



HAL
open science

Entreprise libérée et compétence collective : le cas d'une PME innovante

Daniel Dufresne

► **To cite this version:**

Daniel Dufresne. Entreprise libérée et compétence collective : le cas d'une PME innovante. 28 ème Congrès AGRH : GRH et alternatives, 2017, Aix-en-Provence, France. pp.1415. hal-02538586

HAL Id: hal-02538586

<https://univ-angers.hal.science/hal-02538586>

Submitted on 9 Apr 2020

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.

TITRE :
Entreprise libérée et compétence collective :
le cas d'une PME innovante

Auteur :

Daniel DUFRESNE

Université d'Angers

GRANEM UMR-MA N°49

Adresse : Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, 13 Allée François Mitterrand, BP
13633, 49036 ANGERS Cedex 01 FRANCE. Tél : 02.41.96.21.35. Fax : 02.41.96.21.96.
Courriel de l'auteur à qui la correspondance doit être adressée :
daniel.dufresne@univ-angers.fr

Résumé:

Développer le travail collaboratif, la compétence et l'intelligence collectives sont des enjeux importants pour les organisations actuelles dans un contexte global de forte concurrence et dans un environnement très instable et mouvant.

Par ailleurs, depuis quelques années certains auteurs considèrent que l'entreprise libérée permet aux organisations de développer de la performance durable dans le respect du bien-être professionnel des salariés, et grâce à l'implication et la prise d'initiative de chacun d'entre eux. Nous proposons dans cet article de montrer que certains principes de l'entreprise libérée (Getz, Carney, 2009), après avoir porté un regard critique, agissent positivement sur le développement de la compétence collective (Retour et Krohmer, 2006) et de définir une grille d'analyse de la compétence collective qui prenne en compte ces éléments.

Nous testerons ensuite la validité de notre grille et de notre approche sur le cas d'une PME.

Cette entreprise, créée au début des années 1980, développe et commercialise des solutions monétiques et multi-services par carte à puce notamment dans les universités et les grandes écoles. Cette PME, fondée par un leader charismatique, a connu une croissance constante depuis sa création et a su faire face aux défis et aux transformations technologiques auxquels elle était confrontée.

Notre enquête s'appuie sur un questionnaire transmis aux salariés, ainsi que sur des entretiens menés auprès des membres de la Direction et de salariés basés sur les différents sites de l'entreprise.

Les résultats mettent en évidence notamment que la confiance, l'autonomie accordée, l'engagement des salariés, leur prise d'initiative, la coopération, les valeurs partagées sont des facteurs clés de la réussite de cette PME. Mais il ressort aussi de cette étude que l'organisation doit être attentive à sa communication, au développement et à l'entretien d'une vision partagée, au développement du leadership de ses managers. Ceux-ci sont des acteurs majeurs pour la mise en œuvre d'une dynamique collective au sein de l'entreprise.

Mots clés : compétence collective, entreprise libérée, leadership, coopération

Introduction

Il est difficile « *d'échapper au buzz autour de l'entreprise libérée* » (Verrier et Bourgeois, 2016, p. 1). Ce concept est aujourd'hui fortement médiatisé et génère des débats passionnés entre les zéloteurs et les pourfendeurs du modèle.

Au-delà des « querelles de chapelle », nous avons cherché à identifier si un certain nombre de principes de l'entreprise libérée ne permettait pas de développer la compétence collective au sein d'une organisation. Nous proposons de compléter la grille d'analyse de Retour et Krohmer (2006) sur la compétence collective pour prendre en compte certains de ces principes.

Nous avons étudié dans ce cadre, le cas d'une PME de services, Cap Monétique, créée au début des années 1980 qui s'est régulièrement développée depuis sa création afin de tester la validité de notre grille.

En PME, le management des ressources humaines et l'organisation de l'entreprise sont fortement dépendants du dirigeant, de sa personnalité et notamment de la « *confiance (ou la méfiance)* » qu'il a « *a priori à l'égard du personnel* » (Mahé de Boislandelle, 2015, p. 53).

Le dirigeant, créateur de la PME étudiée, est à la fois entrepreneur et charismatique (Mahé de Boislandelle, *ibid*). Il a toujours eu la volonté de « *manager par les compétences* »¹.

Ce qui importe pour ce dirigeant, dans une approche très pragmatique, c'est « *le fait que les salariés mettent leurs compétences et leur implication au service de l'entreprise* » (Louart, 2014, p. XXIV)). Dans ce cadre, nous avons cherché à étudier, notamment, si l'organisation

¹ Déclaration du dirigeant fondateur en entretien

générait de la compétence collective et quels impacts avaient les principes managériaux et organisationnels mis en place par le dirigeant depuis la création de l'entreprise sur cette création et ce développement de compétence collective.

Or, la compétence collective apparaît de plus en plus dans tous types d'organisation comme un élément indispensable au développement de la performance globale de l'organisation (Defélix, Le Boulaire, Monties et Picq, 2014).

1. L'entreprise libérée

Le concept d'entreprise libérée ne se résume pas à une formule : « *la liberté est l'ennemie des formules* » (Getz et Carney, 2012, p. 15). Cependant, à partir des apports de ces derniers, nous allons essayer d'en dégager les grands principes, puis nous porterons un regard critique sur ces principes (Verrier et Bourgeois, 2016).

1.1 Principes

Selon Getz et Carney, pour libérer l'entreprise et donc faire évoluer la culture de l'entreprise, il est nécessaire de s'appuyer sur 4 principes universels :

- Développer l'écoute et « *renoncer aux symboles* » qui pourraient remettre en cause l'équité
- « *Partager (...) activement sa vision pour permettre aux salariés de se l'approprier* » et d'avoir une vision commune
- « *Mettre en place un environnement* » nutritif qui permette aux salariés « *de se développer (...) et de se motiver* »
- « *Rester vigilant* » pour garantir le respect de la nouvelle culture et des nouvelles pratiques mises en place (2012, p. 15).

Ceci doit permettre de passer d'une entreprise « comment » à une entreprise « pourquoi », où les salariés comprennent le sens de leur travail. Libérer l'entreprise, c'est également instaurer un climat de confiance entre tous les acteurs et accorder une grande autonomie aux salariés afin de favoriser la prise d'initiative.

Selon Bismuth (2015), les entreprises libérées ont au moins 7 points communs :

- Allier bien-être au travail et productivité
- Vision portée par un leader charismatique, exemplaire et humble
- Avoir des valeurs partagées
- En finir avec de longues boucles de contrôle
- Rendre les acteurs autonomes
- Adopter le principe de subsidiarité
- Inverser la pyramide managériale

Nous retrouvons, dans cette approche, des points communs avec le cadre de Getz et Carney (2012), notamment l'importance de l'autonomie accordée aux salariés, l'allègement des processus de contrôle pour responsabiliser les salariés et la délégation de la prise de décision au niveau le plus adéquat et le plus pertinent.

« *Il n'est pas facile de libérer ce potentiel, il faut être absolument convaincu que la totalité des salariés en savent bien plus longs sur les capacités de leur entreprise que n'importe lequel d'entre eux (...) ou que n'importe quel patron* » (Getz et Carney, 2012, p. 44).

Nous voyons ici l'importance de l'intelligence collective ce qui relie notamment ces principes au concept de compétence collective.

De son côté Laloux (2015) insiste sur l'importance de l'auto-gouvernance qui doit permettre de renforcer l'implication des salariés. Selon une enquête, sur laquelle les promoteurs de l'entreprise libérée s'appuient beaucoup pour promouvoir le modèle, seulement 13% des

salariés sont engagés dans leur entreprise.² Ces résultats sont contredits par une autre enquête qui indique que 75% des salariés français sont très ou assez engagés dans leur entreprise.³ Au-delà des querelles de chiffre, tout le monde s'accorde à dire que l'engagement et l'implication professionnelle des salariés sont des enjeux fondamentaux pour la performance d'une organisation.

