

Master MAE Management des Organisations de Santé et Médico-Sociales

# Une entreprise libérée sans hiérarchie est-elle une entreprise sans autorité ?

*Etude de cas d'une structure sanitaire d'éducation thérapeutique*

*« Un bon dirigeant, c'est comme un éléphant. C'est impossible à définir en théorie mais,  
quand vous en rencontrez un, l'évidence s'impose à vous ! »*

*Frédéric de Broglie, directeur général de la société capital risque 3i.*

**Quoclac TRAN THANH**

**Sous la direction de Caroline RUMPLER MERDINGER**

**EM STRASBOURG – Promotion 2017-2018**



## REMERCIEMENTS

Cette année 2017/2018 fut particulièrement riche et intense. J'ai conjugué ma formation MOSS avec une mission d'intérim à 100km de chez moi pour venir soutenir un établissement en difficulté. Je n'ai pas la naïveté de croire que j'ai pu surmonter tout cela tout seul. L'occasion m'est donnée de pouvoir remercier les personnes qui m'ont soutenu.

*Je tiens à remercier mon père pour l'inspiration qu'il est pour moi, et ma mère pour son courage tout au long de ces années. C'est aussi pour leur fierté que je suis dans cette formation.*

*Je remercie d'abord mon épouse, Céline, pour son soutien, son amour, ses corrections mais surtout de me permettre de rester moi-même qu'importent les circonstances.*

*Je remercie ma fille, My Lan, de croire en moi, pour sa générosité et sa grandeur d'âme malgré son jeune âge.*

*Je remercie mon fils, Sen, pour les parties endiablées de jeux vidéo qui m'ont permis de me vider la tête par moment.*

*Je remercie mes amis pour les moments de détente, pour les moments de confiance, de doute.*

*Je remercie mes collègues de la maison d'enfants de Lettenbach qui m'ont soutenu dans cette difficile mission. Merci d'avoir cru en ma vision pour l'établissement.*

*Je remercie également l'ensemble de mes collègues de la Fondation Vincent de Paul qui ont contribué de près ou de loin à ce mémoire.*

*Je remercie mes collègues de promo pour leurs soutiens et en particulier Céline Cayeux et Annie Weisslocker, « mes deux acolytes du fond ».*

*Je remercie Renaud Obino et tout le réseau ODE pour leur accueil chaleureux et l'exemple d'une belle structure. Vous êtes des gens biens.*

*Je remercie Caroline Rumpler Merdinger, pour la direction du mémoire qui m'a valu plusieurs nœuds au cerveau, mais aussi pour la construction et le casting du MOSS 2017/2018.*

*Je remercie Lauriane Giguet pour son aide dans la définition de la problématique de mon mémoire.*

*Je remercie l'ensemble des enseignants pour leur disponibilité, leur savoir, et leur pédagogie mais aussi leur gentillesse.*

*Je remercie Soline Chaumard pour son extrême patience et gentillesse tout au long de cette année scolaire.*

