et alii. (2017) ont repris la grille théorique de Getz et Carney (2017) en lui ajoutant certains éléments qu'ils ont observé dans les différents cas d'entreprises libérés qu'ils ont étudiés. Nous allons comparer cette nouvelle grille théorique à notre cas de l'AELMP :

« *Aplatissement de la structure hiérarchique* » : il n’y a aucun aplatissement de la structure hiérarchique (le collaborateur de l’AELMP doit franchir quatre niveaux hiérarchiques différents pour atteindre le DG sans compter la secrétaire de direction). Au niveau de l’entreprise, on n’assiste pas, non plus, à une réduction du nombre de niveau hiérarchique.

« *Subordination des fonctionnels aux opérationnels* » : dans de rare cas, l’AELMP a pu s’emparer de dossiers qui ne sont pas normalement de son ressort. Elle a pu réaliser la fabrication de sa plaquette de présentation ou la création d’une vidéo pour l’occasion de la réunion du PARC ou encore la mise en place de sa page Facebook. Pour cela, l’AELMP a du faire preuve de ténacité. Il n’est pas dans les us et coutumes qu’un service ou une agence s’empare du travail qui est normalement attribué à un service dédié.

« *Ajustement mutuel plutôt que formalisation* » : à l’AELMP, les salariés s’ajustent mutuellement du fait de la proximité et de la liberté de parole qui existe entre eux. Même si leur travail est formalisé à un moment donné (notamment dans le cadre d’un transfert de connaissance), c’est la discussion et le consensus qui priment. Le fait d’un ajustement mutuel fait que le salarié adhère aux décisions se répercutant sur son travail.

« *Augmentation de l’empowerment ; focus sur l’autonomie des équipes ; suppression des dispositifs de contrôle par les règles et résultats* » : c’est plutôt l’inverse car il n’y a pas d’augmentation réel de l’empowerment puisque les salariés sont contraints de rester dans les prérogatives de leur fiche de poste. Ils ne sont pas encouragés à développer leur empowerment par eux-mêmes puisque les formations sont proposées par le manager en fonction de leur évaluation (donc en rapport avec leur fiche de poste). Les salariés sont très contrôlés. D’abord, ils subissent un contrôle de leur hiérarchie à tous les niveaux. Puis ils sont contrôlés par le juge des tutelles et enfin ils peuvent être contrôlé par l’audit interne ou externe. Les salariés sont aussi contrôlés sur l’atteinte des objectifs qui leur ont été fixés. C’est d’ailleurs l’atteinte de cet objectif qui leur permet d’obtenir ou non une prime.

« *Innovation participative, appel à l’intelligence collective* » : le DA de l’AELMP travaille sur le collectif lorsqu’il organise les « *stand up* » où chaque collaborateur est invité à soumettre ses idées selon un problème qui se pose. Le DA part du principe que ce n’est pas forcément le chef qui a la bonne réponse mais plutôt celui qui sait faire. C’est pourquoi, il encourage la discussion entre tous les membres de l’équipe et prend les décisions en concertation.

« *Alliance entre le top-dirigeant et les opérationnels / suppression de l’encadrement intermédiaire* » : cf. ci-dessus. Hormis lors de la présentation des PDU, je n’ai pas eu de

témoignages de collaborateurs m'ayant indiqué déjà avoir eu une discussion avec le DG. De plus, la culture hiérarchique est très ancrée dans l'entreprise. Il est impératif de respecter la ligne hiérarchique car « *il est mal vu* » de passer outre son manager de proximité.

4. Conclusion sur la mise en œuvre de l' « *Esprit PME* » au sein du CACL

L'AELMP a mis en place un certain nombre de principes proche de la philosophie de l'entreprise libérée décrite par Isaac Getz et Brian Carney (2009). Cette nouvelle manière de s'organiser a été possible grâce à l'Audit qui a permis une rupture avec les façons de travailler précédentes. L'Audit a permis de démarrer l'agence vers une nouvelle forme organisationnelle en évitant certainement les nombreux blocages que nous avons pu observer dans d'autres agences. Nous avons entrepris un travail sur ce que nous avons appelé les problèmes. Les problèmes existantes entre les salariés sont autant de sources de blocage vers une autre manière de travailler. Ce sont « *les petits cailloux* » pour reprendre l'expression de Getz et Carney (2009) qu'il faut enlever petit à petit pour permettre la libération de l'entreprise. A l'AELMP, il est recherché l'implication de tous dans la vie de l'agence en partant du postulat de l'écoute. Les décisions au niveau de l'agence ne sont pas imposées mais discutées afin de trouver un consensus pour que tous se sentent impliqués et responsables. Le fait d'impliquer tout le monde engendre une responsabilisation des acteurs et la décision prise fait sens pour eux puisque ce sont eux qui ont décidé. Les décisions qui ne sont pas discutées sont les décisions émanant du directeur de groupe voire de plus haut dans la ligne hiérarchique. Des voies d'amélioration sont aussi possibles. En effet, les salariés de l'AEL MAJ ont tous les connaissances suffisantes pour prendre les décisions nécessaires à leur activité mais ils s'en remettent très souvent voire trop souvent à leur manager pour validation. Le manager tombe dans le « *piège* » décrit par Isaac Getz ou ce dernier ne dit pas à son collaborateur : « *j'ai confiance en toi. Je suis sûr que tu peux trouver la réponse tout seul* ». Pour aller vers une autonomie et une responsabilisation des collaborateurs afin qu'ils s'auto-motivent et s'auto-développent afin de générer davantage d'idées qui sont indispensables dans le contexte économique actuel, on pourrait suggérer quelques pistes de réflexions. Au niveau de l'AELMP, l'autonomie est très partielle car les salariés, en plus d'être soumis à une réglementation de plus en plus restrictive du législateur, se trouvent enchevêtrés dans les processus et les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Pour que l'agence se transforme en une véritable agence où règne un esprit de PME, où c'est le collaboratif qui fait loi et où les personnes retrouvent l'intelligence des situations pour appliquer le principe de subsidiarité, on pourrait imaginer que cette agence soit mise sous le pilotage de la Direction de la Relation Client avec des rencontres avec la Direction Générale ou directement sous la Direction Générale.

