

Formes alternatives de management et créativité collective : vices et vertus d'un processus de libération au sein d'une ESN française

POLI, Emilie

ESCP

emilie.poli@edu.escp.eu

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'étudier une forme alternative de management : l'« entreprise libérée » (Getz 2009), à travers une de ses promesses : libérer la créativité.

La littérature sur les entreprises libérées (ELs) est jusqu'à présent surtout orientée vers la caractérisation (Chabanet et al., 2017; Gilbert et al., 2017), les analyses conceptuelles (Brière 2017 ; Casalegno 2017 ; d'Iribarne 2017), le style de leadership (Holtz 2017), l'histoire et la nouveauté du concept (Gilbert, Teglborg, et Raulet-Croset 2017). Mais les travaux visant à évaluer les promesses revendiquées par les tenants du concept sont encore rares (Ramboarison-Lalao and Gannouni, 2019; Corbett-Etchevers et al., 2019).

Ce travail qualitatif adopte une approche processuelle de la libération et de la créativité collective (Hargadon and Bechky, 2006; Fortwengel et al., 2017) et s'appuie sur une méthodologie d'étude de cas unique, comprenant des observations ethnographiques et des entretiens semi-structurés. La relation entre les deux processus est explorée à travers le modèle théorique de créativité collective de Hargadon et Bechky (2006) qui identifie les rôles déclencheurs joués par quatre types d'interactions sociales dans le processus créatif : la demande d'aide, l'offre d'aide, la reformulation collective et le renforcement.

Dans le cas étudié, un système de prise de décision innovant, décentralisé et collectif structure le projet de transformation : un trinôme, composé de 2 salariés élus par et pour chaque salarié, et du salarié lui-même, remplaçant l'unique rang hiérarchique, formant ainsi un réseau d'influence partagée. Plusieurs phases de libération sont observées : une phase de d'inspiration

et de maturation par les 3 dirigeants initiateurs, une phase de lancement « radical » et d'ajustement, et une phase d'appropriation.

L'analyse des interactions entre le processus de libération et le processus de créativité collective montre comment, au sein d'une ESN française, ce projet de transformation, bouleverse les relations sociales et leur régulation. Le lancement du projet de libération vient tout d'abord stimuler le processus créatif, et l'expression d'initiatives individuelles, tout en donnant lieu à des interprétations variées, tantôt individualistes, tantôt collectivistes. La suppression du lien hiérarchique entraîne une transversalisation des échanges, propice au processus créatif. Cette phase d'émulation est suivie d'une phase de mise en œuvre, dont les processus d'arbitrage sont vécus de façon inégale, créant un fossé entre les « ambassadeurs » et les « désillusionnés ». La nouvelle culture peine à se mettre en place à défaut d'un dispositif d'accompagnement et est ralentie notamment par l'éloignement géographique des consultants en mission. Les résultats montrent comment, dans le cas étudié, les situations, pratiques ou expériences issues du processus de libération ont pu générer des effets bénéfiques sur le processus de créativité collective, et met en évidence un certain nombre d'effets paradoxaux et identifient les facteurs limitants pouvant en être à l'origine, comme l'interprétation individualiste du concept de libération, l'absence de vision commune et d'espaces d'échanges collectifs, l'accès limité aux ressources et à l'information, le manque d'accompagnement et le soutien des initiatives.

Mots-clés : libération d'entreprise, créativité collective, approche processuelle, étude de cas, interactions sociales

Formes alternatives de management et créativité collective : vices et vertus d'un processus de libération au sein d'une ESN française

INTRODUCTION

Qu'elles se jouent au niveau inter ou intra-organisationnelles, de nombreuses formes alternatives de coordination et d'organisation viennent actuellement questionner le modèle traditionnel de l'organisation à la fois unitaire et bureaucratique (Lee and Edmondson, 2017).

Une de ces formes contemporaines d'organisation se distingue actuellement par l'écho qu'elle rencontre sur le terrain : l'« entreprise libérée » (EL). Ce concept radical de management alternatif remet en cause le principe de subordination hiérarchique, en décentralisant le pouvoir de décision, et se construit autour des principes d'autonomisation des personnes, de confiance et de responsabilité, avec pour objectif commun de réconcilier bien-être des salariés et performance. Il a été popularisé, notamment en France, par la traduction en 2012 du livre d'Isaac Getz et Brian Carney « Freedom Inc » (Carney and Getz, 2009) et par la diffusion du reportage de Martin Meissonnier sur Arte en février 2015 « Le Bonheur au travail ». Cependant, les travaux académiques visant à évaluer les effets réels de la mise en œuvre du concept sont encore rares, et les cas d'échecs laissent penser que les promesses ne sont pas toujours tenues. L'objectif de cette recherche est justement d'explorer le concept d'EL à travers une de ses promesses, celle de libérer la créativité. En effet, bien que la littérature sur la créativité organisationnelle (Amabile and Pratt, 2016; Anderson et al., 2014; Blomberg et al., 2017; Shalley et al., 2004) laisse entrevoir le potentiel des ELs en termes d'émergence des idées, cette intuition séduisante n'a jamais été vérifiée. Ce travail qualitatif propose donc d'étudier l'impact du processus de libération sur la créativité collective, à travers une étude de cas et une approche processuelle de la libération et de la créativité (Hargadon and Bechky, 2006). Les résultats montrent comment, au-delà des difficultés inhérentes à tout projet de changement organisationnel, les situations, pratiques ou expériences issues du processus de libération ont pu générer des effets paradoxaux sur le processus de créativité collective, et mettent en évidence un certain nombre de dimensions clés, pouvant orienter sa dynamique.

Dans la première partie de l'article, une revue de littérature sur l'EL et sur les arguments issus de la littérature sur la créativité organisationnelle, nous permettront d'introduire la

problématique. Puis nous décrivons la méthodologie employée et présenterons les résultats sous deux formes : la chronologie des événements permettant de décrire le processus de libération lui-même, et son impact sur les différentes dimensions de la créativité collective. Enfin, nous discuterons les résultats et concluons sur les contributions et limites de cette recherche.

1. L'EL : UN CONCEPT MANAGERIAL EMERGENT ET DES PRATIQUES PROTEIFORMES

La notion d'EL (en anglais *F-form company* ou *freedom form company*) a été définie par Isaac Getz dans son article académique de 2009 publié dans *California Management Review* (Getz, 2009) dans lequel il décrit « une forme organisationnelle au sein de laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon (eux et non leur patron) d'entreprendre. » Dans cet article, Getz décrit 18 cas d'ELs, et cible sa contribution sur le profil et le rôle fondateur du « leader libérateur » (*liberating leadership*) dans le processus d'adoption de cette nouvelle forme d'organisation. Ce type de leadership est défini à travers un ensemble de caractéristiques : le respect des principes de l'autodétermination (Deci and Ryan, 2000), d'égalité intrinsèque et d'auto-direction des individus, le partage régulier et soutenu d'une vision ambitieuse et inspirante pour l'organisation, et une attention portée au développement des personnes. Le leader libérateur réunit par ailleurs 3 traits caractéristiques : responsabilité, créativité (en particulier la capacité à redéfinir un problème) et sagesse (approche à la fois dialectique et holistique des problèmes). C'est à ce leader libérateur que revient la décision de « libérer » l'entreprise, et de mettre en place (et de maintenir) un environnement de travail propice à l'initiative. La « vision et les valeurs » y prennent une place centrale : elles sont l'élément fédérateur et le référentiel ultime de toute initiative ou prise de décision. Se définissant davantage comme une philosophie qu'un modèle à répliquer, la mise en œuvre du concept se traduit par des pratiques diversifiées d'une entreprise à l'autre : vision commune forte et partagée, nouveaux principes de prise de décision (sollicitation d'avis, participation, ou subsidiarité), redéfinition voire suppression partielle ou totale des lignes hiérarchiques, abolition des signes d'autorité hiérarchique (places de parking, bureaux fermés...), absence de services dédiés aux fonctions support (celles-ci étant réintégrées dans les équipes opérationnelles), adaptation des espaces physiques de travail à une communication fluide et à une flexibilité des échanges (open-spaces, bureaux flexibles...), absence de procédures de contrôle formel (pointeuses, accès aux fournitures...), suppression des fiches de poste au profit

d'une définition de « rôles » évolutifs, transparence sur les résultats, les salaires, redistribution des résultats. Parmi les bénéfices affichés par les ambassadeurs ou les ELs elles-mêmes, on peut recenser : engagement, bien-être, créativité, innovation, initiative, réduction du turn-over et de l'absentéisme, performance économique. Certaines de ces entreprises choisissent de s'appuyer sur des modèles « clé en main » compatibles avec cette philosophie (Holacracy®, sociocratie, agilité), afin d'en faciliter la mise en œuvre.