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>P1</b>
<b>1. LE CADRE CONCEPTUEL : L'AUTORITE.....</b>	<b>P2</b>
<b>1.1. L'autorité selon Max Weber : Les formes d'autorités.....</b>	<b>P3</b>
<b>1.2. L'autorité selon Michel Foucault: Le savoir pour autorité.....</b>	<b>P4</b>
<b>1.3. L'autorité selon Sigmund Freud : la figure d'autorité, Totem et tabou.....</b>	<b>P6</b>
<b>1.4. L'autorité selon Michel Serres : l'autorité par la compétence.....</b>	<b>P8</b>
<b>2. ETUDE DE CAS D'UNE STRUCTURE SANITAIRE DE PREVENTION ET D'EDUCATION THERAPEUTIQUE, LE RESEAU ODE.....</b>	<b>P9</b>
<b>2.1. Méthodologie.....</b>	<b>P10</b>
<b>2.1.1. Collecte entretiens semi directifs.....</b>	<b>P10</b>
<b>2.1.2. Echantillons des répondants.....</b>	<b>P11</b>
<b>2.1.3. Le réseau ODE, présentation du cadre empirique.....</b>	<b>P12</b>
<b>2.2. Résultats de la recherche .....</b>	<b>P14</b>
<b>2.2.1. Le réseau Ode est-il une entreprise libérée ?.....</b>	<b>P14</b>
<b>2.2.1.1. Cadre conceptuel et méthodologie.....</b>	<b>P14</b>
<b>2.2.1.2. Le réseau Ode, une entreprise libérée.....</b>	<b>P15</b>
<b>2.2.1.2.1. Une entreprise qui s'éloigne des modèles traditionnels.....</b>	<b>P15</b>
<b>2.2.1.2.2. Des salariés heureux de faire partie de cette entreprise.....</b>	<b>P16</b>
<b>2.2.1.2.3. Une injonction à créer.....</b>	<b>P17</b>
<b>2.2.2. Quelles sont les formes d'autorités au sein du réseau Ode ?.....</b>	<b>P18</b>
<b>2.2.2.1. La figure d'autorité.....</b>	<b>P19</b>
<b>2.2.2.2. Les figures d'autorité.....</b>	<b>P20</b>
<b>2.2.2.2.1. Le binôme de direction.....</b>	<b>P20</b>
<b>2.2.2.2.2. Le directeur administratif.....</b>	<b>P22</b>
<b>2.2.2.2.3. Le partage des responsabilités au sein de l'équipe.....</b>	<b>P23</b>
<b>2.2.2.2.4. Les totems (sens, protocoles, valeurs,...).....</b>	<b>P24</b>

<b>3. UNE ENTREPRISE LIBEREE SANS HIERARCHIE EST ELLE UNE ENTREPRISE SANS AUTORITE ?.....</b>	<b>P26</b>
<b>3.1. Une entreprise libérée, mais ni de la hiérarchie, ni de l'autorité.....</b>	<b>P26</b>
3.1.1. L'entreprise libérée évolue dans un contexte culturel.....	P26
3.1.2. L'entreprise libérée évolue dans un cadre légal.....	P27
<b>3.2. Quelles autorités au sein d'une entreprise libérée ?.....</b>	<b>P29</b>
3.2.1. La répartition des responsabilités.....	P29
3.2.2. La place du leadership.....	P30
3.2.3. Les valeurs socles ou l'apparition du sacré.....	P31
3.2.4. L'autorité par la compétence.....	P32
<b>CONCLUSIONS.....</b>	<b>P35</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>P37</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>P40</b>

## GLOSSAIRE

**BU** : Business Unit

**CET** : Centre d'Education Thérapeutique

**ETP** : Equivalent Temps Plein

**Pôle ETP** : Education Thérapeutique et Prévention

**GHRMA** : Groupe Hospitalier de la Région de Mulhouse et Sud Alsace

**ODE** : Obésité et Diabète de l'Enfant

**PJJ** : Protection Judiciaire de la Jeunesse. La direction de la Protection judiciaire de la Jeunesse (DPJJ) « est chargée, dans le cadre de la compétence du ministère de la Justice, de l'ensemble des questions intéressant la justice des mineurs et de la concertation entre les institutions intervenant à ce titre » (décret du 9 juillet 2008 relatif à l'organisation du ministère de la justice).

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**RéPPOP** : Réseau de Prévention et de Prise en charge de l'Obésité Pédiatrique.

## TABLE DES MATIERES DES FIGURES

**Figure 1** : Organigramme Réseau ODE.....P13

**Figure 2** : Grille d'analyse des entretiens sur l'entreprise libérée.....P15

## INTRODUCTION

Face à l'impérieuse nécessité financière, les secteurs de la santé et du médicosocial se sont professionnalisés notamment dans la gestion des établissements. Cette professionnalisation s'est traduite par des regroupements associatifs, par des restructurations de gouvernance ou encore par l'optimisation des processus de servuction<sup>1</sup>. Pour autant, ces démarches d'optimisation de gestion se heurtent à certaines réalités.