Pour aider les salariés à prendre confiance en eux et améliorer leur capacité d'autonomisation, il pourrait être proposé de mettre en œuvre des Groupes de Codéveloppement Professionnel (Payette et Champagne, 1997) qui permettent à des acteurs dans un groupe sans hiérarchie d'exposer leurs problèmes et de trouver ensemble des solutions à ce problème. Ainsi ils pourraient discuter des délégations et surtout d'une charte simple avec ce qui est admis et non admis. Ils pourraient discuter des blocages vers cette nouvelle manière de s'organiser et essayer ensemble de trouver des solutions.

Bibliographie

Bootz J-P. et alii. (à paraître), Comment piloter une communauté de pratique ? Une approche longitudinale de la communauté des preneurs de son de Radio-France, A paraître.

Cohendet P. et alii., (2006), La Gestion des Connaissances. Firmes et communautés de savoir, *Economica*, 205 p.

Clot Y., (2015), *Le travail à cœur*, La Découverte.

Getz I. et Carney B. (2009), *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Clés des Champs, 485 p.

Gilbert P. et alii., (2017), *L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial* », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2017/2 (Vol. XXIII), p. 205-224. D'après le *Tableau 2 : Les ingrédients du modèle organisationnel et managérial de l'entreprise libérée*, p. 215.

Payette A. et Champagne C., (1997), *Le groupe de Codéveloppement Professionnel*, Presse de l'Université du Québec, 211 p.

Wenger, E., (1998), *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identify*, Cambridge University Press, Cambridge.

Annexe 10: Réunion du 18 octobre 2018

Isabelle Billot

Doctorante en Sciences de Gestion, sous la direction de Pascal Lièvre, Professeur des Universités à Clermont-Ferrand, CleRMa (3948).

Retour sur le colloque « Le travail en mouvement » qui s'est tenue à Cerisy La salle entre le 13 et le 20 septembre 2018

Introduction

Ce colloque fait suite à celui qui s'est tenu à Cerisy en 2017 dirigé par Pierre Musso et Alain Supiot et qui a donné lieu à un ouvrage collectif publié aux éditions Hermann en juillet 2018 sous le titre « Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain ? ». Le colloque : « Le travail en mouvement » émane des interrogations de Michel Lallement, Thierry Weil, Emilie Bourdu-Szwedek, Pierre Veltz et Louise Gaxie qui ont fait suite au premier colloque. L'objet de ce second colloque est de réfléchir sur l'autonomie dans le travail, l'organisation d'une action impliquant un dialogue social, en reconnaissant qu'il y a de nouveaux acteurs tels que les plateformes numériques et une réflexion sur les régulations du travail qu'elles soient d'ordre juridiques, philosophiques ou éthiques. Cependant, les questions du chômage et des formes particulières de travail tel que le bénévolat, le travail domestique etc. n'ont pas été abordées. Les contributeurs du colloque ont précisé à plusieurs reprises que le but d'une telle réflexion n'est pas d'adopter une position « larmoyante » de certains chercheurs qui s'inscrivent dans le courant citrique et dénoncent les injustices et les inégalités sans faire de propositions mais de réfléchir aux actions possibles afin d'émettre des propositions (Lallement, 2018). Le but de ce colloque est donc d'avoir une réflexion tournée vers l'agir donc l'action (Lallement, 2018).

Cette action peut être menée sous forme d'expérimentation qui, en cas de réussite, n'est pas forcément à généraliser telle quelle (Bergère, Méhaignerie et Renault, 2018). En effet, il est important de prendre en compte la culture du territoire en question (Bouba-Olga, Defalvard et Rey, 2018). Lors de cette semaine, il a été identifié des mutations dans les formes de travail que nous verrons dans une première partie. Dans une seconde partie, nous verrons que ces mutations donnent lieu à des tensions.