L'ampleur grandissante de ce phénomène a suffi pour que les chercheurs en management commencent à l'examiner de plus près. Cette littérature est de nature quasi-exclusivement qualitative. Elle comprend des analyses conceptuelles (Brière, 2017; Casalegno, 2017; d'Iribarne, 2017; Landivar and Trouvé, 2017) visant à mieux définir ce modèle émergent et ses racines, à en saisir les antécédents (Pierrard and Dubouloz, 2019) et des études de cas visant à caractériser le concept à travers les points communs de ces organisations dites « libérées » (Aigouy and Granata, 2017; Carney and Getz, 2009; Chêne and Le Goff, 2017; Fox and Pichault, 2017; Gilbert et al., 2017; Holtz, 2017; Marmorat and Nivet, 2017; Picard and Islam, 2019; Rousseau and Ruffier, 2017). Dans le but de préciser son caractère de « nouveauté », de récents travaux ont rapproché le concept d'EL de celui d'innovation managériale (Pierrard and Dubouloz, 2019), dont il est présenté comme « une forme émergente », à travers l'analyse de ses différents attributs, liés d'une part à sa philosophie gestionnaire et d'autre part à ses pratiques concrètes. Malgré la nature protéiforme des attributs de l'EL, l'ensemble de ces travaux s'accordent sur un constat : le cheminement d'une entreprise décidant de s'engager dans l'adoption du concept est jonché d'obstacles, et son inscription dans la réalité des situations de va pas toujours de soi. Ainsi, les « impensés » d'un modèle « faiblement formalisé et malléable », peuvent générer de la confusion, une perte de repères, et un nécessaire recours au « bricolage » (Gilbert et al., 2017). Un certain nombre de travaux se sont donc concentrés sur le processus lui-même : « simplification » pour certains (Aigouy et Granata 2017), « mutation du leadership » pour d'autres (Holtz 2017), « nouvelle forme de contrôle » (Duan, 2019) ou encore un changement « polyphonique ou panoptique » (Fox and Pichault, 2017). Ces travaux mettent en évidence que l'adoption du modèle génère une phase de « déstabilisation », un « vécu douloureux », et une profonde « remise en question », notamment chez les managers déçus (Holtz, 2017), une « adhésion variable », des « paradoxes » et des « ambivalences » du côté des salariés, notamment liés à une problématique de gestion du changement (Fox and Pichault, 2017). Enfin, les difficultés liés à l'implémentation du concept, en tant que

changement organisationnel est parfaitement illustré par deux recueils d'études de cas d'ELs récemment parus (Karsenty, 2019; Weil and Dubey, 2020). Enfin, un dernier type de recherche commence à voir le jour : l'approche évaluative, notamment critique, du concept. Des effets mitigés sur les conditions de travail sont mis en évidence dans le cas d'une centrale d'achat (Rousseau and Ruffier, 2017), et un article récemment publié montre des effets psychiques ambivalents limitant la libération de la parole dans un groupe de l'industrie alimentaire (Picard and Islam, 2019). Concernant la créativité et l'innovation, on peut citer un travail évaluant les potentiels bénéfiques de l'EL, à travers une approche qualitative et prospective par *scenarii*, au sein d'une organisation « non libérée » (Ramboarison-Lalao and Gannouni, 2019). Les auteurs formulent des propositions théoriques suggérant que l'EL peut améliorer le bien-être et être propice à la créativité et au changement technologique, dans des conditions favorables. Enfin, une équipe de chercheurs a étudié l'EL et ses effets sur la capacité d'innovation et la qualité de vie au travail. A partir d'un cas unique exploratoire, les auteurs mettent en évidence un lien favorable entre l'EL et les deux dimensions explorées (Corbett-Etchevers et al., 2019). Mais ce type de travaux évaluatifs reste rare et de nombreuses pistes de recherche sont formulées pour élargir la connaissance des différents effets d'un management de type « libéré ». Pour finir, malgré la publication croissante d'études de cas, on peut encore souligner la faible représentation des salariés dans le « bruit » généré par ce nouveau phénomène, qu'il soit d'origine médiatique ou académique.

Notre travail s'inscrit dans cette dynamique d'évaluation des bénéfices de l'adoption de ce type particulier d'innovation managériale, ciblant l'une de ses promesses : une plus grande créativité. En s'affranchissant de la notion de pouvoir hiérarchique, l'EL bouleverse en profondeur les rapports sociaux au sein des équipes. La créativité collective reposant sur des phénomènes d'interaction sociale (Amabile and Pratt, 2016; Hargadon and Bechky, 2006; Woodman et al., 1993), elle nous semble fournir une lentille d'observation pertinente pour mettre en évidence un effet potentiel de la libération d'entreprise. Une définition consensuelle de la créativité dans les organisations est admise par les chercheurs : « La créativité est la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble » (Amabile and Pratt, 2016). La recherche a identifié les facteurs environnementaux favorisant la créativité au sein de formes organisationnelles « hiérarchiques » et notamment la liberté et l'autonomie des salariés (favorisant la motivation intrinsèque, liée à la réalisation de la tâche elle-même), un soutien de la hiérarchie, l'évaluation juste et constructive des idées, l'auto-

fixation des objectifs et un style de leadership transformationnel, participatif et démocratique (Anderson, Potočnik, et Zhou 2014). En particulier, les leaders au plus haut niveau, à travers leur discours et leurs actions, doivent s'engager et véhiculer des valeurs clés : « l'encouragement à la prise de risque, une ouverture authentique aux nouvelles idées, un système de développement des idées créatives, et une stratégie offensive de projection vers l'avenir. » (Amabile and Pratt, 2016). Certains obstacles ont également été identifiés : évaluation, contrôle, concurrence interne, systèmes de primes, culture du *statu quo*, aversion pour le risque, critique des idées nouvelles (Blomberg, Kallio, et Pohjanpää 2017), ainsi qu'une organisation bureaucratique, complexe, et excessivement hiérarchique (Amabile and Pratt, 2016). Le modèle de l'EL semble donc réunir un certain nombre de pratiques et caractéristiques suggérant un potentiel créatif accru. Or, une différence majeure entre les entreprises étudiées au sein des deux champs tient à la présence d'une hiérarchie, dont le rôle peut être à la fois bénéfique ou délétère en termes de créativité (Amabile and Pratt, 2016). Nous pensons donc qu'il s'agit d'une évidence trompeuse, qui mérite d'être mise à l'épreuve des faits, masquant certainement une réalité plus complexe, et des effets potentiellement ambivalents. Notre question de recherche est donc la suivante : « **Quels sont les effets de l'implémentation du concept d'EL sur la créativité collective ?** ». Compte tenu de la complexité du phénomène étudié et de sa nature intrinsèquement sociale, la question ici n'est pas tant de savoir si « oui ou non » l'EL augmente le nombre d'idées nouvelles et utiles, mais de comprendre les interactions profondes entre l'EL et la créativité collective.