Ainsi ce début de troisième millénaire a vu l'échec de certains modèles managériaux, parfois de manière tragique. La vague de suicide, qu'a pu connaître France Télécom en est le triste exemple. D'après une étude du cabinet Technologia, relayée par de nombreux médias comme « Le Monde », le burn out menacerait près de 3,2 millions de salariés, soit près de 12% des actifs. Le monde du travail se trouve inévitablement dans une période de remise en question des modèles managériaux. Les modèles d'optimisation dont s'inspirent les secteurs de la santé et du médicosocial semblent anachroniques avec les valeurs individuelles prônées dans notre société.

En 2012, le concept « d'entreprise libérée » (GETZ, 2012) décrit une philosophie de gestion visant à se « libérer » des carcans organisationnels traditionnels. S'apparentant davantage à une philosophie qu'à un mode organisationnel, « l'entreprise libérée » prône un modèle favorisant pour « *Chaque salarié...a la liberté de prendre toutes les décisions qui lui paraissent pertinentes, à partir du moment qu'elles contribuent au bien commun* » (HOLTZ Théo, 2017). Ce concept est devenu pour certains le « Saint Graal managérial » dans un contexte de remise en question des modèles managériaux traditionnels.

On pourrait alors s'interroger de la pertinence d'un tel modèle managérial, basé sur les valeurs de liberté et de sens, dans le secteur du médicosocial qui « *concentre, à lui seul, 20% des affections psychiques reconnues en accident de travail, alors qu'il emploie 10% des salariés* » (GRADADJI, 2018).

Pour ses détracteurs comme pour ses aficionados, l'entreprise libérée serait affranchie de toutes formes de hiérarchie. Il s'agirait d'une structure organisationnelle où chaque salarié, chaque équipe s'autogèrerait dans un sens commun. Néanmoins, être affranchi de toutes hiérarchies implique-t-il une absence d'autorité ? **Une entreprise sans hiérarchie est-elle une entreprise sans autorité ?**

---

<sup>1</sup> Néologisme SERVUCTION par Eiglier et Langeard pour décrire le processus de « fabrication » d'un service.

*« L'autorité est ce par quoi le pouvoir s'impose, ce qui produit la soumission sans recours à la contrainte physique. On peut situer une part importante des problèmes posés par cette notion au carrefour de la psychologie, de la philosophie politique et de la sociologie. »*<sup>2</sup>(LAROUSSE). Cette définition, posée par l'encyclopédie du Larousse, pose la notion de soumission qui peut paraître paradoxale dans le cadre d'une entreprise libérée. Mais elle pose également bien la confluence des regards conceptuels concernant la notion d'autorité. C'est pourquoi nous avons fait le choix de poser notre cadre conceptuel de l'autorité à travers plusieurs disciplines (sociologie, philosophie et psychologie).

Dans une première partie, nous décrirons le cadre conceptuel qu'est le nôtre, à savoir l'autorité telle que définie par des auteurs comme Max Weber, Michel Foucault, Sigmund Freud ou encore Michel Serres. Dans un second temps, nous étudierons le cas d'une structure sanitaire de prévention et d'éducation thérapeutique, le réseau ODE. La lecture de cette étude de cas, à travers l'autorité définie par Max Weber, Michel Foucault, Sigmund Freud et Michel Serres nous permettra d'établir les nouvelles formes d'autorité que revêt une entreprise libérée. Enfin, dans un dernier temps, nous confronterons les résultats de notre recherche à la littérature actuelle, et plus précisément concernant l'autorité dans les entreprises libérées.

## **1. LE CADRE CONCEPTUEL : L'AUTORITE**

Dans cette partie, nous aurons pour objectif de poser le cadre conceptuel de l'autorité à travers les champs disciplinaires de la sociologie, la philosophie et la psychologie.

Ces auteurs ont voulu analyser le concept d'autorité qui se différencie de celui de soumission qui se caractérise davantage dans un rapport de violence et de force. Le concept d'autorité entend une dialectique entre celui qui détient le pouvoir et celui qui lui attribue. Ce principe sous-entend une libre adhésion de l'individu, adhésion consciente ou non. Max Weber fut un des premiers auteurs à poser les bases du pouvoir conféré.