1°) Les mutations des formes de travail

Nous avons pu identifier des zones grises c'est-à-dire des zones où l'on observe des mutations du travail mais où on ne sait pas comment les traiter notamment parce qu'il existe un vide juridique (Dirringer, 2018 ; Frapard, 2018) . De même, il est observé « quelque chose » qui émerge, qui n'est pas contrôlable et qu'on n'arrive pas à saisir (Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018 ; Berrebi-Hoffman, 2018 ; Barcellini, 2018). Même les spécialistes réunis à Cerisy n'ont pas réussi à le définir tellement les contours sont flous. Il a été, cependant, mis en lumière que de nouveaux modes de management, de nouveaux types d'organisation (les plateformes numériques, la cobotique, l'intelligence artificielle etc.) du travail émergent et de nouveaux rapports entre les travailleurs⁴¹ et leur travail émergent (Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018 ; Berrebi-Hoffman, 2018 ; Barcellini, 2018). Tout ceci pose des questions d'ordre juridiques, organisationnelles, économiques, ergonomiques, philosophiques etc...mais qui n'ont pas de réponse spécifique aujourd'hui car on commence juste à les identifier (Bernard, 2018 ; Dirringer, 2018 ; Frapard, 2018 ; Veyrier, 2018).

A côté de ces modifications, on observe un « vieux monde » qu'on qualifiera de monde plutôt industriel où la hiérarchie assiste au changement sans savoir comment y faire face et comment réagir (Lallement, 2018 ; Weil, 2018). Dans ce monde-là, les actionnaires cherchent à garder leurs acquis et les salariés tombent dans la peur de se retrouver sans emploi (Foucault, 2018 ; Lallement, 2018 ; Vanderborgh, 2018 ; Volkoff, 2018). Cela nous ramène à l'opposition que

⁴¹ Nous parlons ici de travailleurs pour englober aussi bien les salariés, les indépendants, les bénévoles, les aidants familiaux etc.

l'on trouve entre la hiérarchie d'un côté et les salariés de l'autre où elle s'exprime jusque dans les formes de langage employée dans les organisations avec la sémantique particulière propre au système d'information et au management (Salles, 2018). Il y a été mis en évidence qu'il y avait des rapports de force, souvent inconscients, qui se jouent dans le langage qui peuvent néanmoins être restreints (Salles, 2018). A l'opposé, les nouvelles formes de travail comme celles que l'on trouve sur les plateformes confirment le maintien d'une aliénation dans le travail où les marges de négociations se restreignent. Pour en donner un exemple, on peut parler des chauffeurs Uber qui apprennent la destination de sa course, seulement une fois qu'il a accepté ladite course (Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018). A cela, on voit aussi la notion de métier qui peut impacter l'emploi ou le travail des autres comme par exemple dans le passé le bureau des méthodes, le financier, le consultant, l'agent de notation ou de certification etc. et aujourd'hui le « machine learner scientist » (Allememand, 2018). Mais les nouvelles formes de travail n'ont pas fait disparaître les inégalités de classe où l'on apprend que la consommation de chocolat est corrélée au nombre de prix Nobel d'un pays. En réalité, cela veut surtout dire que les personnes qui possèdent un capital culturel et économique sont davantage aptes à s'adapter à ces mutations que les autres (Sebag, 2018). En effet, une personne propriétaire d'un appartement peut le louer sur Airbnb, celle propriétaire d'une voiture peut rentabiliser ses trajets en proposant son trajet habituel sur Blablacar et ainsi gagner de l'argent avec quelque chose qui n'est pas censée en rapporter lorsqu'on l'utilise pour ses besoins personnels (Sebag, 2018 ; Lallement, 2018).

Enfin, nous voyons de « vieilles nouveautés » apparaître (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018). Nous avons choisi ce terme délibérément car nous avons constaté que des anciennes « recettes » ou méthodes sont à nouveau employées et sont jugées comme des innovations pour certaines (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018). Par exemple, le cas de l'entreprise libérée qui est jugée comme une innovation prend sa source dans les utopies et la sociotechnique sans oublier les discours judéo-chrétiens (Saussois, 2018). De même, les inégalités, la crise syndicale, le sens au travail etc. se retrouvent dans les débats de beaucoup de générations (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018). Les problèmes posés par l'arrivée du numérique ne sont pas non plus nouveaux puisque, comme nous l'a fait remarquer Vivien Roussel (2018), un contributeur, les nouvelles technologies ont déjà 60 ans. Aujourd'hui, elles sont passées dans la consommation courante car elles sont devenues abordables pour les ménages du fait de la baisse des coûts

(Roussel, 2018). La cobotisation, qui consiste à faire travailler ensemble un humain et un robot, pose des problèmes d'acceptation et de modélisation (Barcellini, 2018) qui ne sont qu'un retour à des questions déjà posées dans les années 1980. Cela nous amène à nous intéresser à l'histoire du travail pour comprendre l'évolution et ce qui se passe aujourd'hui (Barcellini, 2018 et Roussel, 2018).

Grace à un colloque tel que celui de Cerisy, nous voyons que le travail se met en mouvement dans le sens où les questions deviennent transversales et sont traitées de plus en plus en interdisciplinarité où il est laissé la place à l'utilisation de méthodologies alternatives (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018). Des présentations et des débats qui ont eu lieu, nous avons pu mettre en exergue des incompatibilités que nous avons choisi de nommer « tensions » (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018).