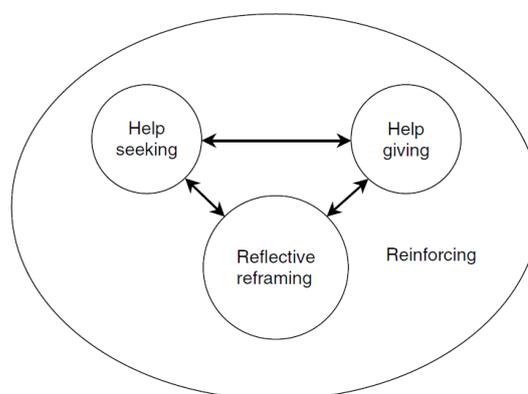
Il nous a donc semblé pertinent d'opter pour une approche processuelle des deux phénomènes : libération et créativité. D'une part, il est difficile de considérer l'EL comme un état organisationnel stable et permanent. On observe plutôt des cas singuliers d'entreprises qui expérimentent à des degrés divers la remise en cause de la notion de hiérarchie. En particulier, au regard de la littérature empirique, il nous a semblé important de s'intéresser au vécu des acteurs, au « comment » de cette transformation, absent de la définition du concept, et plus précisément à ce moment charnière que constitue son implémentation, avant même sa routinisation. D'autre part, élaborant à partir de la perspective processuelle du changement (Langley et al., 2013), la littérature sur la créativité organisationnelle a progressivement évolué d'une vision centrée sur l'individu et basée sur la variance (Amabile, 1996; Woodman et al., 1993), vers une perspective collective, et processuelle (Drazin et al., 1999; Fortwengel et al., 2017). Dans cette veine, Hargadon et Bechky développent une vision collective et située de la

créativité, la définissant comme la « coïncidence fugace de comportements déclenchant des moments où les idées créatives émergent » (Hargadon and Bechky, 2006). Ils décrivent quatre pratiques interdépendantes qui précipitent ces moments de créativité collective : la demande d'aide (*help seeking*), l'offre d'aide (*help giving*), la reformulation collective (*reflective reframing*) et le renforcement (*reinforcing*), fournissant un cadre théorique particulièrement pertinent pour observer la libération d'entreprise. Les comportements de demande et d'offre d'aide sont deux pratiques jouant un rôle important en impliquant les bonnes personnes dans l'effort collectif, en fournissant les bonnes connaissances et expériences pour résoudre une situation problématique. Ce type de comportement crée des occasions d'interactions sociales qui aident les pratiques créatives à passer du niveau individuel au niveau collectif. La reformulation collective est un ensemble de pratiques mobilisées lorsque la question est mal posée ou lorsqu'il n'y a pas de question claire à poser. Ces moments permettent ensuite aux acteurs de donner un sens nouveau et de reformuler collectivement le problème et sont donc au cœur du processus de créativité collective. Les activités de renforcement sont celles qui encouragent les trois premières pratiques. Elles se produisent lorsque le sens et la valeur de ces efforts collectifs sont reconnus au sein de l'organisation. Elles sont de deux types :

- toute expérience positive résultant d'une des pratiques sus-citées (ex : récompense, satisfaction, piste créative, résultat positif...)
- des valeurs et des croyances des problèmes, valorisant la résolution collective, et l'encouragements (récompenses, code de conduite, « bonnes pratiques »...). A l'inverse, ce mécanisme peut être un frein, à travers : une culture et des règles stigmatisant ces comportements

Comme l'illustre la figure 1, la demande d'aide, l'offre d'aide et la reformulation collective sont des activités qui se renforcent, se combinent et s'activent mutuellement.

Figure 1. Interactions qui précipitent les moments de créativité collective (Hargadon and Bechky, 2006)



2. METHODOLOGIE

Notre approche processuelle plaide pour une recherche qualitative et une démarche interprétative, afin d'observer comment les acteurs organisationnels enactent la créativité dans leurs pratiques quotidiennes et dans leurs interactions sociales. Malgré son caractère unique et non généralisable, l'étude de cas nous paraît la plus adaptée pour atteindre un niveau suffisant de compréhension du phénomène étudié et accorder une attention particulière au contexte de sa mise en œuvre (Yin, 1984). Suivant également les recommandations des auteurs de la perspective processuelle, ce travail exploratoire s'appuie sur un cas unique, et un recueil de données longitudinales, associant observations de type ethnographiques, entretiens semi-structurés et documentation. Du matériel empirique a été recueilli dans une PME française de 25 salariés. DGI (nom anonymisé) est une entreprise de services du numérique (ESN), fondée en 2009 par un ancien consultant de grands groupes, Alexis. A l'origine de ce projet d'entreprise, la volonté de proposer un modèle différent, au service du bien-être des consultants. Trois types d'activités y sont développés :

- Assistance technique : activité principale (env. 60% du CA), environ 15 consultants basées chez le client, pour des missions allant de quelques mois à plus d'un an.
- Plateau de développement logiciel : activité plus récente (env. 30% du CA), lancée en 2017 dans une perspective de différenciation. Il emploie environ 5 développeurs et un chef de projet, basés dans les bureaux.
- Conseil en organisation : activité encore marginale, de conférences de partage sur l'expérience de libération auprès d'écoles, entreprises, universités.

Les activités « support » (stratégie, développement commercial, recrutement, communication et gestion administrative) regroupent 6 personnes localisées dans des bureaux en *open space*.

Le fait que la moitié des salariés soit basée chez le client est une caractéristique structurelle importante de DGI. En effet les consultants en mission passent 90% de leur temps chez le client ce qui crée une distance évidente entre leur propre expérience de la vie de l'entreprise et celle des personnes travaillant au siège. DGI se présente comme une EL à plusieurs titres. Tout d'abord elle s'est lancée dans un projet de transformation qu'elle a elle-même qualifié de « libération ». Ensuite, les premiers échanges informels avec son dirigeant (Déc et Jan 2019) ont permis de réunir un certain nombre de critères permettant de qualifier la transformation entamée depuis 3 ans de « libération » : inspirations caractéristiques (Isaac Getz, Frédéric Laloux, Jean François Zobrist), déclencheurs (vague de départs) et mesures phares (suppression

du lien de subordination et décentralisation du pouvoir). Des améliorations importantes étaient en cours de réflexion à ce stade, et bien que le processus fût suffisamment engagé pour envisager sa routinisation, il a semblé en être encore à la phase d'implémentation. Ce stade d'avancement nous a permis d'envisager une collecte de récits « en situation » et à une distance raisonnable du lancement (octobre 2015), limitant les biais cognitifs liés à la mémoire des événements. Quatorze entretiens (d'une durée moyenne de 65 min) auprès de 13 individus issus des différentes populations d'acteurs ont été enregistrés, retranscrits et analysés : le fondateur (2 entretiens), 1 consultant associé (travaillant sur le plateau), 5 personnes de l'équipe support (fonctions RH, administratives, commerciales et communication), 1 chef de projet Marketing Digital, 3 consultants basés sur le plateau de développement interne, 2 consultants en mission externe. Les thèmes abordés étaient : leur parcours et activité, le récit de la libération et ses effets sur leur activité et sur leurs interactions avec les autres membres ainsi que leur perception de l'innovation et de la créativité dans l'entreprise.

Pour chaque entretien, deux analyses ont été menées en parallèle. D'une part, la chronologie des événements majeurs, des crises et les grandes étapes du processus de libération a été reconstituée. Dans un second temps, le logiciel *N vivo* a été utilisé pour le codage des éléments de récit selon les 4 dimensions du modèle de Hargadon et Bechky. Les situations précises correspondant à la rencontre du processus de libération et du processus créatif ont ensuite été isolées, constituant ainsi nos unités d'analyses. L'interprétation des résultats est également éclairée par une semaine d'immersion temps plein du 4 au 8 Mars 2019, dont les observations ont été consignées dans un journal de bord, et complétée par de la documentation (diaporamas, livret d'accueil, blog, articles, vidéos...).

Nous allons dans la prochaine partie exposer les résultats, à commencer par l'identification des étapes et moments clés du processus de libération chez DGI. Nous exposerons ensuite les effets de ce processus sur les différentes dimensions du processus de créativité collective.