Afin de recadrer un concept mis parfois à « toutes les sauces », Verrier et Bourgeois (2016) ont défini les principes de l'entreprise libérée autour de plusieurs dimensions entourant le collaborateur et dont on doit justement libérer celui-ci :

- Les normes, les procédures et les règles ainsi que les dispositifs de contrôle
- Les processus de l'entreprise qui les accompagnent
- Les mécanismes de coordination et de régulation
- Les fonctions support assurant une activité de prescription et de contrôle
- La structure hiérarchique dans une logique de commandement et de contrôle

Dans la logique des « promoteurs de l'entreprise libérée » (Verrier et Bourgeois, 2016), celle-ci doit s'affranchir de ces différentes dimensions.

1.2 Critiques du modèle de l'entreprise libérée

L'entreprise libérée est, selon Landier (2016), l'expression d'un mouvement de mode. Geuze le qualifie de « *concept pour entreprise en manque de repères* » (2016, p.18). Il précise que cette notion n'est pas nouvelle, qu'elle a été développée par Peters (1993) dans son ouvrage : « *Entreprise libérée : libération, management* ». D'ailleurs les promoteurs de l'entreprise libérée s'appuient beaucoup sur la théorie X-Y de Mac Gregor (1960) qui met en évidence que l'approche Y où l'on donne plus d'autonomie aux salariés et où on leur fait plus confiance est source de plus de motivation et de performance (à l'opposé d'un modèle managérial directif X en phase avec les organisations tayloriennes). Gilbert (2017) considère également qu'il y a une filiation entre les principes de l'entreprise libérée et le modèle de management participatif né en Scandinavie dans les années 1960.

Geuze met en évidence certaines interrogations liées au modèle d'entreprise libérée :

- Celui-ci ne représente-t-il pas parfois une nouvelle forme d'asservissement ?
- Les fonctions support, dont la fonction RH, n'ont-elles pas une réelle valeur ajoutée dans les organisations ?
- Les managers ne sont-ils là dans les entreprises aujourd'hui que pour prescrire et contrôler ?
- Qui gère les jeux politiques internes inhérents à toute organisation (Crozier et Friedberg, 1977) ?

Verrier et Bourgeois (2016) s'interrogent également sur la place du « leader libérateur », le bonheur au travail défini comme objectif (« *L'entreprise a-t-elle vraiment la responsabilité de rendre ses salariés heureux ?* ») (Verrier et Bourgeois, 2016, p. 82), l'homme considéré comme bon par nature, la responsabilité décréétée, l'absence de régulation des interactions...

Le concept d'entreprise libérée n'est-il pas finalement la remise en cause d'un système (l'organisation taylorienne) qui n'existe presque plus (Dortier, 2016) ? Comme l'indique Dortier (2016) dans la promotion de ce courant, la parole est beaucoup donnée aux « leaders libérateurs » et aux consultants mais peu aux salariés qui travaillent dans ces organisations libérées.

Avec ce modèle de l'entreprise libérée ne cherche-t-on pas à passer d'un modèle à un autre, alors que les théories de la contingence nous enseignent au contraire qu'il n'y a pas de modèles mais que les organisations doivent s'adapter à la réalité de leur environnement interne et externe, de leur culture, de leurs clients, de leur marché pour mettre en place l'organisation la

² Enquête Gallup 2013

³ Enquête BVA 2014

plus adaptée. Il peut y avoir différents modèles de base (Mintzberg, 1982) mais il n'existe pas « one best way » ! C'est à l'entreprise de trouver sa propre voie et l'organisation qui lui convient le mieux.

Ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise est face actuellement à d'importantes transformations (Verrier et Bourgeois, 2016) : transformations du business, transformation digitale, aspirations différentes des nouvelles générations... Or comme le précise Storhayé (2016) « *dans un environnement complexe et imprévisible la transformation permanente (...) est un facteur de survie* » (2016, p. 18)

1.3 Facteurs clés d'évolution des organisations

Même si l'on peut émettre des réserves, comme nous venons de le voir, sur le modèle de l'entreprise libérée ; les débats autour de ce concept permettent de mettre (ou remettre) en évidence certains facteurs clés à prendre en compte par les organisations pour se transformer et répondre aux défis auxquels elles sont confrontées.

Verrier et Bourgeois (2016), bien que critiques vis-à-vis du modèle, estiment ainsi que plusieurs questions clés doivent être traitées au sein des organisations pour définir leur propre voie.

La question de la liberté et de la responsabilité doit tout d'abord être travaillée. En effet la responsabilité ne se décrète pas mais elle se construit à partir notamment d'une confiance a priori. En s'appuyant sur celle-ci et sur l'autonomie accordée à chaque salarié, l'organisation va pouvoir déléguer la responsabilité de la décision au niveau le plus adapté. Cela va également renforcer la prise d'initiative et permettre à chaque collaborateur d'être source d'innovation.

Second élément à prendre en compte, c'est la question du sens, « *l'identité de l'entreprise et le projet que partagent les collaborateurs* » (Verrier et Bourgeois, 2016, p. 102). En effet, définir une vision commune, qui intègre notamment la satisfaction du client, est un enjeu fondamental pour toute organisation. Cela implique de définir également des valeurs et une culture communes.

Le troisième élément à prendre en compte et à développer, ce sont les compétences. Celles-ci doivent être développées et valorisées. Développer le professionnalisme des salariés est un enjeu fondamental des organisations actuelles (Storhayé, 2016) pour que ces salariés puissent gérer et maîtriser les situations auxquelles ils sont confrontés. « *C'est celui qui sait qui fait* » (Verrier et Bourgeois, 2016, p. 105).

Le quatrième facteur à traiter pour une entreprise est la question de l'organisation. En effet les salariés doivent pouvoir mettre en œuvre leur autonomie, « *savoir agir* » et « *vouloir agir* » ne sont pas suffisants, encore faut-il « *pouvoir agir* » (Masson et Parlier, 2004, p. 31) et mettre en œuvre les compétences développées. Par ailleurs, l'organisation doit définir les processus internes (orientés vers les clients) et les modalités d'interaction et de régulation entre les acteurs. Le cinquième et dernier facteur identifié par Verrier et Bourgeois (2016) concernent le cadre éthique. Nous retiendrons que « *mener une démarche de libération, suppose de construire dans l'entreprise des rapports responsables basés sur le respect plein et entier de la personne* » (Verrier et Bourgeois, 2016, p. 107).

2. La compétence collective

Comme nous l'avons déjà indiqué les entreprises sont dans un environnement complexe auquel elles doivent s'adapter pour rester performantes. L'intelligence collective (Storhayé, 2016) est un défi à relever dans ce cadre. De nombreuses organisations, et notamment des PME (Louart et Vilette, 2010, p. 12), ont construit des « *compétences collectives implicites* » pour relever ces défis, s'adapter, se transformer et être performantes (Dufresne, 2014).

Ce concept de compétence collective a été défini à la fin des années 1990 et au début des années 2000 par de nombreux chercheurs (Le Boterf, 2000 ; Dejoux, 1998 ; Dupuich-Rabasse et Trepo, 2002 ;...). Selon Guilhon et Trépo (2000, p. 9), « *les compétences collectives constituent un*

concept flou mais reconnu par les chercheurs spécialisés en gestion de ressources humaines et en stratégie ainsi que par les professionnels (...). Elles sont un élément central de la définition des stratégies des entreprises et l'outil principal de la GRH. »

Nous allons nous appuyer sur la grille d'analyse de la compétence collective de Retour et Krohmer (2006) pour voir en quoi les facteurs clés vus précédemment, et issus du modèle de l'entreprise libérée, permettent de développer de la compétence collective et donc de la performance collective.