2°) Les tensions engendrées par les mutations des formes de travail

Le premier jour du colloque, nous nous sommes livrés à un atelier où nous avons réalisé une carte mentale (Gaxie, 2018) autour de l'expression « le travail en mouvement ». La cartographie qui a été faite a servi de fil conducteur tout au long du colloque bien que le programme et les interventions étaient programmés. Ce qui a permis de montrer que ces tensions étaient récurrentes et présentes dans l'esprit de tous les participants. Ces tensions résultent d'une impossibilité d'adaptation des acteurs aux mutations du fait de leur rapidité. Ainsi, nous avons relevés les tensions suivantes :

- Tension entre l'individu et le collectif
- Tension entre le travail et l'emploi
- Tension entre libération et délibération

3°) Tension entre l'individu et le collectif

Cette tension est incarnée par les rapports conflictuels existants entre les employeurs et les employés. Malgré une crise du syndicalisme, les syndicats peuvent servir au dialogue.

Cependant, il se pose la question de l'accès à ce dialogue social concernant les travailleurs des plateformes numériques qui sont isolés (Bernard, 2018 ; Berrebi-Hoffman, 2018 ; Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018 et Veyrier, 2018).

On trouve aussi des tensions entre l'individu et le collectif au niveau du lien de subordination qui définit le contrat de travail, l'obligation pour les individus d'obtenir des performances individuelles etc. (Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018 ; Magne (Billot), 2018). « Le travail en mouvement » vient questionner la reconnaissance des compétences individuelles alors même qu'on voit des métiers disparaître (Boulin, 2018 ; Lallement, 2018 ; Prévost-Carpentier, 2018). Dans ce contexte, le dialogue social peut-être une opportunité pour renforcer les accords de branches existants ou les rediscuter (Molins, 2018 ; Veyrier, 2018)

En ce qui concerne, les entreprises mondialisées qui ont des filiales dans divers pays, les accords transnationaux servent à apporter de nouveaux droits dans des pays où la protection sociale n'est pas une priorité (Dirringer, 2018 ; Frapard, 2018). Avec ces accords, on peut observer que notre modèle social européen se diffuse petit à petit dans les autres pays du monde (Thibault, 2018). Il faut tout de même faire attention car certains accords transnationaux donnant de nouveaux droits comme ceux interdisant le travail des enfants déplacent le problème en le rendant plus grave. En effet, le fait d'interdire le travail des enfants fait que ces mêmes enfants se retrouvent exploités sexuellement. Les accords transnationaux peuvent aussi amener des heurts au sein d'un même pays entre des salariés bénéficiant d'une protection sociale, même sommaire, et ceux qui n'en bénéficient pas. Ils peuvent donc aussi creuser des inégalités au sein d'un pays alors qu'ils visent justement à les réduire au niveau mondial (Thibault, 2018). Ces différences culturelles ne sont pas l'apanage de l'internationalisation car elles existent aussi en France (Bergère, 2018 ; Boub-Olga, 2018 ; Defalvard, 2018). En effet, il existe différentes cultures de travail où il n'a pas la même signification selon les personnes. Cela se cristallise dans le langage utilisé et s'est invité jusqu'en dans les débats (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018).

4°) Tension entre travail et emploi

Cette seconde tension résulte de l'articulation entre le contenu du travail qui demande une évolution rapide et le statut du travail qui est construit sur une entreprise centralisée, donc

difficilement « agile » (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018). Le statut du travail peut être représenté par le contrat de travail où le Contrat à Durée Indéterminée (CDI) est traditionnellement la référence (Molins, 2018). Le contrat de travail marque aussi la notion de subordination (Molins, 2018 ; Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018). Puis, on voit le statut du travail évoluer vers de nouveau type comme le travail coopératif ou le travail issue des plateformes numériques où le travailleur, bien qu'il est le statut d'indépendant, est en réalité dépendant économiquement (Bernard, 2018 ; Berrebi-Hoffman, 2018 ; Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018 ; Verrier, 2018). Ensuite, le contenu du travail évolue aussi (Bonfond, 2018 ; Clot, 2018). D'abord, le travail est désigné par l'activité qui est soit prescrite soit laissée à la liberté du travailleur. Le travail peut aussi être fixé ou posté (Ballarin, 2018). Dans son évolution, il peut être à la carte où le travailleur va choisir ses missions, ses projets etc. (Bergère, 2018 ; Méhaignerie, 2018 ; Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018). Le mouvement oscille entre toutes ces mutations et peut se combiner de différentes manières c'est-à-dire par exemple, que l'on peut trouver sur une plateforme numérique un livreur à vélo qui a la nécessité de faire le plus de course possible pour pouvoir manger et un autre livreur à vélo, salarié d'une entreprise, qui voit une raison de faire du sport en accomplissant des « records » tout en ayant une rémunération complémentaire (Boudard, 2018 ; Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018).