3. RESULTATS

3.1. LES PRINCIPALES PHASES ET EVENEMENTS CLES DE LA LIBERATION CHEZ DGI

■ Un leader libérateur porteur de convictions fortes

Alexis, le fondateur, a une vision élaborée et très engagée du projet qu'il porte, des valeurs qu'il veut diffuser, de la stratégie de l'entreprise et de ses attentes envers ses collaborateurs. Toutes ces dimensions s'articulent autour d'un principe fondateur : la réflexivité. La création de valeur,

selon lui, se situe dans le questionnement, dans la remise en question permanente (de soi et ses présupposés, des solutions toutes faites, de la formulation du problème, des processus...), dans l'ouverture à l'expérimentation et dans le droit à l'erreur, source d'apprentissage, dans une quête permanente de « bon sens » et de pertinence : « *le frein numéro un c'est la capacité de remise en question* ». Cette capacité réflexive est chez lui naturelle, et il a la volonté de « convertir » un maximum de personnes à cette vision du collaborateur engagé et épanoui, en leur offrant l'autonomie nécessaire. Sa vision du projet de libération est donc plutôt « top-down » : « *Ça a été très très radical. C'était un vendredi, j'ai dit à partir de lundi, maintenant, on fonctionne comme ça.* ». Elle est essentiellement tournée vers la responsabilisation de l'individu : « *Je me suis dit je vais faire confiance, et je vais laisser à chacun la libre décision de son périmètre d'action, (...) de son travail, parce que a priori, chacun est armé pour pouvoir faire ça, hein ?* ». C'est à travers un travail sur lui-même qu'il a pu former sa vision de la vie dans l'entreprise et au-delà, son envie de contribuer à un projet de société, à l'échelle de DGI. A ses yeux, DGI offre à tout salarié un environnement de travail absolument libéré de tout frein à l'initiative et à l'expression de son intelligence et de sa réflexivité.

■ Origine du projet : un « trio libérateur » et un élément structurant : le trinôme élu

La démarche de libération de DGI s'inscrit dans la continuité de la vision initiale et partagée de son fondateur-dirigeant, Alexis : « *une ESN différente, dédiée au bien-être des consultants* » (*blog DGI*). Un de ses enjeux centraux est le sentiment d'appartenance des consultants, rendu difficile par la distance géographique et le manque de contacts directs avec DGI. Elle représente également un levier stratégique en termes de différenciation vis-à-vis des autres ESN, aux yeux des consultants à recruter, et aux yeux des clients. Pendant environ 2 ans, le projet mûrit dans l'esprit des 3 leaders initiateurs : Alexis, Romain, son associé et Pauline, à l'époque responsable marketing et RH, inspirés par la rencontre et les témoignages d'autres entreprises, des conférences et des livres d'auteurs inspirants (Isaac Getz, Frédéric Laloux, Simon Sinek, Jean François Zobrist). Puis en 2014, une vague de départs de personnes compétentes, exprimant le fait de « ne pas trouver leur place » précipite la décision. Début 2015, le projet est baptisé InnovMe et l'objectif est défini. Il s'agit de redonner le pouvoir de décision aux salariés, à travers plusieurs valeurs fondamentales : transparence, engagement, confiance. Peu d'étapes et de modalités sont envisagées et le cadre est délibérément laissé très ouvert, avec la volonté de faire confiance au bon sens de chacun. Néanmoins, un grand principe structurant est prédéfini.

Le seul rôle hiérarchique de l'organisation, en dehors du dirigeant, est supprimé : les « team leaders », des consultants responsables de la satisfaction et du suivi client d'environ cinq autres consultants. Ce rôle de manager intermédiaire est remplacé par un système de liens entre pairs : le « trinôme élu ». Chaque salarié choisit 2 influenceurs parmi les autres salariés et le trinôme ainsi formé devient l'organe central de décision pour toutes les questions concernant le salarié, sur plusieurs plans : augmentation de salaire, changement de mission, formation, ou toute initiative individuelle. Il peut être mobilisé à tout moment à la demande du salarié, mais l'est nécessairement pour des entretiens annuels. La prise de décision au sein du trinôme est régie par trois règles : un consensus doit être trouvé entre les 3 membres du trinôme, la satisfaction client ne doit pas être affectée, la santé financière de l'entreprise doit être préservée. Les influenceurs ne souhaitant pas endosser ce rôle peuvent le refuser. Cette modalité doit permettre l'émergence d'ambassadeurs « naturels » de l'entreprise. Les employés peuvent également décider de changer d'influenceur à tout moment. La mise en place d'outils collaboratifs tels que *Slack* et *Google Drive* est également anticipée pour favoriser la communication, la collaboration et la prise de décision, d'autant que la moitié des collaborateurs est géographiquement éloignée.

Un lancement radical et un ajustement du périmètre d'action

En octobre 2015, un séminaire réunissant l'ensemble des salariés est organisé par les leaders initiateurs dans un lieu attractif et convivial. Après une activité de *team building*, le concept est dévoilé et le projet est présenté à travers ses trois principes. Des cas d'usage sont explorés, comme les entretiens annuels, les augmentations salariales, les congés payés. Le format est plutôt *top-down* et le temps d'échange est limité. A ce moment-là, l'enthousiasme est unanime et la dynamique se met en marche, avec l'opportunité d'une mise en œuvre immédiate : les entretiens annuels d'évaluation. Au cours des trois mois qui suivent, dans la période de préparation des entretiens annuels, des influenceurs se manifestent, des trinômes se forment et les salariés posent de nombreuses questions. A l'issue des entretiens, début 2016, les augmentations de salaire et les formations sont validées. Les salariés ont joué le jeu, se sont approprié le concept du trinôme et les leaders initiateurs tiennent leurs promesses. Mais la nouvelle philosophie d'entreprise peine à s'exprimer et à se vivre en dehors de cette instance réduite. Une fois ce moment clé du déploiement terminé, en l'absence d'un dispositif « permanent » et généralisé, la dynamique s'estompe. Vers avril 2016, le concept de *corporate hacking* attire l'attention d'Alexis qui l'importe dans l'entreprise : la possibilité pour tout

collaborateur de développer sa propre activité au sein de DGI, pour contribuer à la construction de l'offre. Cette nouvelle dimension incarne la volonté d'étendre le projet InnovMe au-delà du seul périmètre « RH » et individuel et de créer un lien direct entre chaque collaborateur et le projet d'entreprise, en l'invitant à participer pleinement à sa construction. Deux exemples sont emblématiques : la création du plateau de développement de projets internes, à l'initiative de plusieurs collaborateurs grâce à de nouvelles opportunités clients, et l'internalisation d'un consultant dédié aux projets de marketing digital, à sa propre initiative.

■ **L'épreuve du réel : un départ marquant et une crise financière**

En juin 2017, sur le plateau de développement, des conflits naissent et cristallisent autour de l'un des leaders initiateurs. Les proportions sont telles que cette personne finit par démissionner. Ce départ semble être salutaire pour le climat social, qui s'apaise alors. Cet événement est significatif car autour de ce départ, des vécus extrêmement contrastés sont exprimés avec d'un côté un sentiment d'« échec » et de « deuil » et de l'autre, un soulagement pour ceux qui associaient cet acteur à des pratiques vécues comme injustes et incohérentes avec les valeurs prônées. Par ailleurs, en 2016, lors de la création du plateau de développement, la responsabilité financière de cette nouvelle activité n'a pas été clarifiée. *« L'équipe attendait implicitement que je m'en charge. Quand de mon côté, je pensais qu'elle gérait ce sujet en autonomie et m'interdisais de faire de l'ingérence dans la gestion. » (Alexis, fondateur, blog de DGI).* Ce *quiproquo* a duré 9 mois et placé toute l'entreprise dans une situation critique, proche du dépôt de bilan, entraînant un gel des salaires pendant un an, en 2018. Au cours de cette année de crise, une absence de communication entraîne de l'incompréhension, de la colère, mais aussi une vague de départs parmi les consultants.

■ **Trois ans plus tard, une adoption mitigée et des ajustements en cours**

Au moment de la collecte des données, l'adoption du projet de libération est mitigée. La volonté de laisser le déploiement se faire naturellement a joué contre la diffusion de la nouvelle culture et des nouvelles pratiques, la bornant à son expression la plus spontanée.