---

<sup>2</sup> Encyclopédie LAROUSSE en ligne.

### 1.1.L'autorité selon Max Weber<sup>3</sup> : Les formes d'autorités

Max Weber définit l'autorité comme un élément essentiel du pouvoir. La socialisation passe nécessairement par un processus de domination à laquelle le soumis adhère plus ou moins, et de manière plus ou moins rationnelle. Dans la pensée webérienne, l'acte social doit être expliqué (« erklaren ») et compris (« verstehen »). Ainsi, les actions sociales posées par les hommes doivent être expliquées de manière rationnelle, mais également comprises dans leur irrationalité. Weber aborde l'irrationalité dont peut faire preuve l'être humain mu par des sentiments, des jugements, des intentions, ... Il faut alors comprendre l'irrationalité de l'être humain, non pas comme quelque chose d'absurde, mais plutôt comme un acte faisant sens pour lui. L'autorité reste alors un rapport de domination d'un individu sur un autre. Elle n'est consécutive qu'à l'expression d'une domination (donner un ordre) qui rencontre une volonté d'obéissance.

*« L'action de celui qui obéit se déroule, en substance, comme s'il avait fait du contenu de l'ordre la maxime de sa conduite, et cela simplement de par le rapport formel d'obéissance, sans considérer la valeur ou la non-valeur de l'ordre » (WEBER 1922)*

C'est dans ce cadre que Weber définit les idéaux types d'actions sociales fondés sur la tradition, les affects ou encore la rationalité. De ces idéaux types, il définit trois formes de dominations :

- L'autorité traditionnelle : Elle est fondée sur la nécessaire poursuite des traditions transmises et confère une notion de sacré tant à la tradition qu'à celui qui l'exerce. Les monarchies de droit divin en sont un bon exemple.
- L'autorité charismatique : Elle est fondée sur les affects du soumis qui confèrent au dominant un pouvoir exceptionnel, extraordinaire, hors du commun des mortels. On parle alors d'autorité charismatique personnelle. Mais elle peut être également se reposer sur une autorité charismatique impersonnelle accordée par la fonction exercée par la personne. Par exemple, les psychiatres au sein des structures du médicosocial bénéficient de cette autorité auprès des équipes, bien que ceux-ci ne voient que très peu, ou pas, les enfants. En l'occurrence, c'est la fonction qui fait autorité.
- L'autorité « légale rationnelle » : Elle est décrite par Weber, comme une forme plus moderne de l'autorité au regard des deux précédentes. Elle apparaît avec l'avènement des

---

<sup>3</sup> Max WEBER, *Economie et société*, 1<sup>ère</sup> publication 1922, Plon, 1995.

sociétés plus industrialisées. Elle est fondée sur la « croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens » (WEBER 1922). L'avènement de cette forme d'autorité vient servir la nécessaire productivité du modèle capitaliste. Il s'agit alors d'une autorité réclamant une soumission basée sur le statut des dominants, nommés pour accomplir un objectif plus impersonnel. Cette domination est basée sur la rationalisation des rapports humains. La bureaucratie est l'illustration de cette forme d'autorité.

Dans la réalité, ces trois formes d'autorité s'enchevêtrent constamment. L'élection récente d'Emmanuel MACRON à la présidence de la République française pourrait en être l'illustration. Certainement qu'une partie des « marcheurs » de la première heure voyait en lui l'homme providentiel capable de réformer la France. Certainement qu'une partie des électeurs au second tour ont voté pour lui en raison d'une éthique, d'une certaine idée de la France qui disparaîtrait avec l'élection de Marine Le Pen. Enfin, certainement que certains électeurs se sont tournés vers lui en raison de son programme de réforme de la France bien qu'ils soient concernés par d'éventuels manques à gagner.