5°) Tension entre libération et délibération

Il existe une tension entre la libération et la délibération que l'on peut caractériser par le fait que les salariés aspirent à avoir davantage d'autonomie et le fait que les organisations pourraient leur donner cette autonomie (Clot, 2018) comme les entreprises libérées par exemple. Les nouvelles formes d'organisations telles que celle des entreprises libérées ont donné lieu à un atelier de travail où il est ressortit l'impérative nécessité que des travaux dépassionnés soient réalisés sur ce thème (Magne (Billot) et Pleplé, 2018).

On trouve des entreprises qui se revendiquent comme étant des entreprises libérées où les salariés seraient « délivrés » des contraintes managériales de l'entreprise bureaucratique (Clot, 2018). Cependant, l'organisation du travail peut être réalisé de façon informelle par un ou plusieurs salariés. Dans ce type d'entreprise, le lien de subordination n'est pas non plus remis en cause et la libération est réalisé par le dirigeant et non par les salariés ce qui pose la question

de la pérennité (Paltrinieri et Prévost-Carpentier, 2018). La libération venant du dirigeant se trouve conditionné à sa présence et à son désir ce qui peut y mettre fin en cas de départ ou en cas de changement d'actionnaires (Magne (Billot) et Pleplé, 2018). Ce modèle interroge aussi le fait que ce type d'entreprise peut avoir des effets pervers comme le surinvestissement des salariés pouvant les conduire à un burn out (Prévost-Carpentier, 2018). Un certain nombre de questions ont été soulevées sur l'engagement des salariés dans les entreprises libérées ce qui donné lieu à un atelier spécifique (Saussois, 2018). Cet atelier a débouché sur d'autres interrogations autour des régulations qui ont court dans ces nouvelles organisations (Allemand, 2018 ; Labé, 2018 ; Saussois, 2018 ; Weil, 2018).

Il se pose aussi la question d'une communication opportuniste où l'effet d'annonce d'une libération peut agir comme une opération de « green washing » mais qui n'est pas suivi dans les faits (Saussois, 2018 ; Robin, 2018). A contrario, il existe des entreprises qui ne communiquent pas sur leur libération mais qui intègre dans leur fonctionnement l'autonomie (Saussois, 2018 ; Weil, 2018). On peut, d'ailleurs, entendre la délibération comme le fait de délibérer autour de la notion de « travail bien fait » (Clot, 2018). Le « travail bien fait » est différent selon les salariés mais c'est le fait d'arriver à un résultat qui soit défendable à leurs yeux (Bonfond, 2018 ; Clot, 2018). Le « travail bien fait » est aussi un sujet de débat entre les salariés et la délibération n'a pas vocation à aboutir de façon définitive (Clot, 2018). La forme de l'entreprise « dé-libérée » intégrerait un espace où une forme « institutionnalisée de la problème » serait mis en place en reconnaissant l'évolution perpétuel du travail (Clot, 2018). Dans cette forme d'entreprise, on pourrait ainsi avoir un débat autour du travail jusqu'à la fin des temps (Clot, 2018). Les entreprises délibérées sont celles qui mettent en place des dispositifs réflexifs afin d'adapter leurs conditions de production de travail au « travail bien fait » en évitant toute « parole inutile » dans l'entreprise (Clot, 2018).

6°) Conclusion

Ce colloque sur « le travail en mouvement » ne s'est pas vraiment intéressé aux cadres qui représente tout de même 16,7% de la population active (Molins, 2018). Les cadres voient aussi leur travail évoluer et voient leur identité professionnelle remodelée par le management par projet, par la gestion des compétences plutôt que par celle des métiers etc. (Molins, 2018). Au

vu du nombre de burn out qui augmente dans cette catégorie de salarié (Molins, 2018 ; Prévost-Carpentier, 2018), on peut se demander si leur capacité à définir le « travail bien fait » et leur légitimité à en délibérer ne sont pas diminuées ? (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018).

Des questions sont restées sans réponse telles que le droit à la déconnexion qui est en vigueur dans les entreprises, pourquoi ne serait-il pas étendu aux plateformes numériques ? La cobotique nous promettant de rendre le travail moins pénible remettra-t-il en cause la réforme des retraites sur la pénibilité ? Des questions aussi sur le temps de travail du chercheur qui donne des orientations concernant la préservation de la santé des travailleurs mais qui travaillent n'importe quand et n'importe où en oubliant de se ménager. On peut aussi étendre cette réflexion aux cadres dirigeants et aux artisans. Enfin, des questions autour de l'engagement, des régulations, de la santé, de la performance et de la gouvernance dans le contexte des entreprises libérées ont été posées sans avoir de réponses à apporter ce qui ouvre un champ de recherche pour les années à venir (Boudard, Fauvarque-Gobin, Huang, Magne (Billot) et Roblin, 2018). Pour finir, il ressort qu'il est impératif de dépassionner le débat sur l'entreprise libérée et qu'il est nécessaire d'effectuer des programmes de recherche sur ce thème afin d'aller observer de façon fine ce qui se passe dans ce type d'organisation. Effectuer des études ethnographiques (Lièvre, 2016) comme nous le faisons à Clermont-Ferrand est une solution envisagée. Le colloque, « Le travail en mouvement », a eu la vertu d'organiser un véritable débat d'idées sans s'inscrire dans un courant critique mais en cherchant à être constructif. Ce colloque nous a permis d'envisager un cadrage théorique pour notre thèse ainsi que d'autres pistes méthodologiques pour finaliser l'analyse du matériel que nous avons. Enfin, nous trouvons le terme d'entreprise « dé-libérée » cité par Yves Clot (2018) très intéressant.