Cependant, le trinôme est l'élément fédérateur du système, les avis sont unanimement positifs. Les changements d'influenceurs sont peu fréquents. Le choix des influenceurs repose au final sur des critères leur conférant leur légitimité : expérience, proximité fonctionnelle et/ou personnelle, capacité à exprimer un feed-back constructif. *« J'ai choisi Chloé, et David, parce*

que je travaille avec eux. Et ils savent mes forces et mes faiblesses sur mon travail. Et voilà. Tout simplement. Et en tant qu'ami. Parce qu'on s'entend très bien. » (Christophe, consultant plateau). Le trinôme joue le rôle de guide dans le parcours professionnel et le développement des compétences de chaque salarié : « *Il sait mes capacités en tant que développeur, il me connaît très bien, il m'aide sur ma montée en compétences* » (Christophe, consultant plateau) « *Et c'est avec eux, en fait, que je fais mon parcours finalement.* » (Barbara, équipe support) Au-delà de ce rôle d'orientation, les influenceurs sont des interlocuteurs bienveillants qui permettent de trouver de l'aide facilement, et de prêter attention aux besoins de chacun. « *Le rôle d'influenceur c'est d'accompagner, de conseiller, d'aider s'il y a des soucis* » (Agathe, équipe support). Mais le manque de clarification et d'accompagnement sur le rôle d'influenceur peut générer des situations conflictuelles, notamment en période d'entretien : « *Je pense que des fois le rôle d'influenceur est un peu trop pris à la légère.* » (Agathe, équipe support).

Un petit noyau de 5 personnes, proche d'Alexis, porte le projet avec beaucoup d'énergie. Ils sont convaincus par la démarche et sont des vecteurs de diffusion actifs, à travers des actions de communication interne essentiellement. Ces personnes partagent une proximité à la fois géographique, fonctionnelle et relationnelle, favorisant les échanges spontanés et leur appropriation du concept de libération. Leur adoption est également facilitée dans la mesure où cette équipe « rapprochée » évolue dans un environnement privilégié : elle accède à des ressources et des informations dont ne disposent pas les autres salariés. A l'inverse, un certain nombre de personnes, estimées à 5 ou 6 par le fondateur, que ce soit sur le plateau ou parmi les consultants, sont désengagées et ont renoncé à s'impliquer dans le projet. Elles déplorent le manque de visibilité et d'informations sur les activités de l'entreprise, les empêchant de s'impliquer : « *pour moi c'est ça l'EL, c'est dans le sens où si on a envie de s'impliquer, qu'on ait aussi les outils pour pouvoir le faire. Et là, j'ai pas l'impression qu'on nous les donne ces outils.* (Christophe, consultant plateau). ». Certains sont même devenus cyniques par rapport à la philosophie de l'entreprise, parlant de « *freewashing* ». Entre les deux, on observe un groupe neutre. Ces personnes vivent plutôt bien leur autonomie, reconnaissent les avantages du système, mais sans engagement particulier.

Son adoption semble également liée au profil individuel des salariés : matures, déjà autonomes, expérimentés, ils s'auto-organisent volontiers, aidés par les outils informatiques (*Drive* partagé, tableaux de coordination, *Slack*...) « *C'est moi qui décide quelles tâches je fais à quel moment, de manière à respecter mes échéances.* » (Elise, équipe support). En particulier chez les

ingénieurs du plateau de développement, chez qui l'innovation a une place très importante. L'expression de leur créativité est dépendante des projets qui sont pris en charge, et leurs choix se font en fonction de la technologie, des outils, du domaine d'application, du relationnel, à la recherche « *des projets plus cools à faire* ». Ainsi, l'équipe s'autorise à rejeter des commandes. L'ambiguïté dans la définition des rôles n'est pas un problème et au contraire présente des opportunités d'apprentissage. En revanche, les salariés plus juniors sont fortement déstabilisés : « *le problème, c'est que j'ai plein d'idées, et je n'ai pas la méthodologie. (...) Donc parfois, enfin pour moi en tout cas au début, ça été pffff.... La brasse coulée !* » (Barbara, équipe support). Et la grande majorité des personnes interrogées reconnaît une phase de déstabilisation, au moment de la libération, ou pour les nouveaux entrants : « *C'est vraiment l'adaptation qui est difficile au début, (...) c'est pas facile de comprendre ce qu'on attend de nous. Autant d'autonomie, autant de pouvoir de décision, enfin c'est important, on a un peu peur.* » (Marion, équipe support).

En mars 2019, lors de notre présence sur le terrain, des ajustements sont en cours d'une part pour accompagner l'intégration et l'acculturation des nouveaux entrants et d'autre part pour tenter de combler le fossé entre les ambassadeurs du projet de transformation et les « désillusionnés ». Nous allons maintenant mettre en évidence les effets de ce processus de libération sur les grandes dimensions du processus de créativité collective.

3.2. EVOLUTION DES INTERACTIONS SOCIALES GENERATRICES DE CREATIVITE ORGANISATIONNELLE AU COURS DE LA LIBERATION

Libération des comportements d'offre et de demande d'aide, aux destins contrastés

La libération lancée par le leader constitue un appel fort du type « demande d'aide » au collectif pour lancer de nouvelles idées d'activités. L'engouement initial est évident et suite à la réunion de lancement, les idées fusent, les volontaires se manifestent, des initiatives germent. Certaines d'entre elles sont soutenues et sont à l'origine d'expériences individuelles positives, d'autres s'essoufflent par manque de soutien et/ou de ressources.

Plusieurs exemples illustrent ces expériences positives, sources de motivation, ou ces espoirs déçus, générant un sentiment d'injustice et de frustration et un désengagement des acteurs. L'expérience de Chloé, responsable du marketing digital, rend compte des deux types d'expériences à la fois : lors du lancement du projet de libération, elle quitte volontairement sa mission externe pour rejoindre le plateau et développer le Marketing digital en interne. « *J'avais*

envie de voir autre chose. Et c'est tombé pile au moment où Alexis a libéré l'entreprise. (...) il m'a fait sortir (NB : de la mission chez le client), sans avoir de projet, il m'a fait confiance, en disant : - Et bien on va développer cette partie en interne. Donc pour lui ça a été une prise de risque financier quand même. ». Pour Chloé, qui décide d'offrir son aide, cette expérience est positive car son projet est mis en œuvre et elle s'y épanouit. Mais elle se voit sanctionnée par la suite, lors de son entretien annuel, pour n'avoir pas développé la prospection commerciale, qui sort pourtant de son champ de compétence et de motivation. L'exemple de Christophe, designer expérimenté du plateau, illustre cette dynamique : enthousiaste et « fraîchement libéré », il s'engage sur un projet très attractif pour lui et sur lequel l'équipe en charge approuve sa valeur ajoutée, et se retrouve finalement à lutter pour trouver sa place car un junior a été recruté avant lui sur ce même projet, sans qu'il ne comprenne cette décision : « pour moi, c'était une mise au placard. ». Ou encore Audrey (consultante en mission), enthousiaste à l'idée de contribuer au projet de libération par la mise en place de communautés et de colloques internes : « La culture d'entreprise, elle ne se créera pas toute seule. Surtout avec des consultants qui sont à l'extérieur de la boîte. ». Mais elle s'essouffle faute de soutien, de reconnaissance et de temps, qui est à trouver en dehors de ses missions.

La suppression du lien hiérarchique semble avoir des effets majoritairement positifs sur la demande et l'offre d'aide. Le trinôme constitue un organe clé du processus créatif chez DGI et occupe une place majeure dans la vie des salariés. On observe la substitution d'une autorité d'expertise à une autorité hiérarchique, dont la légitimité est non plus conférée par son « n+2 » mais par le salarié lui-même. La structure organisationnelle passe d'une pyramide à un réseau dispersé d'interdépendances. On constate dans le Tableau 1 une véritable redistribution du pouvoir de décision et d'influence.