Ce lien entre compétence et performance collectives n'est pas évident, cependant comme l'indique Leplat (2011, p. 65) le référentiel commun, composante essentielle de la compétence collective « permet un fonctionnement du groupe efficace et économique, notamment sur le plan de la charge mentale ». Selon Le Boterf (2015, p. 35), « c'est l'originalité de la combinaison des actifs tangibles et intangibles qui crée et protège l'avantage compétitif durable ».

La compétence collective est donc un levier important de la performance collective (Bataille, 2001) et elle contribue « à générer et maintenir une performance collective » (Michaux, 2009, p. 27).

2.1 Le modèle de la compétence collective

La compétence collective (CC) est un sujet de recherche principalement francophone (Defélix, Le Boulaire, Monties et Picq, 2014). La grille d'analyse de Retour et Krohmer (2006) présente l'intérêt de définir les facteurs clés de développement de cette compétence collective qui a selon les auteurs quatre attributs : le référentiel commun, la mémoire collective, le langage opératif commun et l'engagement subjectif.

Ces facteurs sont à la fois individuels et organisationnels :

Tableau n°1 : facteurs de création et de développement de la CC

Eléments propres aux personnes :	Facteurs organisationnels
<ul style="list-style-type: none"> • Le capital des compétences individuelles • Les interactions affectives • Les interactions informelles • La coopération 	<ul style="list-style-type: none"> • La composition des équipes • Les interactions formelles • Le style de management • Les leviers de la GRH

D'après Retour et Krohmer (2006)

Nous retrouvons dans cette grille d'analyse des facteurs clés d'évolution des organisations vus au paragraphe précédent (1.3): les compétences, l'organisation à travers les processus, les leviers de GRH et les interactions mises en œuvre. La liberté et l'autonomie permettent la prise d'initiative et l'engagement subjectif.

Travailler sur l'organisation, c'est aussi permettre que les salariés puissent échanger, communiquer, c'est définir les modalités de suivi et d'accompagnement des collaborateurs et éviter de verser dans le « surcontrôle » inefficace et contreproductif.

La coopération est une nécessité dans les organisations actuelles (Storhaye, 2016; Le Boterf, 2015). Comme le rappelle Storhaye (2016), coopérer c'est faire « œuvre ensemble ». Cela implique une vision commune en amont, un objectif commun partagé et nous retrouvons ici l'importance du sens.

Le rôle du manager est prépondérant dans le développement de la compétence collective (Dufresne et Peyrat-Guillard, 2009). Doit-on d'ailleurs parler de manager ou de leader ? Mintzberg (2009) ne voit pas de distinction claire entre les deux rôles. Mais il indique que dans son rôle de leader, le manager doit donner le cap, accompagner, coacher les membres de son équipe.

Dans sa définition du leadership postmoderne ou du leader « néocharismatique », Plane met en évidence que le rôle essentiel d'un leader, aujourd'hui, est de définir et de communiquer une vision, de promouvoir « *le partage des valeurs, le respect des autres et la liberté d'entreprendre, et donc de se tromper* » (2015, p. 150).

Mais le leader libérateur (Getz et Carney, 2012) ne suffit pas, et à l'inverse de certains qui prédisent la fin de la hiérarchie et des managers (Peters, 1993 ; Laloux, 2015), les managers de proximité sont importants (Storhayne, 2016) car ils permettent de partager la vision commune, de la décliner au niveau des équipes, d'accompagner les équipes collectivement et individuellement. Ils aident leur équipe et ont un rôle de coach, ils développent le travail collaboratif en responsabilisant les personnes et en instaurant un climat de confiance (Ollivier, 2012). Ces leaders ont donc un rôle essentiel très éloignés du manager X défini par Mac Gregor (1960) uniquement centré sur la prescription et le contrôle partant du postulat qu'on ne peut pas faire confiance.

2.2 Proposition d'une évolution de la grille d'analyse de la compétence collective

Comme nous venons de le voir des liens existent entre les principes permettant d'accompagner les entreprises dans leur nécessaire mutation pour s'adapter à leur environnement qui évolue (Verrier et Bourgeois, 2016) et la compétence collective génératrice de performance-processus (Defélix, Le Boulaire, Monties et Picq, 2014).

Ce qui compte pour une entreprise, c'est la performance globale faite d'efficacité, d'efficience et d'effisens (Sanséau, 2009 ; Dufresne, 2014). Comme nous l'avons déjà indiqué chaque entreprise doit trouver sa propre voie, apporter sa propre réponse. Louart souligne que les PME (cas de l'entreprise Cap Monétique étudiée) ont « *un immense potentiel de créativité : dans les inventions (...), dans l'organisation productive, (...) et dans la gestion des hommes* » (2014, p. XXIII).

Donc nous proposons une évolution de la grille d'analyse de Retour et Krohmer (2006), intégrant les nécessaires évolutions dues au besoin de s'adapter aux transformations que nous vivons, pouvant servir de repère à une entreprise (et notamment des PME) dans sa démarche d'évolution. Il appartient ensuite à chaque entreprise de choisir ses modalités de mise en œuvre en fonction de son contexte propre.

Tableau n°2 : Facteurs de création de compétence collective

Facteurs individuels	Facteurs organisationnels
<ul style="list-style-type: none"> • Le capital des compétences individuelles • Les interactions affectives • Les interactions informelles • La coopération 	<ul style="list-style-type: none"> • Le style de management et de leadership • Le sens et la vision partagée • La confiance et l'autonomie • Les valeurs partagées & l'éthique • La composition des équipes & la complémentarité des compétences • Les interactions formelles • Les leviers de la GRH

Dans cette grille, nous reprenons les facteurs individuels de Retour et Krohmer (2006) mais nous complétons les facteurs organisationnels sur les points suivants :

- Style de management et de leadership : dans notre vision les leaders de l'entreprise ont un rôle essentiel (c'est pour cette raison que nous mettons ce critère en premier car il a un impact important sur les autres critères). Ce n'est pas seulement le dirigeant qui est concerné mais bien l'ensemble des leaders de l'organisation (qu'ils soient responsables hiérarchiques ou pas) qui doivent agir au sein de l'organisation, auprès des personnes et des équipes pour favoriser l'émergence des facteurs clés organisationnels et la mise en œuvre des facteurs individuels. « *Les leaders de demain seront certainement ceux qui*

comprendront la nature même de ces mutations et de leur irréversibilité » (Plane, 2015, p. 5) et qui sauront expliquer ces mutations à leur environnement. Ce n'est pas le leader avec le statut le plus élevé (c'est-à-dire le dirigeant, le PDG, le DG...) qui seul peut orienter et mettre en œuvre la démarche. Il doit s'appuyer sur des relais dans une démarche de leadership partagé (Luc et Le Saget, 2013).

- Concernant les 3 critères (sens et vision partagée, confiance et autonomie, valeurs partagées et éthique) certains étaient déjà évoqués par Retour et Krohmer notamment le sens et la vision partagée dans le facteur « style de management » où il est indiqué que « *le groupe (...) doit (...) clairement partager un projet commun* » (2006, p. 156). Les notions de sens et vision partagée (Picq, 2005 ; Thévenet et Arnaud, 2011 ; Ollivier, 2012 ; Storhayé, 2016) sont importantes pour qu'une dynamique individuelle et collective se mette en œuvre.

Comme nous l'avons déjà évoqué, instaurer la confiance est un point clé. « *Pour gagner en agilité dans un monde aussi rapide et imprévisible (...) il faut, à mon sens, redonner pouvoir et autonomie au niveau local, au plus proche de la réalité terrain des hommes et des entreprises (...). Cela suppose évidemment de passer d'une société de contrôle à une société de confiance* »⁴. Il nous semble, en effet, important à partir d'un climat de confiance instauré de mettre en évidence l'importance de l'autonomie. Ceci permet la prise d'initiative avec un droit à l'erreur possible (Retour et Krohmer, 2006). Il appartient à l'organisation et aux « managers-leaders » de mettre en place les conditions d'une telle confiance et d'une telle autonomie, notamment en déléguant les prises de décision au bon niveau et en supprimant les processus de contrôle bureaucratiques inutiles. « *Il s'agit à la fois d'alléger de façon parfois radicale les normes et les processus et de redessiner l'organisation en la simplifiant à partir des logiques clients* »⁵ et de donner (ou redonner) des marges de manœuvre aux salariés. Comme l'indique Leplat (2011, p. 77), « *développer (...) la compétence, c'est aussi développer le pouvoir d'agir* ».