Table des matières :

AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION : UN TROUBLE A L'ORIGINE DE CETTE THESE	12
UNE RUPTURE QUI SE MATERIALISE PAR UNE DEMISSION ET UNE REPRISE D'ETUDES	15
UNE ENTREVUE DECISIVE : MA RENCONTRE AVEC LE PROFESSEUR LIEVRE	16
PARTIE 1 : POSITIONNEMENT ET CADRAGE EPISTEMOLOGIQUE, THEORIQUE, EMPIRIQUE	18
1. CADRAGE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE	18
1.1. <i>Cadrage épistémologique : le constructivisme radical</i>	19
1.2. <i>Cadrage méthodologique</i>	23
1.2.1. Une approche en termes de Théorie ancrée	23
1.2.2. Une investigation ethnographique	25
A. Le Journal de Bord	25
B. L'Observation Participante	26
C. Les entretiens	28
2. CADRAGE THEORIQUE AUTOUR DE L'ENTREPRISE LIBEREE	32
2.1. <i>De l'expertise cognitive aux échecs</i>	33
2.2. <i>Vers un environnement créatif</i>	37
2.2.1. L'apprentissage du changement dans l'organisation : la perspective de la créativité	37
2.2.2. Le rôle de l'émotion dans la transformation créative de soi.....	39
2.2.3. Une perspective émotionnelle expérientielle sur les processus symboliques métaphoriques créatifs 40	
2.2.4. Vos idées changent tout ! Faire émerger les idées de tous les salariés.....	41
A. La créativité des collaborateurs	42
B. Le SMI performant.....	43
C. L'implication de la direction dans le SMI	43
D. Le rôle du manager dans le SMI	44
E. Un SMI, quelle différence avec une boîte à idées ?	44
2.3. <i>Ses travaux sur l'entreprise libérée</i>	47
2.3.1. La liberté d'action des salariés : Une simple théorie ou un inéluctable destin ?.....	47
2.3.2. Innover ou mourir : est-ce un fait ?.....	48
2.3.3. Comment la flexibilité facilite l'innovation et les moyens de la gérer dans les organisations.....	50
2.3.4. Le leadership libérateur : Comment l'initiative organisationnelle a été adoptée avec succès	52
2.3.5. Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises	54
A. Entreprise du « <i>comment</i> » et entreprise du « <i>pourquoi</i> ».....	55
B. L'apparition des nouvelles formes de management	55
C. L'évolution du travail à travers l'histoire	56
D. La liberté ne veut pas dire anarchie.....	56
E. Pourquoi ils le font ?	57

F. Quel est votre problème ? (et celui de vos salariés ?).....	57
G. Libérer une entreprise déjà existante	58
H. La motivation à l'auto-motivation	58
I. Le secret du leadership libérateur.....	60
J. Les règles, la liberté et la culture de l'entreprise	61
K. Les étapes d'une libération d'entreprise.....	63
L. L'autocritique de l'entreprise libérée	64
M. Le leadership libérateur, forme radicale d'organisation	64
O. En quête d'entreprise jouant la liberté et le partage du rêve	65
P. L'entreprise libérée : Passé, présent et avenir ?	67
3. LE CREDIT AGRICOLE CENTRE LOIRE ET LA LIBERATION DE LA PAROLE	72
3.1. <i>Vers un changement organisationnel et managérial.....</i>	<i>72</i>
3.2. <i>La mise en place de la libération de la parole au Crédit Agricole Centre Loire.....</i>	<i>72</i>
3.3. <i>Mais une libération de la parole qui ne se fait pas comme attendu</i>	<i>75</i>
3.4. <i>Un dispositif d'appui : ingénierie de l'accompagnement pour déterminer une solution</i>	<i>77</i>
3.5. <i>Présentation du terrain</i>	<i>82</i>
3.5.1. Le Crédit Agricole SA (CASA)	83
A. Le pilier client	83
B. L'axe humain	85
C. L'axe sociétale.....	86
La SAS Rue de la Boétie	88
La Sacam Mutualisation	88
Les Caisses Régionales de Crédit Agricole.....	89
D. Les Caisses Locales de Crédit Agricole	89
3.5.2. Notre terrain de recherche : La Caisse Régionale Crédit Agricole Centre Loire	90
A. Le contexte bancaire actuel.....	91
B. Avec l'arrivée du nouveau Directeur Général, les premières propositions dans la mise en place d'un nouveau projet d'entreprise.....	93
C. La proposition d'impliquer les salariés dans la réflexion du design du nouveau projet d'entreprise « Esprit PME ».....	94
D. La présentation du nouveau projet d'entreprise « Esprit PME »	95
E. La mise en place des ateliers de travail autour du nouveau projet d'entreprise « Esprit PME ».....	98
PARTIE 2 : LE CHEMINEMENT DE L'ENQUETE.....	103
1. OBSERVATION DU TERRAIN	103
1.1. <i>Notre arrivée sur le terrain de recherche</i>	<i>103</i>
1.2. <i>Les outils développés spécifiquement pour mettre en place le nouveau projet d'entreprise et favoriser l'innovation au CACL.....</i>	<i>110</i>
1.2.1. L'outil <i>Clic to Change</i>	110
1.2.2. Le service « <i>pôle innovation</i> ».....	111
1.2.3. L'innovation ouverte	114