Tableau 1. Nombre d' « influencés » par salarié :

	Nb d'influencés (au 10 mars 2019)
Fondateur	10
Responsable commerciale	8
Responsable RH	6
Chargé de projet Marketing Digital	5
Consultant en mission	4
Associé/Consultant plateau	4
Consultant en mission	2
Consultant plateau	2
Consultant en mission	1
Consultant en mission	1
Responsable administrative	1
Autres salariés : 1 apprentie RH, 1 apprentie en communication, 1 consultant plateau, 1 consultant mixte "plateau/mission", 11 consultants mission,	0

Passée la phase déstabilisante de perte de repères, cette « libération » du supérieur hiérarchique ouvre des perspectives en termes de créativité ou de résolution de problème pour chaque salarié, de plusieurs façons. *A minima*, l'installation d'une autorité d'« expertise » au sein du trinôme et sa légitimité naturelle, favorise des échanges plus constructifs. A un niveau plus large, elle constitue pour le salarié une autorisation de solliciter son entourage, d'explorer son écosystème, au gré des situations, à la recherche des réponses les plus pertinentes à ses problématiques et non pas les plus automatiques : « *c'est les personnes qui sont confrontées au problème qui sont les plus à même de répondre à la problématique et d'être force de proposition là-dessus. Plus que des têtes pensantes qui seraient plus intelligente que ceux du bas.* » (Cédric, consultant plateau). Enfin, cette reconfiguration des interactions institue une attention particulière au suivi et au développement des personnes « influencées », encourageant les comportements d'offre d'aide spontanés de la part des influenceurs : « *Dès que j'ai des doutes, c'est vers eux que je me tourne.* » (Barbara, équipe support). « *Ils vont être là, ils vont s'inquiéter : « est-ce que tout va bien ? (...) Ils ont vraiment ce rôle.* » (Elise, équipe support). Cette transversalisation des échanges, permise par la disparition d'un point d'ancrage et de cloisonnement constitué par le supérieur hiérarchique, facilite donc la coopération et la construction d'une culture d'entraide.

Pourtant, l'absence de vision commune et le manque de visibilité sur la stratégie, les projets en cours et les chiffres, est un frein à l'initiative et à la contribution des personnes au processus de créativité collective, et génère un *quiproquo* : les équipes supports sont dans l'attente d'initiatives : « *n'importe quand, à n'importe quelle heure, un consultant, un collaborateur peut pousser la porte et dire : « voilà, moi j'ai envie de faire ça... »* (Marion, équipe support), alors que les salariés ne savent pas par où commencer, ou n'osent pas demander, ou ne font pas l'effort de le faire, ou se fatiguent à le faire. « *Tu peux faire ce que tu veux ! Demande-le !* » (...) *Il faut toujours aller demander. On nous montre pas on ne nous dit rien.* » (Christophe, consultant plateau). La transparence de l'information est ambiguë et la dynamique qui se met en place est paradoxale : malgré que les chiffres clés et les données d'activité de l'entreprise sont déclarés « *accessibles à tous* », ils ne le sont que sur demande, et donc ne circulent pas. De plus, le niveau de communication interne n'a jamais été aussi bas que lors du lancement de la libération : les « *reviews* », seuls moments réguliers de rassemblement général pour une information globale sur l'activité et un temps d'échange, est supprimé, en l'absence de demande

explicite. Ce n'est que 2 ans plus tard que les *reviews* mensuelles seront réintroduites, à la demande des collaborateurs externes.

■ Une reformulation collective limitée au « siège » et aux trinômes

La reformulation collective est une pratique clé centrale dans le processus de créativité collective. C'est dans ces moments que vont se mêler les représentations de différents acteurs autour d'un problème, pour le redéfinir et l'enrichir de nouvelles pistes de résolution. Nous avons pu noter la présence au sein de l'équipe RH et commerciale, de réunions hebdomadaires de coordination, qui donnent lieu à des discussions très ouvertes, transparentes et animées, où les problèmes sont soulevés et les décisions prises collectivement.

Cet esprit de reformulation collective est également très présent à l'interface du client, au sein d'échanges essentiellement menés par Alexis et Romain, qui s'efforcent de questionner systématiquement le client pour l'amener à clarifier sa demande initiale, et lui d'offrir une solution qui réponde au besoin véritable, parfois très loin de la demande initiale. « *Tu remontes jusqu'à son enjeu stratégique (...). Toujours toujours toujours toujours toujours... jusqu'à la compréhension de son enjeu métier, fonctionnel, business, une compréhension de son contexte technique, et là on met notre intelligence pour dire : « OK, donc en fait, le truc pour résoudre votre problème, en fait c'est pas un CRM. » (Alexis, fondateur).* Cette capacité est selon Alexis la première source de création de valeur pour l'entreprise. La co-construction de la solution optimale débute donc dans cet échange de prospection. Une fois le client sélectionné, la reformulation collective se poursuit sur le plateau. « *On va aller côtoyer l'équipe, exposer le problème, et la solution émergera d'un consensus de l'équipe et des propositions. » (Cédric, Consultant plateau).* Ici se déroule un cercle vertueux liant la motivation intrinsèque, la créativité et la performance de l'entreprise, car l'exigence de DGI vis-à-vis de la qualité des projets, facteur de motivation intrinsèque, devient également un facteur stratégique de différenciation et d'attractivité auprès des clients justement sensibles à cette capacité.

Le trinôme est également un lieu potentiel de reformulation collective, puisqu'il formalise un moment d'échange entre 3 personnes, permettant de bénéficier de 3 perspectives différentes d'un même problème : « *les deux ont des façons de penser et d'appréhender une situation qui sont complètement différentes de la mienne. » (Cédric, consultant plateau).* La reformulation collective est donc bien présente au sein des « unités fonctionnelles » : à l'interface du client, sur le plateau de développement et au sein de l'équipe support. Mais cette pratique, qui est

pourtant au cœur de l'action créative collective dans les organisations, est malheureusement encore cantonnée au siège, les rassemblements collectifs impliquant les consultants externes étant rares. Cette limitation à diffuser les pratiques créatives clés à l'ensemble de l'organisation pénalise également une autre dimension essentielle du processus créatif : le renforcement.

Un renforcement à portée limitée

Le renforcement passe par deux dimensions importantes : d'une part les valeurs affichées et partagées au sein de l'organisation en faveur d'une créativité collective et non individuelle, et d'autre part les expériences positives résultant de l'engagement dans une des trois autres pratiques clés. Concernant les valeurs, la libération est pour beaucoup la simple formalisation d'un « état d'esprit » créatif, insufflé par les associés et préexistant à la libération : « *A la base, l'état d'esprit, c'est plutôt sortir du cadre à chaque fois. (...) Je pense que c'est plutôt une façon de faire de Romain et Alexis de manière générale* » (Cédric, consultant). Ici, la libération agit de façon performative sur la créativité individuelle. Elle est l'injonction même à sortir du cadre : « *Leur force après (NB : les associés), ça été de dire : « On sort du cadre. On veut faire autre chose. On veut autre chose. » Et autre chose, c'est peut-être remettre en cause tout ce management, toute cette façon de gérer une boîte(...) Et je pense que c'est sortir du cadre.* » (Cédric, consultant). A travers leur remise en question du management traditionnel, les « leaders libérateurs » invitent toute l'organisation à suivre le pas, à travers l'engagement « hors cadre » de chacun des salariés dans son activité. Donc on note bien ici un encouragement organisationnel à la créativité individuelle. La fréquence d'exposition à cet état d'esprit, à travers les discours et les pratiques des leaders (le dirigeant et son associé), est maximale pour les personnes qui leur sont le plus proches, fonctionnellement, relationnellement et géographiquement. « *Et après, nous ici en interne, mais c'est au quotidien ! [...], parce que nous on travaille avec Romain et Alexis [...] Donc pour nous, c'est plus palpable que pour les gens qui sont extérieurs.* (Elodie, responsable RH). Cette proximité génère des situations quotidiennes qui permettent aux collaborateurs locaux de renforcer leur propre compréhension de la philosophie et du système lui-même : « *quand on a eu cet échange-là, déjà, j'ai compris qu'il me faisait vraiment confiance.* » (Agathe, équipe support). En effet, cette transformation culturelle tient plus à l'expérience vécue qu'aux discours. Romain en est bien conscient : « *Et tu vois quand on le dit, c'est pas tout à fait la même chose que quand les gens nous voient le vivre. Et clairement les gens qui sont ici (au siège), je pense que c'est là où on a le taux*

d'engagement le plus important. Qu'on a les gens qui le comprennent le mieux. ». Ainsi, un écart se creuse entre le siège et les consultants en mission externe : « Tu n'es pas sur place. Ça ne t'impacte d'aucune façon la façon dont la boîte gère son management à l'interne. Et elle ne te manage pas. Tu es managé par ton client. » (Audrey, consultante mission). « Je sais que je suis DGI mais je suis beaucoup plus proche des gens de Telecom Y. » (Sandra, consultante mission). En revanche la dimension collective fait défaut : on ne relève pas dans les discours d'encouragement particulier à une résolution collective des problèmes.