- Nous proposons enfin de compléter le facteur de composition des équipes par la complémentarité des compétences. Nous souhaitons simplement préciser ici ce que Retour et Krohmer avaient défini dans leur modèle : « *Il s'agit ici de trouver la combinaison la plus harmonieuse des talents en assemblant des profils et des expériences variés compatibles avec les personnalités de chacun !* » (2006, p. 155).

Pour conclure sur notre proposition de compléter les facteurs organisationnels, il nous semble que les valeurs partagées permettent de donner un élan et « *sur lesquelles on peut s'appuyer pour mener à bien* » la coopération (Storhayé, 2016, p. 35). Par ailleurs, la confiance repose aussi sur l'éthique (Ollivier, 2012). C'est une préoccupation croissante des entreprises notamment à travers la RSE (Bon, 2014). Les nouvelles générations, et l'ensemble des salariés, sont demandeurs de plus d'éthique, de respect et d'attention. Or comme l'indique Igalens « *dans un monde de plus en plus connecté, instrumenté et, osons le dire, souvent déshumanisé l'attention devient chose rare* » (2014, p. XXV).

3. Méthodologie

Nous allons maintenant, à travers l'étude du cas de l'entreprise Cap Monétique (appelée CM dans la suite de l'article), tester la pertinence de notre grille d'analyse. Cette PME a été confrontée à de nombreuses évolutions et transformations technologiques depuis sa création.

⁴ Interview de Emmanuelle Duez, Présidente de WoMen' Up et fondatrice de The Boson Project, dans Jobsféric (18/06/2015)

⁵ Interview de Verrier dans la revue Personnel n°575, Janvier 2017, p. 78

Elle a su y faire face, faire évoluer ses process et ses produits, innover pour non seulement maintenir ses positions mais aussi pour se développer et devenir un des leaders de ses marchés. Dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé plusieurs sources afin d'obtenir une triangulation des données et réduire les erreurs d'interprétation (Hlady-Rispal, 2000).

Nous avons tout d'abord interrogé le dirigeant fondateur en entretien individuel, puis nous avons rencontré en entretien individuel les deux autres dirigeants. Ces premiers entretiens exploratoires nous ont permis de comprendre l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, d'identifier les principes managériaux et les valeurs mis en place par le fondateur. Nous avons pu ainsi ébaucher des premières hypothèses et avoir une vision globale de l'entreprise.

Nous avons ensuite réalisé une enquête auprès des salariés. Nous avons transmis un questionnaire à l'ensemble des salariés auquel 33 d'entre eux ont répondu. Ceux-ci sont globalement représentatifs de l'effectif de l'entreprise en termes d'entités juridiques, de métiers, d'âges et d'ancienneté mais pas concernant le site d'activité puisqu'une seule personne a répondu pour le site de Sophia Antipolis (alors qu'il y a 12 personnes sur ce site).

Nous avons complété cette enquête par questionnaire avec 2 entretiens individuels auprès de salariés réalisés en face-à-face et 3 entretiens téléphoniques. Ces entretiens semi-directifs (voir Guide d'entretien et Tableau de synthèse des verbatim en annexe) ont été menés auprès de salariés représentant les différents sites de l'entreprise ainsi que les principales activités. Nous avons également pu assister à une réunion dans le cadre d'un projet de développement d'un nouveau produit pour un nouveau client.

Dans le cadre de cette démarche, nous avons eu plusieurs échanges avec la Responsable ressources humaines de l'entreprise ce qui a permis de compléter l'analyse.

Cette enquête, ces différents entretiens et cette observation nous ont permis d'avoir une vision plus objective de la situation, de mieux cerner les liens reliant les concepts que nous souhaitons étudier et d'identifier les facteurs clés de développement de la compétence collective.

4. Présentation de l'entreprise et contexte

4.1 Historique et organisation

Le fondateur a créé l'entreprise CM dans les années 80 dans le Sud de la Touraine à Descartes. Il était à l'époque commercial dans une société de vente de système de reprographie. Un de ses clients dans une université, qui n'avait pas les moyens d'acheter un photocopieur pour les besoins de ses étudiants, lui a demandé de réfléchir à la mise à disposition d'un photocopieur sans investissement de l'université. Son employeur ne souhaitait pas investir dans ce type de services. Il a donc créé une société avec 4 amis pour investir dans l'achat d'un photocopieur et mettre celui-ci à disposition de l'université avec un système de monnaie à pièces.

L'objectif de départ de cette nouvelle entreprise était de s'offrir des moments ludiques partagés avec les bénéficiaires de leur activité. Ils se sont ainsi offerts le voyage pour la coupe du monde de football au Mexique en 1986.

Mais la demande des universités, grâce notamment au bouche à oreille positif, a été croissante et à la fin des années 80, un circuit complet de ramassage de monnaie est mis en place au départ de Descartes. Ce circuit intégrait notamment les universités de Lyon, Marseille, Montpellier, Toulouse, Bordeaux, Poitiers (...). Mais ce système nécessitait de manipuler beaucoup de monnaie. Il a alors été décidé à la fin des années 1980 de passer au porte-monnaie électronique avec la mise en place de monnayeurs avec cartes magnétiques. Ceci a nécessité 2 ans de développement. Avec ce porte-monnaie électronique, de nouveaux marchés potentiels s'ouvraient dans l'université (restaurant, bibliothèque...).

Etant donné la croissance de l'activité, le fondateur a alors complètement intégré CM afin de gérer l'expansion et le développement de la société.

CM a racheté au début des années 90 une partie de la société qui avait conçu la partie logiciel et qui était en dépôt de bilan. Le but était de garder une totale maîtrise du produit et du service. Ensuite CM a proposé des cartes multi-services aux universités.

Actuellement, CM détient environ 60% du marché des universités françaises. Elle développe ses solutions monétiques par carte également auprès des grandes écoles, de clubs ou sites sportifs, des stations de lavage de voitures... Elle se développe également à l'étranger : Espagne, Afrique du Nord,...

Cette entreprise est basée sur 3 sites : Descartes en Touraine, Paris & Sophia Antipolis. Elle réalise un chiffre d'affaires de 12 M€. L'entreprise est en croissance régulière depuis sa création (+20% de CA les 3 dernières années) et a un effectif de 80 personnes.

Le groupe CM est constitué de différentes entités juridiques correspondant aux principaux marchés et produits de l'entreprise :

- solutions de paiement et d'identification par carte multi-services,
- gestion déléguée de photocopieurs et imprimante,
- conception, fabrication et commercialisation d'automates de distribution et de rechargement par carte notamment pour les environnements du lavage auto...
- conception de systèmes de contrôle et de gestion d'accès à la carte...

Au milieu des années 1990, le fondateur (Président de CM) a été rejoint par sa fille et son gendre. Ils composent désormais tous les trois l'instance de direction de l'entreprise. La première est directrice générale et s'occupe particulièrement de la partie commerciale, SAV et administrative. Le second est également directeur général et s'occupe de la partie technique : développement et production. Ils sont assistés de 8 managers qui pilotent les différents services de l'entreprise.

4.2 Valeurs

Depuis sa création, le fondateur a souhaité mettre en place et développer un esprit d'équipe et instaurer un climat convivial. Sa volonté est de responsabiliser les salariés de l'entreprise, de développer leur autonomie et de favoriser la prise d'initiative.