Ainsi l'autorité selon Max Weber repose sur un rapport d'un dominant imposant son pouvoir sur un dominé acceptant cette domination. Le dominé n'est pas dans un rapport passif mais adhère à cette domination. L'autorité reposerait alors sur des ressorts de tradition, de charisme, de légalité et de rationalité.

Weber décrit ainsi l'autorité comme l'expression d'un pouvoir d'un individu sur un autre, ou sur un groupe. Cette analyse du pouvoir, et de la légitimité de ce pouvoir est bien décrite par Michel Foucault.

### **1.2.L'autorité selon Michel Foucault**<sup>4</sup>: Le savoir pour autorité.

« L'autorité est ce par quoi le pouvoir s'impose, ce qui produit la soumission sans recours à la contrainte physique » (LAROUSSE). Il est intéressant de faire le parallèle entre cette définition du Larousse, et le sous-titre de l'ouvrage de Michel Foucault. En effet, le sous-titre de « Surveiller et Punir » est « la naissance des prisons ». A travers l'évolution du système carcéral, Michel Foucault nous expose la façon dont la société a construit son pouvoir sur les individus tout en s'éloignant des châtiments corporels. Il nous explique comment le pouvoir

---

<sup>4</sup> Michel FOUCAULT, *Surveiller et punir*, 1ère publication 1975, Gallimard, 1993

s'est déporté aussi sur l'individu afin qu'il s'autocensure et intègre davantage l'autorité de la Société. En ce sens, il rejoint Max Weber sur la dialectique du pouvoir qui s'exerce entre le dominé et le dominant. En effet, dans le cadre de châtements corporels, le dominé est passif et subit uniquement. Là où Weber construit les rapports d'autorité et de pouvoir sur la tradition, le charisme, la légalité ou la rationalité, Foucault propose un autre ressort du pouvoir : le savoir.

Ainsi, Michel Foucault décrit dans son ouvrage « Surveiller et Punir », comment les institutions ont créé des concepts pour exercer leur pouvoir sur les individus. Ainsi d'un acte délictueux qui représentait l'agir de l'individu, on est passé au concept de délinquance et par extension au délinquant. L'individu se transforme par les actions qu'il produit jusqu'à devenir délinquant. D'ailleurs cette question traverse intensément les structures de la PJJ (Protection Judiciaire de la Jeunesse). En effet, doivent-elles accompagner l'enfant ou le délinquant multirécidiviste ? Bien que l'ordonnance de 1945 semble y répondre par la primauté de l'éducatif sur le répressif, force est de constater sur le terrain ce hiatus entre la loi et la réalité de terrain. Michel Foucault décrit de la même façon comment l'institution psychiatrique a créé le concept de maladie mentale. Ce pouvoir vient pénaliser ou médicaliser la déviance.

En liant ainsi le pouvoir au savoir, Michel Foucault nous montre la dialectique entre ces deux notions et comment elles s'entretiennent l'une et l'autre. La production de ce savoir (la délinquance par exemple) instille une norme qui se diffuse et augmente ainsi le pouvoir. Cette norme diffusée pourra être portée par différents acteurs (parents, professeurs, éducateurs, citoyens, ...) et ainsi sera davantage intégrée par les individus. Par exemple à la lumière de cet ouvrage, il est frappant de constater la teneur des débats concernant la prison. Les débats tournent autour des conditions de détention, sur la récidive, sur l'efficacité de l'enfermement, mais il n'y a aucun débat éthique sur le fait d'enfermer les gens. La conceptualisation des actes délictueux a fait intégrer à tout un chacun l'enfermement. Les prisonniers eux même clament leur innocence pour justifier de la non légitimité de leur incarcération, mais peu contestent le fait même de l'incarcération.

*« Il n'y a pas de relations de pouvoir sans constitution corrélative d'un champ de savoir, ni de savoir qui ne suppose et ne constitue en même temps des relations de pouvoir... »*

*(Foucault 1976)<sup>5</sup>*

---

<sup>5</sup> Michel FOUCAULT, *Il faut défendre la société*, cours au collège de France, 1976, Gallimard, 1997.