Enfin, les expériences positives ou négatives décrites plus haut, générant des trajectoires individuelles positives ou négatives, vont également agir fortement sur le renforcement lié à l'expérience, pour l'accroître, ou l'inhiber.

4. DISCUSSION

4.1. DES EFFETS POSITIFS SUR LE PROCESSUS DE CREATIVITE COLLECTIVE...

En premier lieu, l'annonce soudaine du projet de libération, par le fondateur lui-même, revêt un caractère symbolique fort, offrant une liberté individuelle nouvelle. Cette annonce sonne comme un comportement de « demande d'aide » (Hargadon and Bechky, 2006) puissant et systémique, et déclenche un enthousiasme unanime et des initiatives aussi nombreuses que variées. En ce sens, cette première phase de lancement radical est tout à fait favorable à la libération de comportements d'« offre d'aide ». La destinée de ces initiatives, comme on l'a vue, sera déterminante. Qu'elle soit source de déception ou d'épanouissement, l'effet de l'expérience vécue sur le processus de créativité collective sera à la mesure de l'espoir généré, selon le principe de « renforcement » (Hargadon and Bechky, 2006).

L'effacement systémique et radical de la fonction de manager hiérarchique, et son remplacement par une structure décisionnelle innovante, décentralisée et collective, (le « trinôme élu ») semble également avoir des effets tout à fait favorables sur le processus créatif. Premièrement, en décloisonnant et transversalisant les échanges, augmentant ainsi la richesse et la pertinence potentielle des solutions (Hargadon and Bechky, 2006). En institutionnalisant un espace d'entraide, une attention systématique portée aux besoins individuels des personnes : feed-back, formation, évolutions, charge de travail (Hargadon and Bechky, 2006), rejoignant également les facteurs favorables identifiés par le modèle componentiel (Amabile and Pratt, 2016). Enfin, ils permettant une reformulation collective des problématiques au sein du trinôme (Hargadon and Bechky, 2006), propice à l'émergence d'idées nouvelles à ce niveau.

Par ailleurs, les salariés voient dans cette liberté offerte l'opportunité de faire « ce qu'ils aiment » et « comme ils veulent ». Cette liberté agit donc fortement sur leur motivation intrinsèque et réveille le désir de faire ce qui les passionne : sélection des clients, choix des outils, des tâches, des missions... surtout pour les profils « experts », comme on a pu l'observer sur le plateau de développement. La motivation intrinsèque, même si elle n'est pas au cœur de notre cadre théorique, car se situe sur un plan individuel, est un moteur central de la créativité organisationnelle selon le modèle componentiel (Amabile and Pratt, 2016). Pour ces personnes, la possibilité de définir leur propre rôle et d'en maîtriser l'évolution est un gage d'alignement sur leur motivation intrinsèque et leurs valeurs personnelles, source de créativité et d'initiative. Par ailleurs, le flou laissé par l'absence de fiches de poste et par l'auto-définition des tâches crée des zones de recouvrement entre les rôles, propices à l'entraide, que l'on peut rapprocher de la notion de « slack créatif » (Cohendet and Simon, 2007).

Enfin, on retrouve chez DGI une double forme de leadership favorisant la créativité collective, faisant écho aussi bien au modèle componentiel (Amabile and Pratt, 2016) qu'aux méta-analyses sur la créativité organisationnelle (Blomberg et al., 2017; Anderson et al., 2014). D'une part, la posture du leader est bien celle d'une organisation créative, instaurant un état d'esprit « hors cadre », bousculant et invitant à bousculer le *statu quo*, à travers ses paroles et ses actes et à travers la libération elle-même, prônant le droit à l'erreur, et encourageant ainsi la prise de risque et donc l'émergence d'idées créatives. D'autre part, à travers le réseau d'interdépendances formées par les trinômes élus, on observe une distribution du leadership, faisant nettement et positivement écho à la nécessité d'une hiérarchie « modérée » soutenue par le modèle componentiel et aux formes de leadership mises en avant dans les méta-analyses, favorisant l'auto-organisation, participatif et démocratique, attribuant plus de pouvoir aux salariés. Notamment, un leadership distribué serait à la base du développement d'une capacité dynamique créative pour l'organisation adoptante (Nonaka et al., 2016).

4.2. ...FREINES PAR UNE REPRESENTATION INDIVIDUALISTE DE LA LIBERTE AU TRAVAIL ET UNE ABSENCE DE VISION COMMUNE

Le projet de libération de DGI porte dès sa conception, une vision individualiste de la liberté offerte. Sa traduction dans la définition du trinôme et sa mise en œuvre à travers le cas des entretiens annuel viennent d'ailleurs structurellement circonscrire le périmètre de cette liberté au plan individuel et centrer la lecture du concept par les acteurs sur ses bénéfices

professionnels (choix des missions, outils...) et personnels (augmentations, télétravail, horaires...). Cette liberté n'est par ailleurs pas orientée par une vision commune et une raison d'être qui seraient « supérieures » au seul intérêt individuel et qui guideraient les prises de décisions, car ces deux éléments font défaut. Elle retentit également sur la vision même de la créativité, valorisant et stimulant la créativité individuelle (à travers la motivation intrinsèque, au cœur du modèle componentiel), mais omettant les vertus de la « reformulation collective », au cœur du modèle d'Hargadon et Bechky. Pourtant, même si la définition de l'EL (Getz, 2009) offre une vision a priori très individuelle de la libération (« une forme organisationnelle au sein de laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon (eux et non leur patron) d'entreprendre. »), la description des cas exemplaires étudiés par Isaac Getz et du « leader libérateur » montre à quel point l'engagement des personnes dans une dynamique collective est guidé par une vision, une mission et une raison d'être largement partagées. En effet, ce projet collectif est le seul à pouvoir relier les individus entre eux, et leur donner le « sens » (à la fois la direction et la signification) des décisions à prendre et des solutions à imaginer.

A cause de cette lecture limitante du concept, la libération semble certes avoir des effets favorables en termes de créativité mais ils sont, dans le cas étudié, bornés à leur expression la plus spontanée, autour de son épicycle, au profit d'une partie seulement de la population, réunissant certaines caractéristiques favorables : proximité fonctionnelle, géographique, relationnelle avec les leaders, vécu de situations concrètes, accès aux ressources et informations. En effet, l'adoption par le reste du groupe est freinée par le manque de vision collective du projet d'entreprise, une définition individualiste de la libération, le manque de ressources (temps dégagé essentiellement), les expériences négatives de prise d'initiatives et l'éloignement de l'« épicycle » de la libération.