Ces principes de management basés sur la confiance ont d'ailleurs généré un désaccord avec certains de ses actionnaires présents depuis la création de l'entreprise. Ceux-ci souhaitaient qu'il y ait plus de procédures et processus de contrôle afin d'éviter toute dérive de comportement du personnel.⁶ Suite à ce désaccord, le fondateur a fait prévaloir son point de vue et 2 des 5 actionnaires se sont retirés du capital de l'entreprise.

Ces principes doivent permettre, grâce à l'autonomie et à la prise d'initiative des salariés, de satisfaire les clients. La culture service est très développée.⁷ La qualité des solutions (produits, logiciels, prestations) proposées et la maîtrise de l'ensemble des processus doivent être « l'affaire de tous ».⁸

Le dirigeant a considéré, dès la création de la société, que les salariés devaient être épanouis dans leur travail afin d'être impliqués et de donner le meilleur d'eux-mêmes. Dans ce sens, il a toujours cherché à s'appuyer sur les compétences des salariés et à identifier la fonction et les missions au sein de l'organisation les plus en adéquation avec ces compétences.

Même si le fondateur s'est aujourd'hui éloigné de la direction opérationnelle, les principes de ce patron visionnaire sont très présents dans l'entreprise et le modèle de l'entreprise est très incarné par la figure de leader comme l'indique Gilbert (2017).

⁶ « J'ai refusé la mise en place d'une badgeuse pour contrôler le temps de travail des salariés car j'estime qu'on doit leur faire confiance » le fondateur en entretien

⁷ « On règle le problème du client après on regarde comment on traite en interne » la directrice générale en entretien

⁸ Source : livret d'accueil de CM

Nous verrons par la suite un certain nombre d'éléments suite à notre enquête, mais nous pouvons déjà indiquer que le très faible turn-over au sein de CM depuis sa création, montre que les salariés sont satisfaits de travailler dans un tel environnement.

Suite aux recrutements importants de ces 3 dernières années (plus de 20 personnes embauchées en CDI), les dirigeants s'interrogent sur la pérennité de ces valeurs à l'avenir et l'adhésion des nouveaux arrivants à celles-ci. C'est l'un des enjeux de l'entreprise pour les années à venir, nous y reviendrons.

5. Résultats de l'étude

5.1 Facteurs organisationnels

5.1.1 *Leadership, sens et vision partagée, confiance et autonomie, valeurs partagées et éthique*

Le dirigeant créateur de CM n'a pas eu pour objectif de mettre en place une entreprise libérée telle que nous l'avons défini. Comme de nombreux dirigeants de PME, il a eu la volonté de développer un management de proximité (Torrès et Enrico, 2014) afin d'être proche de ses collaborateurs, d'être à leur écoute et de les aider si nécessaire à traiter les problèmes rencontrés. Son objectif était (et demeure) de créer un environnement de travail propice où les personnes viennent travailler avec plaisir. Cela s'appuie notamment sur la confiance accordée aux salariés : pas de pointeuse (nous l'avons vu), processus de contrôle limité, liberté d'initiative forte...

Ainsi 94% des personnes ayant répondu à l'enquête se déclarent autonomes dans l'organisation de leur travail. Les salariés interrogés (dont ceux des sites de Paris et de Sophia Antipolis) confirment ce point et se disent très satisfaits de leur autonomie. Par ailleurs ceci est confirmé par le fait que les salariés estiment qu'ils peuvent prendre des décisions en toute autonomie (82%), qu'ils ne considèrent pas être trop contrôlés dans leur travail (91%) et que l'erreur est admise dans le travail (91%). 97% des salariés déclarent éprouver du plaisir à faire leur travail. La confiance est également forte entre tous les acteurs, les salariés estiment que leurs collègues leur font confiance (88%) ainsi que leurs managers (82%) et ils ont confiance dans l'équipe de direction (82%).

Les valeurs sont également partagées et les salariés déclarent adhérer aux valeurs de l'entreprise (88%) même si celles-ci sont parfois plus implicites qu'explicites (les valeurs de respect, de réactivité arrivent ainsi en 4^{ème} et 5^{ème} positions des valeurs citées alors qu'elles n'apparaissent pas dans les valeurs définies et communiquées de l'entreprise). Les salariés estiment aussi partager des valeurs avec leurs collègues (66%). Ils se sentent respectés (85%) et s'estiment considérés en tant que personne et pas seulement en tant que salarié à 79%.

Globalement les personnes sont à la fois fières des produits et des services de l'entreprise (85%) ainsi que le fait de travailler pour cette entreprise (94%).

Ces résultats (à interpréter avec précaution étant donné le nombre limité de personnes ayant répondu à l'enquête) sont positifs notamment quand on les compare à l'enquête BVA⁹ où par exemple 80% des salariés français interrogés se sentent fiers de leur entreprise.

Par contre les résultats sont un peu plus mitigés concernant le sens et la vision partagée. Si 79% des salariés voient l'impact de leur travail sur la réussite de l'entreprise, « seulement » 61% ont une vision claire de la stratégie de l'entreprise, 64% connaissent leur propre objectif et 52% sont informés des projets en cours. Cela reste cependant bien au-dessus des résultats de l'enquête BVA où seulement 29% des salariés français se déclarent bien informés de la stratégie de leur entreprise.

⁹ Enquête BVA sur l'engagement dans le travail réalisée en juin 2014 auprès de 1000 salariés en France (et 5000 salariés au total sur 12 pays)

L'équipe de direction a globalement pris conscience de l'importance de mieux communiquer sur la stratégie, la vision et sur le fait que les managers devaient renforcer leur leadership tel que le définit Kotter (1996) pour renforcer la communication, la motivation, être moins absorbé par le management opérationnel et être porteur de la vision et des valeurs de l'entreprise.

Lors des entretiens avec l'équipe de direction et la responsable ressources humaines, deux points d'attention ont également été relevés concernant d'une part la bonne intégration des nouveaux arrivants afin qu'ils partagent les valeurs de l'entreprise. Suite à la croissance des effectifs les managers de proximité ont un rôle de plus en plus importants à jouer dans ce cadre. D'autre part, les sites de Paris et Sophia Antipolis s'estiment parfois un peu délaissés par le siège et le sentiment d'appartenance à CM est moindre. Un salarié de ces sites déclare en entretien : « *je vois peu la direction* », un autre : « *au siège, ils décident de choses et on n'est pas au courant* », « *avec l'éloignement, on n'est pas écouté* ». Il est donc important que tous les managers (et ceux des sites) partagent la même vision et soient « *là pour faciliter, accompagner et fluidifier, développer, encourager et reconnaître* » (Verrier et Bourgeois, 2016, p. 134). En tant que leaders, « *ils doivent être les inspireurs d'une vision, d'une inspiration, d'un entraînement des personnes dans une action collective efficace* »¹⁰ (Thévenet et Arnaud, 2011, p. 336).

Nous pouvons constater avec le fait que les personnes s'estiment reconnues à 49% dans leurs efforts et encouragées à 57% dans leurs efforts qu'il y a des progrès à réaliser pour les managers dans cette dimension leadership.

5.1.2 Autres facteurs organisationnels

Concernant la composition des équipes, l'entreprise attache beaucoup d'importance à la personnalité des candidats pour s'assurer qu'ils s'intégreront bien dans la culture et les valeurs de l'entreprise. Comme dans de nombreuses PME, le recrutement est perçu comme un investissement important (Paradas, 2010). Le très faible nombre de départs (aucune démission, aucun licenciement et 2 départs négociés sur les 5 dernières années) indique que le processus fonctionne correctement. « *Je pars du principe que l'on doit mettre la personne dans les meilleures dispositions. Lorsque l'on recrute quelqu'un c'est à nous de lui trouver la meilleure place dans l'organisation en fonction de ses compétences et de ses motivations* »¹¹. 82% des salariés considèrent que leur mission leur correspond en termes de compétences et caractère.