2.	LA REUNION DU 11 AVRIL 2017 : LES PROBLEMES LIES A L'AUTONOMISATION DES SALARIES VIS-A-VIS D'UNE ENTREPRISE HIERARCHIQUE	115
2.1.	<i>Identification des problèmes et proposition de mener une investigation</i>	115
2.2.	<i>Une voie d'exploration : Michelin et sa démarche de responsabilisation</i>	117
2.2.1.	La démarche de responsabilisation : Pourquoi changer le model organisationnel existant ?	118
2.2.2.	L'ingénierie de la démarche	121
	A. Avant le lancement du projet de responsabilisation : l'avant-projet	122
	B. Avant lancement du projet : passage d'une organisation hiérarchique à une organisation « responsabilisante »	123
2.2.3.	Les conditions de succès de la démarche de responsabilisation	127
3.	REUNION DU 23 JANVIER 2018 ET UNE PROPOSITION D'INVESTIGATION : LE CONGRES <i>HUMAN RESSOURCES</i> .	130
3.1.	<i>Comment engager les salariés dans un projet de transformation ?</i>	131
3.2.	<i>Comment faire évoluer la culture managériale et le leadership ?</i>	134
	<i>Des communautés de travail inspirés</i>	138
4.	LA REUNION DU 02 MAI 2018 : LES TRAVAUX DE JEAN-DANIEL REYNAUD (1988)	142
4.1.	<i>Les règles formelles</i>	142
4.2.	<i>Les règles informelles</i>	143
4.3.	<i>Les règles conjointes</i>	145
5.	LES REUNIONS DES 18 MAI ET 25 JUIN 2018 : LE GROUPE DES AGENCES EN LIGNE ET PLUS PARTICULIEREMENT L'AGENCE EN LIGNE DES MAJEURS PROTEGES	149
5.1.	<i>Présentation du Centre de Relations Clients (CRC)</i>	149
5.1.1.	Identification des problèmes	152
	A. Problèmes autour de la libération de la parole	153
	B. Problèmes autour de la stratégie souhaitée par le DG	154
	C. Problèmes autour de l'autonomie	154
	D. Problèmes autour de l'engagement	155
	E. Problèmes autour du leadership des managers	156
	F. Problèmes autour de la confiance	156
	G. Problèmes autour de l'organisation du CRC	157
5.1.2.	Diffusion de la note confidentielle à l'ensemble des managers du CRC	159
5.2.	<i>Une agence en ligne singulière : celle des majeurs protégés</i>	163
5.2.1.	Un véritable traumatisme : l'audit	165
	A. Déroulement d'un audit interne au CACL	166
	B. L'audit à l'agence en ligne des Majeurs Protégés	167
5.2.2.	La construction de la nouvelle AEL MAJ	169
5.2.3.	Le fonctionnement atypique de l'AEL MAJ	171
	A. L'écoute des membres de l'équipe par le manager : la liberté de parole en question	178
	B. L'égalité de traitement	179
	C. Le partage de la vision Esprit PME et son appropriation par tous les membres de l'équipe	182
	D. L'auto-motivation et l'engagement à l'AEL MAJ	187
5.2.4.	La personnalité du manager : un leadership particulier ?	191