Michel Foucault décrit également comment le pouvoir se diffuse au sein de la société à travers une immersion de l'individu dans un corpus de normes et de règles qui l'astreignent à obéir, par moment de lui-même, pour préserver l'équilibre de la société. Les institutions représentées par des professeurs, des médecins, des prêtres... sont autant de prolongement de ce pouvoir qui se diffuse sous forme de norme. Cette application du pouvoir est plus insidieuse car elle se distingue du pouvoir politique qui est dans l'injonction et la répression (règles/sanctions). Ce pouvoir crée du lien avec l'individu pour favoriser l'intégration pleine et entière de la norme et par extension l'amener à accepter le pouvoir qui lui est imposé. Foucault décrit davantage le mécanisme d'acceptation, voire d'intégration de l'individu de l'autorité et du pouvoir. De plus cette intégration permet de sublimer une soumission car son origine semble donner à l'individu un sentiment de liberté et de réalisation moins présent dans l'injonction et l'oppression.

Michel Foucault vient éclairer l'intégration de la règle telle que décrite par Weber pour qu'il y ait autorité. L'autorité n'est pas une domination active sur un être passif. Michel Foucault décrit ainsi comment le pouvoir se distille au sein de la société pour s'ériger en norme notamment à travers des relayeurs tels que les médecins, les enseignants ou encore les prêtres à qui nous conférons un savoir et donc un pouvoir. En ce sens, il est intéressant de se pencher sur l'œuvre de Freud, « Totem et Tabou » (1913) qui pourrait nous éclairer sur d'autres formes de pouvoirs, ou plutôt d'autres formes d'incarnations du pouvoir.

### **1.3.L'autorité selon Sigmund Freud<sup>6</sup> : la figure d'autorité, Totem et Tabou.**

Dans son ouvrage « Totem et Tabou », Freud nous présente un mythe sur lequel il se base pour construire et décrire plusieurs intégrations d'interdits au sein des sociétés dont l'inceste et le parricide. Pour notre part, nous utiliserons davantage cette œuvre pour nous intéresser aux mécanismes d'intégration de l'autorité, notamment par la symbolisation et la représentation.

Ainsi, Freud décrit une horde primitive, un groupement humain, sous l'autorité d'un père tout puissant seul autorisé à jouir des femmes de la horde. Ses fils, ne supportant plus de ne pouvoir avoir accès aux femmes, jalouxant sa place, fomentèrent de tuer ce père omnipotent. Ils se ligüèrent alors pour le tuer, et firent de sa dépouille un festin.

---

<sup>6</sup> Sigmund FREUD, *Totem et Tabou*, 1913, PUF, 2015.

*«Réunis, ils osèrent et accomplirent ce qui était resté impossible à l'individu. (Peut-être un progrès culturel, le maniement d'une nouvelle arme, leur avait-il donné le sentiment de leur supériorité.) » (FREUD, 1913)*

À la suite du festin, pris de remords, et par peur de représailles, les fils vont construire un Totem représentant le père afin d'éviter que pareilles situations puissent se reproduire. Au-delà de l'interdit, Freud décrit les différentes fonctions du totem :

- Contrairement à ce que les fils avaient espéré, la mort du père ne signifiait pas l'accès à la jouissance de toutes les femmes de la tribu. Le totem est venu intérioriser cet interdit. En effet, le père de son vivant empêchait l'accès aux femmes, une fois mort, ce sont les fils qui érigent cet interdit symbolisé par le totem.

- Le totem vient créer un lien fraternel entre les fils et les oriente vers d'autres hordes, d'autres totems pour trouver la femme dont ils pourront jouir. Ce lien constitue alors la première pierre constitutive du clan, de la société.

- Le totem vient instaurer des règles de fonctionnement du clan en l'absence du père. Les règles jadis imposées de force par le père (car engendraient de la frustration chez les fils) sont symbolisées par le totem qui est intégré par tous (chaque fils ayant mangé une partie du père). Ce dernier point vient compléter l'intégration de la norme tel que décrite par Foucault.