En matière d'interactions formelles, l'entreprise s'organise en mode projet pour répondre aux besoins de ses clients. Nous sommes ici dans une configuration où « *de nombreux projets cohabitent dans une organisation donnée* » (Picq, 2011, p. 33). Ce processus projet n'est pas forcément très formalisé mais, en phase avec les valeurs de l'entreprise, est fondamentalement orienté vers la satisfaction du client (1^{ère} valeur citée par les salariés) et les salariés considèrent à 57% qu'ils capitalisent sur le retour d'expérience pour progresser. Ils estiment également à 97% que leur entreprise est innovante.

La communication formelle au sein des services est correcte, les salariés estiment à 67% que leurs missions sont bien définies et avoir suffisamment d'informations pour travailler à 79%.

Par contre, comme nous l'avons déjà évoqué, l'entreprise doit être vigilante sur ses modes de communication généraux sur la stratégie, sur les valeurs, sur la vision notamment pour les 2 sites de Paris et Sophia Antipolis.¹²

Les leviers de la GRH mis en place sont ici plutôt structurés et ont vocation à gérer les salariés « *de manière subtile (...) mais pas de façon sophistiquée* » pour reprendre l'expression de Louart et Vilette (2010, p. 9). Nous avons abordé précédemment le processus de recrutement, l'entreprise a également mis en place depuis 2 ans un processus d'entretiens individuels

¹⁰ Dans le livre, la phrase est au singulier

¹¹ Déclaration du créateur dirigeant en entretien

¹² « *Nous manquons d'information, c'est difficile avec l'éloignement* » déclaration d'un salarié en entretien

d'appréciation. Ce processus reste perfectible car d'une part seulement 75% de salariés ont eu à ce jour un entretien et d'autre part seulement 27% des salariés estiment que leurs critères d'évaluation de leur performance sont clairs.¹³ En matière de gestion de carrière, 55% des salariés voient comment ils peuvent évoluer dans l'entreprise.

Lié au point de l'évaluation de la performance, il y a également une problématique d'équité à traiter dans le processus de rémunération car 64% des salariés considèrent que leur rémunération n'est pas adaptée à leurs compétences et à leurs responsabilités. Il faut noter que les salaires sont transparents dans l'organisation.

Si nous observons les conditions de travail, celles-ci sont perçues comme bonnes à 94% et 82% des salariés déclarent avoir le matériel nécessaire pour travailler.

En matière de formation, l'entreprise fait des efforts et 70% des salariés estiment que l'entreprise leur permet de se former et de développer leurs compétences. Dans cet « *environnement suffisamment nutritif* » (Getz et Carney, 2012, p. 184) les salariés ont le sentiment d'apprendre à 94%.

5.2 Facteurs individuels

Les salariés estiment à 88% avoir les compétences nécessaires pour réaliser leur travail. Les dirigeants sont convaincus que ce capital de compétences est une richesse de leur entreprise comme une majorité d'entreprises françaises qui considèrent le capital humain comme 1^{er} levier de compétitivité.¹⁴

Les interactions qu'elles soient affectives ou informelles sont fortes. La qualité des relations humaines est appréciée (91%) et les salariés ont régulièrement des moments de partage conviviaux avec leurs collègues (88%). Dans les commentaires de l'enquête et dans les entretiens, le terme de « famille » est très souvent prononcé. Comme le soulignent Louart et Vilette, la proximité des acteurs en PME est importante et les « *aspects familiaux et familiers sont tantôt étouffants, tantôt sécurisants (...) avec tout ce que cela implique de compréhension ou de tension* » (2010, p. 11-12). Dans le cas de CM, l'enquête et les entretiens montrent que le côté sécurisant, compréhensif l'emporte largement et que cela génère une dynamique positive au sein de l'organisation. Les salariés communiquent régulièrement entre eux (97%), le tutoiement est de rigueur dans l'organisation et la « philosophie » est de travailler « portes ouvertes » dans les bureaux. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'entreprise doit être vigilante vis-à-vis de ses sites de Paris et de Sophia Antipolis où lors des entretiens, les salariés déclarent qu'avec « *l'éloignement ils ne sentent pas forcément faire partie de la « famille »* ».

Pour conclure avec la coopération, un point d'attention doit être porté sur la coopération inter-services (estimée positive à 49%). Les services peuvent être amenés à travailler de manière cloisonnée, cloisonnement qui peut être accentué par l'éloignement géographique.¹⁵ Par contre au sein des services, la coopération est forte. 94% des salariés déclarent s'entraider régulièrement avec leurs collègues et obtenir de l'aide d'un collègue plus expérimenté (85%). Ils estiment à 79% que le travail collaboratif est encouragé dans l'entreprise. Les entretiens confirment cette dynamique collective et comme l'indique Le Boterf « *C'est la qualité de la coopération d'un collectif qui fait la performance collective* » (2015, p. 210).

5.3 Synthèse cas CM

¹³ Point intéressant à noter : ces critères d'évaluation intègrent des critères collectifs comme le « sens de l'équipe ».

¹⁴ Baromètre 2015 Usine Nouvelle - Deloitte de la compétitivité des entreprises françaises : « *le capital humain, et en particulier le bien-être et la motivation des salariés plébiscités comme levier clé d'amélioration de la compétitivité* »

¹⁵ « Nous ne sommes pas au courant de ce qu'ils font à Descartes et des nouveaux projets, ça nous pénalise parfois dans notre travail » déclaration d'un salarié en entretien

Nous retrouvons dans l'étude du cas CM, les attributs de la compétence collective (Retour et Krohmer, 2006). Le référentiel commun et la mémoire collective sont importants, même s'ils pourraient être renforcés, notamment pour le référentiel commun, par des actions pour développer le sens et la vision commune. La fidélisation des salariés et le faible turn over contribuent positivement à ces attributs. Il en va de même avec le langage opératif commun qui facilite le fonctionnement de l'organisation. Nous sommes dans une dynamique collective où « *chacun dans un groupe est tour à tour émetteur et récepteur de compétences* » (Defélix, Picq et Retour, 2009, p. 214).

Les salariés déclarent pouvoir prendre des initiatives et prendre des décisions en toute autonomie (79%) ce qui est représentatif d'un bon engagement subjectif. Or comme l'indique Zarifian (2001), être compétent c'est prendre des initiatives et assumer des responsabilités dans une situation professionnelle (problèmes, événements...) à laquelle est confrontée la personne. Il faut d'ailleurs noter que le créateur dirigeant a souhaité que lors de la mise en place des fiches de poste, celles-ci restent génériques afin que les personnes ne « s'enferment » pas dans un poste.¹⁶

L'étude du cas de l'entreprise CM a donc permis de vérifier la pertinence de la grille d'analyse proposée sur la compétence collective (tableau n°2) et de mettre en évidence les facteurs clés organisationnels pour la développer. Cette grille d'analyse n'est pas liée à un type d'organisation et il appartient à chaque entreprise de construire ses propres réponses et propres processus pour mettre en œuvre et développer les différents facteurs.

Cap Monétique a peut-être construit des « *compétences collectives implicites (...) sans le savoir* » (Louart et Vilette, 2010, p. 12) et est de la même façon peut-être une entreprise libérée qui s'ignore mais ce qui est fondamental c'est que depuis sa création (il y a plus de 30 ans) cette société s'est développée, a innové, a géré des mutations et transformations technologiques d'ampleur et continue de croître en regardant vers l'avenir. L'engagement et la fidélité des salariés, leur capacité à coopérer, à prendre des initiatives et des responsabilités ont contribué à la performance de CM dans la durée.

L'entreprise a suivi sa propre voie, à partir de quelques convictions profondes de son fondateur, en associant les salariés à sa démarche et à son aventure. La force des PME réside, selon Le Morlec, « *dans leur capacité à libérer rapidement l'énergie nécessaire pour faire la différence (...) dans un environnement structurellement changeant* » (2016, p. 33) et en s'appuyant notamment sur les hommes et les femmes de l'entreprise qui feront la différence.