CONCLUSION

Grâce à l'expérience de DGI, on a pu voir comment le processus de libération semble générer des effets favorables au processus de créativité collective, à travers des mécanismes originaux :

- La diffusion par le(s) leader(s) libérateur(s) d'une culture de la réflexivité et du droit à l'erreur, encourageant la créativité et l'apprentissage.
- Le déclenchement d'une vague d'initiatives liées aux effets d'un lancement « radical »

- Des expériences individuelles positives liées au soutien des initiatives générées
- L'effacement de la hiérarchie intermédiaire, favorisant la transversalité des échanges
- Son remplacement par un dispositif structurant, permettant :
 - o La décentralisation du pouvoir de décision et du leadership
 - o La réappropriation par les salariés des différentes fonctions managériales : feed-back, développement des compétences, augmentations, soutien...
 - o La reformulation collective des problèmes individuels au sein de la cellule décisionnelle
 - o Une culture d'entraide
- Une liberté individuelle favorisant la motivation intrinsèque des facteurs limitants: choix des missions, des tâches, des outils et des conditions de travail (télétravail, horaires, congés...)

Ces effets positifs sont malheureusement mitigés par des facteurs limitants :

- Une lecture individualiste de la liberté au travail, incarnée dans un dispositif limité au périmètre individuel (le trinôme)
- L'absence corollaire d'une vision commune et d'une raison d'être de l'entreprise
- Un accès aux ressources et à l'information nécessaires à l'initiative fonction de la proactivité des acteurs : chiffres et activité de l'entreprise, possibilités d'initiatives, temps dédié, adaptation de la charge de travail...
- Des expériences individuelles négatives liées à des prises d'initiatives
- La limitation des pratiques de reformulation collective : absence d'espaces de dialogue et de délibération collectifs, de co-construction.

Ce travail exploratoire contribue à l'évaluation des promesses qui sont régulièrement associées au concept d'EL. Centré sur la promesse de libération de la créativité, il prolonge les travaux ayant entrepris cette démarche (Corbett-Etchevers et al., 2019; Ramboarison-Lalao and Gannouni, 2019). Il met en évidence un certain nombre d'effets positifs et prometteurs, et des effets paradoxaux, liés à l'interprétation et à la mise en œuvre du concept. Et par là même, il apporte une importante contribution managériale, celle de mesurer l'écart entre les promesses d'un concept devenu abstrait, portant un idéal fort, et la complexité de sa mise en œuvre. De là à imaginer que le concept « idéalement mis en œuvre » puisse tenir sa promesse d'une créativité libérée...il faudra pour cela mener le même type d'analyse dans une entreprise ayant réussi à éviter ces écueils, où à y remédier par un travail dans le temps. Cette recherche contribue

également, à travers ce cas à la caractérisation du processus lui-même, et plus particulièrement sa phase d'implémentation, alimentant ainsi le corpus empirique déjà existant à ce sujet.

Cette étude présente un certain nombre de limites qui constituent autant de pistes de développement. Cette analyse de cas unique ne reflète que l'expérience de DGI et ne saurait être généralisée. Ainsi la comparaison avec d'autres cas, dans d'autres contextes (secteur, taille, histoire, enjeux, motivation, profil de leader) nous semblerait intéressante à explorer, pour préciser, nuancer ou compléter les mécanismes identifiés. Par ailleurs, le processus de libération est ici en cours d'implémentation. Même si cette situation présente un certain nombre d'avantages, exposés dans la partie méthodologique, nous ne connaissons pas la « fin » de l'histoire et n'avons donc qu'une vision partielle du processus. DGI travaillant actuellement à la définition de sa raison d'être, l'observation de son impact sur le déploiement du processus créatif sur le plan collectif, pourrait renforcer ou contredire les hypothèses formulées ici.

On peut également noter qu'en tant que processus de changement organisationnel, l'implémentation du concept d'EL n'échappe pas aux règles de la conduite du changement, notamment en termes d'appropriation par les acteurs, telle que décrite en sociologie des organisations (Bernoux, 2015), et l'absence d'espaces propices à la délibération collectif est à ce titre un point critique. Les écueils directement liés à la conduite du changement mériteraient donc d'être analysés plus finement.

Un nombre grandissant de dirigeants manifestent un intérêt pour l'EL. Mais le partage du pouvoir et la transformation d'une entreprise ne vont pas de soi. Que cette philosophie managériale séduise par ses perspectives de performance, par son alignement avec les attentes générationnelles, par effet de mode ou par résonance avec les valeurs humanistes ancrées chez certains dirigeants, il n'en demeure pas moins que sa mise en œuvre sur le terrain reste complexe, difficile et risquée. Les cas d'échec interrogent et les conclusions sont parfois hâtives. Ainsi, que ce soit du côté de la recherche comme de la pratique, il serait dommage de « jeter le bébé avec l'eau du bain », sous prétexte que le concept n'a pas tenu ses promesses sur le terrain, sans en avoir étudié les raisons.

Gageons que ces résultats puissent les guider et les aider à mieux appréhender les effets de leur propre transformation organisationnelle, en éclairant les bénéfices et les risques d'une aventure qui s'avère particulièrement complexe, mais également porteuse de développements prometteurs, riches et enthousiasmants car avant tout humains.

REFERENCES

- Aigouy, C., and 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*, XXIII, 63–85.
- Amabile, T.M. (1996), *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*, Hachette UK.
- Amabile, T.M., and Pratt, M.G. (2016), The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning, *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Anderson, N., Potočnik, K., and Zhou, J. (2014), Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework, *Journal of Management*, 40, 1297–1333.
- Bernoux, P. (2015), *Sociologie du changement: dans les entreprises et les organisations*, Éditions Points, Paris.
- Blomberg, A., Kallio, T., and Pohjanpää, H. (2017), Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both?, *Journal of Innovation Management*, 5, 78–104.
- 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, 265–282.
- Carney, B.M., and Getz, I. (2009), *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*, Crown Business.
- 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, 225–245.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., and 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, 55.
- Chêne, A.-C., and 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, 185–204.
- Cohendet, P., and Simon, L. (2007), Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 587–605.
- Corbett-Etchevers, I., Perea, C., Richard, D., Colle, R., and Defélix, C. (2019), Freedom-form organisations, innovation and quality of work life: towards a new model of interaction, *International Journal of Technology Management*, 79, 345–365.
- d'Iribarne, A. (2017), L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 247–264.
- Deci, E.L., and Ryan, R.M. (2000), The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Drazin, R., Glynn, M.A., and Kazanjian, R.K. (1999), Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective., *Academy of Management Review*, 24, 286–307.
- Duan, Y. (2019), Doing research on doing management control dans une entreprise qui se libère, une auto-ethnographie, *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 297-298, 55–65.

- Fortwengel, J., Schüßler, E., and Sydow, J. (2017), Studying Organizational Creativity as Process: Fluidity or Duality?, *Creativity and Innovation Management*, 26, 5–16.
- Fox, F., and 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, 87–107.
- Getz, I. (2009), Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted, *California Management Review*, 51, 32–58.
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., and Raulet-Croset, N. (2017), L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127, 38–49.
- Hargadon, A.B., and Bechky, B.A. (2006), When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work, *Organization Science*, 17, 484–500.
- Holtz, T. (2017), Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 125–140.
- Karsenty, L. (2019), Libérer l'entreprise, ça marche ? Octarès Editions
- Landivar, D., and Trouvé, P. (2017), Eprouver les entreprises libérées, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 47–61.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., and Van de Ven, A.H. (2013), Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow, *Academy of Management Journal*, 56, 1–13.
- Lee, M.Y., and Edmondson, A.C. (2017), Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- Marmorat, S., and 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, 141–161.
- Nonaka, I., Hirose, A., and Takeda, Y. (2016), 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity: 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities, *Global Strategy Journal*, 6, 168–182.
- Picard, H., and Islam, G. (2019), 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership, *Organization Studies*.
- Pierrard, C.M., and 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*, N° 297-298, 113–126.
- Ramboarison-Lalao, L., and 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.
- Rousseau, T., and Ruffier, C. (2017), L'entreprise libérée entre libération et délibération. Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 109–123.
- Shalley, C.E., Zhou, J., and Oldham, G.R. (2004), The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?, *Journal of Management*, 30, 933–958.
- Weil, T., and Dubey, A.-S. (2020), Au-delà de l'entreprise libérée : Enquête sur l'entreprise et ses contraintes, Presses des Mines, Paris.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W. (1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of management review*, 18, 293–321.
- Yin, R.K. (1984), Case study research: design and methods, Sage Publications, London.