A. L'histoire du manager de l'AEL MAJ	191
B. L'esprit startupper.....	193
C. La diffusion de la vision du nouveau projet d'entreprise	194
D. La confiance.....	195
E. L'autonomie.....	196
6. REUNION DU 18 OCTOBRE 2018 : DE L'AUTODETERMINATION A L'ENTREPRISE OCP	202
6.1. <i>La théorie de l'autodétermination de Richard Ryan et Edward L. Deci</i>	202
6.1.1. La motivation intrinsèque.....	204
6.1.2. La motivation extrinsèque ou l'autorégulation.....	206
6.1.3. L'impact sur le bien-être	211
6.2. <i>L'autonomie</i>	213
6.3. <i>Le concept de liberté</i>	218
6.3.1. Etienne de La Boétie (1530-1563) : la servitude volontaire.....	219
6.3.2. Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) : la liberté comme percept à l'autonomie	221
6.3.3. Emmanuel Kant (1724-1804) : la raison guide librement l'individu dans ses choix.....	222
6.3.4. Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831)	223
6.3.5. John Stuart Mill (1806-1873)	225
6.3.6. Simone Weil (1909-1943)	226
6.3.7. Hannah Arendt (1906-1975)	228
6.3.8. Nicolas Chaignot	228
6.3.9. Muriel Fabre-Magnan	229
6.3.10. Qu'entendons-nous par liberté ?	232
6.4. <i>Le cas de l'Office Chérifien des Phosphates (CP)</i>	233
6.4.1. Notre interlocuteur privilégié.....	234
6.4.2. La mise en place de la démarche : Pourquoi l'OCP s'est lancé dans « <i>le mouvement</i> » ?	235
6.4.3. L'ingénierie de la méthode	236
A. La première vague de transformation	236
B. La seconde vague de transformation.....	237
C. Quelques explications sur ce qu'est une situation et l'Advice Process.....	238
Les situations.....	238
L'Advice Process	240
La troisième vague de transformation.....	241
Le contrat social.....	243
Du contrat social à l'engagement	243
Comment l'OCP est passé de l'engagement de ses salariés aux communautés épistémiques	245
6.4.4. La transformation en action	247
6.5. <i>Le colloque « Le travail en mouvement »</i>	248
6.5.1. Les mutations des formes de travail	249
6.5.2. Les tensions engendrées par les mutations des formes de travail	251
A. Tension entre individu et collectif.....	251
B. Tension entre travail et emploi	252
C. Tension entre libération et délibération	253

PARTIE 3 : RESULTATS	257
1. LES OBSTACLES A LA LIBERATION DE LA PAROLE	258
1.1. <i>Comparaison du CACL et de l'AELEMAJ à l'aide de la grille de lecture de Getz</i>	259
1.1.1. Application de la grille de lecture à l'ensemble du CACL	259
A. « Cesser de parler et commencer à écouter ».....	259
B. « Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier »	261
C. « Arrêter d'essayer de motiver les salariés »	262
D. « Rester vigilant » à la conservation de la nouvelle culture	263
1.1.2. Application de la grille de lecture à l'AELEMAJ	264
A. « Cesser de parler et commencer à écouter ».....	265
B. « Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier »	265
C. « Arrêter d'essayer de motiver les salariés »	265
1.2. <i>Identification des obstacles à la libération de la parole</i>	268
1.2.1. Les freins culturels	269
1.2.2. Les freins communicationnels	271
1.2.3. Les freins organisationnels	274
1.3. <i>Les communautés de pratiques selon Wenger (1998)</i>	276
2. DISCUSSION.....	280
2.1. <i>Le contexte mondial actuel : l'économie de la connaissance et de la créativité</i>	280
2.2. <i>La spécificité du Crédit Agricole Centre Loire</i>	282
2.3. <i>Les contributions de cette recherche</i>	284
2.3.1. Une contribution théorique	284
2.3.2. Une contribution pratique.....	288
2.3.3. Une contribution méthodologique.....	297
2.4. <i>Les limites de cette recherche</i>	298
2.5. <i>Les perspectives de recherches</i>	300
3. CONCLUSION	302
BIBLIOGRAPHIE	315
COLLOQUES :	345
CONFERENCES :	346
SEMINAIRES :	347
DIVRES :	347
GLOSSAIRE :	349
TABLE DES FIGURES :	351
TABLE DES TABLEAUX :	351

TABLE DES ANNEXES : 352

RESUME

La thèse examine les obstacles à la libération de la parole dans une entreprise hiérarchisée, en prenant le Crédit Agricole Centre Loire (CACL) comme exemple. Elle explore les facteurs influençant l'engagement des salariés et propose des moyens pour surmonter ces blocages dans un cadre traditionnel. Le concept d'entreprise libérée d'Isaac Getz, qui prône l'autonomie et la réduction des hiérarchies, est central. Cependant, au CACL, la mise en œuvre a rencontré des défis, dont des résistances au changement, des freins culturels et organisationnels, et des problèmes de communication. Basée sur le constructivisme radical et la théorie ancrée, la méthodologie s'appuie sur une ethnographie de 36 mois. Les résultats montrent que malgré les efforts, des obstacles liés aux pratiques managériales anciennes persistent. Des pistes inspirées de Michelin et de l'OCP sont proposées pour des environnements plus collaboratifs.

MOTS CLES

Entreprise libérée, Engagement des salariés, Autonomie au travail, Transformation organisationnelle, Théorie ancrée.

ABSTRACT

The thesis examines the obstacles to freeing speech within a hierarchical company, using Crédit Agricole Centre Loire (CACL) as a case study. It explores the factors influencing employee engagement and proposes ways to overcome these barriers within a traditional framework. Isaac Getz's concept of the liberated company, which advocates for employee autonomy and reduced hierarchies, is central. However, at CACL, the implementation faced challenges, including resistance to change, cultural and organizational barriers, and communication issues. Based on radical constructivism and grounded theory, the methodology relies on a 36-month ethnography. The results show that despite efforts, obstacles related to outdated managerial practices persist. Solutions inspired by Michelin and OCP are proposed for creating more collaborative environments.

KEYWORDS

Liberated company, Employee engagement, Autonomy in the workplace, Organizational transformation, Grounded theory.