Conclusion

La question n'est donc pas de savoir s'il faut libérer l'entreprise ou pas, mais plutôt comme le souligne Igalens, dans l'avant-propos de « *Gérer les RH en PME* » (2014, p. XXVI), de faire preuve d'attention et « *rendre son cerveau disponible* » pour être à l'écoute des différents apports possibles dans une approche opérationnelle et pragmatique. Ce qui intéresse les entreprises et leurs dirigeants (notamment en PME) c'est non seulement le résultat et la performance, mais comme l'indiquent Defélix *et al.*, « *ils redécouvrent l'importance de la performance-processus, et partant de son ingrédient collectif* » (2014, p. 46).

La grille d'analyse que nous proposons permet d'identifier les facteurs clés de création de la compétence collective à partir du modèle de Retour et Krohmer (2006) en intégrant quelques apports fondamentaux du modèle d'entreprise libérée. Celle-ci devra bien sûr être testée sur d'autres cas pour la valider.

¹⁶ « Je ne souhaite pas que les personnes se mettent dans une posture d'exécutant en appliquant une liste de tâches » déclaration du dirigeant en entretien.

Dans notre environnement actuel, il est nécessaire, selon Getz, de « *passer de l'entreprise des « pères » à l'entreprise des « pairs »* »¹⁷ et, dans une approche pragmatique et opérationnelle, il semble important de se concentrer « *sur le concret des hommes et des entreprises* » (Verrier et Bourgeois, 2016, p.5) afin de leur laisser la liberté de trouver leur propre voie.

Les entreprises doivent évoluer, se transformer et comme le précise Nicolas (2014) la confiance instaurée est prépondérante pour faciliter cet apprentissage organisationnel en PME, et nous ajouterons pour l'ensemble des organisations.

¹⁷ Interview de Getz dans *Entreprises & Carrières* n°1153/1154 2013

Références bibliographiques

- BATAILLE F. (2001), « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, avril-mai-juin, p. 66-81
- BISMUTH D. (2015), « Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique », *Harvard Business Review France hbrfrance.fr*
- BON V. (2014), « Les enjeux sociaux de la responsabilité des petites entreprises : les spécificités en question », in VILETTE M.A. (coord.), « Gérer les RH dans les PME », *Vuibert*, p. 333-351
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), « L'acteur et le système », *Seuil*, p. 177-194
- DEFELIX C., LE BOULAIRE M., MONTIES V. et PICQ T. (2014), « La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance » in « @GRH, Meilleurs papiers du 25^e congrès de l'AGRH à Chester (6-7 novembre 2014) » *De Boeck* p. 31-50
- DEFELIX C., PICQ T. et RETOUR D. (2009), « Conclusion », in DEFELIX C., PICQ T. et RETOUR D. (coord.) (2009), « Gestion des compétences, Nouvelles relations nouvelles dimensions », *Vuibert*, p. 211-221
- DEJOUX C ; (1998), « Pour une approche transversale de la gestion des compétences » *Gestion 2000, novembre-décembre*
- DORTIER J.F. (2016), « L'entreprise libérée, réalité ou imposture » *revue Sciences Humaines n°279 mars 2016*, p. 54-57
- DUFRESNE D. (2014), « Compétences collectives et interorganisationnelles, des facteurs de performance économique et sociale durable », in VILETTE M.A. (coord.) « Gérer les RH dans les PME » *Vuibert*, p. 215-235
- DUFRESNE D., PEYRAT-GUILLARD D. (2009), Communication au congrès de l'AGRH de Toulouse le 21/09/2009, p. 20
- DUPUICH-RABASSE F., TREPO G. (2002), « Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management : la place de la GRH dans la mise en œuvre des outils stratégiques de gestion de l'entreprise », *Actes du 13^{ème} congrès de l'AGRH, tome 2*
- Enquête GALLUP (2013) de mesure de l'implication professionnelle des salariés réalisée auprès de 73 700 salariés dans 142 pays
- Enquête BVA (2014) sur l'engagement dans le travail des salariés réalisée auprès de 5 000 salariés dans 12 pays
- GETZ I. et M. CARNEY B. (2009), "Freedom, Inc.", *Crown Business*; Traduction française (2012) "Liberté & Cie" *Fayard*
- GEUZE F., « Entre communication et imposture », in Collectif des mécréants (coord.), « Entreprise Libérée. La fin de l'illusion », p 17-27, *www.e-rh.org*, consulté le 1/9/2016
- GILBERT P. (2017), « Entreprise libérée et management participatif, rupture ou continuité ? », interview dans la revue *Personnel*, n°575 – Janvier 2017, p. 66-67
- GUILHON A., TREPO G. (2000), « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines », Communication à la 9^{ème} conférence internationale de management stratégique de Montpellier, p. 9
- HLADY-RISPAL M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n°127, p. 61-70
- IGALENS J. (2014), « Avant-propos », in VILETTE M.A. (coord.) « Gérer les RH dans les PME » *Vuibert*, p. XXV-XXVI
- LALOUX F. (2015), « Reinventing Organizations », *Les Editions Diateino*

- LANDIER H., "Victime de la mode", in Collectif des mécréants (coord.), « Entreprise Libérée. La fin de l'illusion », p. 7-9, *www.e-rh.org*, consulté le 1/9/2016
- LE MORLEC L., "Dérives et confusions", in Collectif des mécréants (coord.), « Entreprise Libérée. La fin de l'illusion », p. 7-9, *www.e-rh.org*, consulté le 1/9/2016
- LEPLAT J. (2011), « Mélanges ergonomiques : activité, compétence, erreur », *Octares Editions*
- LUC E., LE SAGET M., (2013), « La pratique du leadership partagé », *Les Presses de l'Université de Montréal*
- KOTTER J. (1996), « Leading change », *Harvard Business School Press*, p. 25-30
- LE BOTERF (2000), « Construire les compétences individuelles et collectives », *Les Editions d'organisation*
- LE BOTERF (2015), « Construire les compétences individuelles et collectives », 7^{ème} édition argumentée, *Eyrolles*
- LOUART P. (2014), « Préface » in VILETTE M.A. (coord.) « Gérer les RH dans les PME » *Vuibert* p. XXIII-XXIV
- LOUART P. et VILETTE M.A. (2010), « Dans les PME, on gère les hommes autrement », in LOUART P. et VILETTE M.A. (coord.) « La GRH dans les PME », *Vuibert*, p. 9-16
- MAC GREGOR D. (1960), « The Human Side of Enterprise », *McGraw-Hill*
- MAHE DE BOISLANDELLE H. (2015), « Gestion des Ressources Humaines dans les PME » 3^{ème} édition *Economica*
- MASSON A., PARLIER M. (2004), « Les démarches compétences », *Editions ANACT*
- MICHAUX V. (2009), « Articuler les compétences individuelle, collective organisationnelle et stratégique : les éclairages de la théorie des ressources et du capital social » in DEFELIX C., PICQ T. et RETOUR D. (coord.), « Gestion des compétences, Nouvelles relations nouvelles dimensions », *Vuibert*, p. 13-33
- MINZBERG H. (2009), « Le manager au quotidien », *Eyrolles Editions d'organisation*, 2^{ème} édition mise à jour et complétée, p. 65-104
- MINTZBERG H. (1982), « Structure et dynamique des organisations », *Editions d'Organisation*
- NICOLAS E. (2014), « L'apprentissage organisationnel en PME : impact de la tradition orale et de la confiance » in VILETTE M.A. (coord.) « Gérer les RH dans les PME » *Vuibert*, p. 277-292
- OLLIVIER D. (2012), « Management 2.0, Performance économique et capital humain », *AFNOR éditions*
- PARADAS A. (2010), « Les contraintes de recrutement dans les PME », in LOUART P. et VILETTE M.A. (coord.) « La GRH dans les PME », *Vuibert*, p. 223-236
- PETERS T. (1993), « L'entreprise libérée : libération, management », *Dunod*
- PLANE J.M. (2015), « Théories du leadership », *Dunod*
- PICQ T. (2005), « Comment développer les compétences collectives ? Quand le handballeur vient au secours du manager » *Gérer et comprendre*, mars 2005, n°79, p. 76-83
- PICQ T. (2011), « Manager une équipe projet », 3^{ème} édition, *Dunod*
- RETOUR D. et KROHMER C. (2006), « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in DEFELIX C., KLARSFELD A. et OIRY E. (coord.), « Nouveaux regards sur la gestion des compétences », *Vuibert*, p. 149-183.
- SANSEAU P.Y. (2009), « Quelles compétences pour l'Europe technologique de demain ? Construction d'un modèle et émergence du concept de compétence interorganisationnelle » in DEFELIX C., PICQ T.

et RETOUR D. (coord.), « Gestion des compétences, Nouvelles relations nouvelles dimensions », *Vuibert*, p. 186–192

STORHAYE P. (2016), « Transformation RH & digital », *Editions EMS*

THEVENET M. et ARNAUDJ.P. (2011), « Tous leaders », in PERETTI J.M. « Tous leaders » *Eyrolles*, p. 335-340

TORRES O., ENRICO G. (2014), « Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité », in VILETTE M.A. (coord.) « Gérer les RH dans les PME » *Vuibert*, p. 13-28

VERRIER G. et BOURGEOIS N. (2016), « Faut-il libérer l'entreprise ? », *Dunod*

ZARIFIAN P. (2001), « Le modèle de la compétence », *Editions Liaisons*

Annexes

Annexe n°1 : Guide d'entretien Salariés Cap Monétique

Présentation de la recherche	<ul style="list-style-type: none">- Présentation de l'interviewer- Présentation du sujet de recherche : liens entre principes d'entreprise libérée & compétence collective
Présentation de la personne interviewée	<ul style="list-style-type: none">- Poste / service- Parcours professionnel- Ancienneté
Emploi, Misions & compétences	<ul style="list-style-type: none">- Quelles sont vos principales missions ?- Quelles sont les compétences dont vous avez besoin pour exercer votre mission?- Suivez-vous des formations ?- Disposez-vous d'autonomie dans votre travail ?- Avez-vous des objectifs définis ? Comment vous sont-ils fixés ?- Comment se déroule le suivi, le contrôle de votre travail ?- Qu'est-ce qui vous plait dans votre travail ?- Qu'est-ce qui plait moins dans votre travail ?
Relations humaines & communication	<ul style="list-style-type: none">- Quelles sont vos relations avec vos collègues ?- Quelles sont les relations avec les autres services ?- Quelles sont vos relations avec votre responsable ?- Quelles sont vos relations avec la direction ?- Quel est votre avis sur la coopération au sein du service ?- Quel est votre avis sur la coopération avec les autres services ?- Quelle est votre opinion sur l'ambiance de travail ?
Communication	<ul style="list-style-type: none">- Quelle est votre opinion sur la communication interne ?- Avez-vous les informations nécessaires pour travailler ?- Comment êtes-vous informés sur la stratégie et les principaux projets de l'entreprise ?
Motivation	<ul style="list-style-type: none">- Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ?- Quelles sont les sources d'insatisfaction ?- Quelles sont vos perspectives d'évolution en interne dans l'entreprise ?- Que pensez-vous des moyens mis à votre disposition pour réaliser votre travail ?- Quel est votre avis sur les conditions de travail ?- Comment est évalué votre travail ?
Valeurs	<ul style="list-style-type: none">- Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?- Ces valeurs sont-elles partagées dans l'entreprise ?

Annexe n°2 : Tableau de synthèse des verbatims :

Sens, vision	<p>Entretien 1 « Je n'ai pas une bonne vision de la stratégie » « Je ne vois pas bien comment vont évoluer nos produits »</p> <p>Entretien 2 « Je n'ai jamais vu la direction, je ne sais pas ce que font les autres sociétés »</p> <p>Entretien 3 « Nous manquons de vision sur les évolutions techniques »</p> <p>Entretien 4 « Je manque d'infos avec l'éloignement » « Je ne sais pas comment la stratégie va évoluer »</p> <p>Entretien 5 « La confiance est présente et j'ai de l'autonomie dans mon travail »</p>
Autonomie	<p>Entretien 1 « J'ai une grosse autonomie dans mon travail » « Ma responsable ne me contrôle pas »</p> <p>Entretien 2 « Je peux prendre des initiatives » « Je suis satisfait de mon autonomie »</p> <p>Entretien 3 « J'ai une paix royale » « Les personnes ont beaucoup d'autonomie dans l'organisation »</p> <p>Entretien 4 « Mon autonomie est forte » « On me fait confiance » « Ma liberté d'action compense le salaire insuffisant »</p> <p>Entretien 5 « La confiance est présente et j'ai de l'autonomie dans mon travail »</p>
Relations humaines	<p>E1 « Il y a régulièrement des pots et des repas entre nous »</p> <p>E2 « les relations sont bonnes en général »</p> <p>E3 « L'ambiance est bonne » « On ne se sent pas forcément faire partie de la « famille » »</p> <p>E4 « L'ambiance est bonne, c'est assez familial »</p> <p>E5 « Les relations sont conviviales et familiales » « Le patron est cool, simple et abordable »</p>
Confiance	<p>E1 « On me fait confiance »</p> <p>E2 « Mon responsable me fait confiance »</p> <p>E4 « La confiance est importante entre les personnes »</p> <p>E5 « La confiance est présente »</p>
Coopération	<p>E1 « Les relations avec les autres services sont bonnes, nous travaillons bien ensemble »</p> <p>E3 « La coopération est bonne » « Il y a une bonne entraide dans l'équipe »</p> <p>E4 « On a une bonne collaboration avec les collègues »</p> <p>E5 « Les relations sont correctes avec les différents services » « On peut compter les uns sur les autres »</p>
Communication	<p>E1 « Nous manquons essentiellement d'infos sur les activités des autres sociétés »</p> <p>E2 « Il y a très peu de réunions », « Je vois peu la direction »</p> <p>E3 « On a le sentiment d'être abandonné, on voit la direction une fois par an. Cette année, miracle on les a vus 2 fois », « « Nous ne sommes pas au courant de ce qu'ils font à Descartes et des nouveaux projets, ça nous pénalise parfois dans notre travail », « Au siège, ils décident de choses et on n'est pas au courant »</p>

	<p>E4 « Nous manquons d'information, c'est difficile avec l'éloignement », « Il y a beaucoup de com informelle à Descartes que nous n'avons pas », « Avec l'éloignement, on n'est pas écouté ».</p> <p>E5 « Il y a beaucoup de com informelle »</p>
Management	<p>E1 « J'ai des contacts quotidiens avec ma responsable » « Je n'ai pas d'objectifs définis »</p> <p>E2 « J'ai des échanges de temps en temps avec mon responsable, ça me suffit »</p> <p>E4 « J'ai de très bonnes relations avec ma responsable » « Elle est basée à Descartes alors des fois elle oublie de me passer des infos »</p> <p>E5 « Les décisions sont prises rapidement, on n'attend pas »</p>
Motivation	<p>E1 « Je suis reconnue dans mon travail »</p> <p>E2 « J'attends d'être reconnu comme technicien »</p> <p>E4 « Ma rémunération est relativement basse » « je compense avec la liberté que j'ai »</p> <p>E5 « Je n'ai pas de visibilité d'évolution de carrière » « On a de la reconnaissance dans le travail » « Ma rémunération n'est pas à la hauteur du poste »</p>
Compétences	<p>E1 « Je peux me former régulièrement »</p> <p>E2 « J'ai été formé par mon responsable à mon poste pendant 2 mois qui m'a permis de rapidement maîtrisé mon poste »</p> <p>E4 « Nous manquons un peu de compétences techniques en interne pour évoluer »</p> <p>E5 « L'entreprise est ouverte sur les compétences » « Elle favorise les évolutions de compétences »</p>