Le totem porte ainsi le tabou, ce qui est interdit. Mais ce mythe raconté par Freud souligne aussi l'ambivalence que nous ressentons à l'égard de l'autorité. En l'occurrence, les fils jouissent du repas totémique (ils mangent le père) et ne refoulent absolument pas leurs pulsions premières mues par la jalousie et la vengeance. Ils sont guidés par leurs affects comme pouvait le décrire Weber. Puis ils « totémisent » le père en le symbolisant, pour renforcer l'autorité. Les fils s'inspirent de la tradition d'obéissance au père pour faire intégrer la règle ce qui n'est pas sans rappeler Weber. Ensuite, ils érigent ce totem pour assurer la sauvegarde du clan. Ils rationalisent leur comportement comme pourrait le décrire Weber, et intériorisent cette autorité comme pourrait l'expliquer Foucault.

Ainsi, Freud décrit bien les différents aspects de l'autorité. L'aspect qui pourrait nous intéresser, dans l'apport de Freud sur l'autorité, réside principalement dans la « totémisation ». En effet, Freud décrit bien comment l'absence du père se compense par le totem, c'est-à-dire la symbolisation de son absence. Son absence semble même renforcer son pouvoir et son autorité. Il serait intéressant de se pencher sur cette symbolisation dans le cadre

des entreprises libérées qui prônent l'absence de toutes hiérarchies, mais également de ceux qui l'incarnent. Ainsi, les médias relayant les expériences d'entreprises libérées soulignent souvent l'absence du chef.

A ce titre Michel Serres vient apporter un contrepoint de ce concept d'autorité reposant sur le savoir et la symbolisation. Son apport ne résonne pas en contradiction avec les auteurs précédents, mais davantage en évolution d'un concept mouvant.

#### **1.4.L'autorité selon Michel Serres<sup>7</sup> : l'autorité par la compétence.**

Michel Serres nous apporte un regard complémentaire de ce concept d'autorité à travers son essai « la petite poucette » où il porte un regard tendre et compréhensif sur cette nouvelle génération pour comprendre ce qui peut faire autorité aujourd'hui pour elle.

Après la révolution de l'écriture qui a pu permettre de relayer davantage le savoir, l'imprimerie qui a pu permettre la diffusion et la démocratisation du savoir, nous sommes entrés dans une nouvelle ère qui est la révolution numérique. Michel Serres décrit cette génération qui est née avec internet, pour qui le savoir et le monde sont à portée du pouce, d'où le titre de son essai. En effet, la petite poucette, par le biais de son smartphone a, à sa disposition, accès à tous le savoir qu'elle souhaite.

*« Par téléphone cellulaire, ils accèdent à toutes personnes ; par GPS, en tous lieux ; par la Toile, à tout le savoir : ils hantent donc un espace topologique de voisinages, alors que nous vivions dans un espace métrique, référé par des distances.*

*Ils n'habitent plus le même espace. » (SERRES, 2012)*

Le professeur détenteur du savoir n'est plus. Tout du moins, il n'est plus dominant. Michel Serres le décrit avec humour lorsqu'il explique la baisse du taux de présence des élèves dans les classes et amphis de la faculté, par le chahut de plus en plus présent qu'on met aisément sur le compte d'un manque d'autorité. A travers ces termes, il s'agit plus de pointer la disparition d'un modèle classique Enseignant/Elève, où l'un sait et l'autre pas. Mais si à travers ce chahut, il s'agissait davantage d'un manque d'autorité au sens premier du terme ; à savoir l'enseignant ne fait plus autorité puisqu'il n'est plus le seul à savoir. La « *présomption d'incompétence* » n'a plus lieu d'être dans un monde où le savoir est à portée du pouce !

---

<sup>7</sup> Michel SERRES, *La petite poucette*, éditions Le pommier, 2012.

L'adage de Montaigne de préférer « *une tête bien faite à une tête bien pleine* » n'a que plus d'importance aux yeux de Serres. Devant l'abondance à laquelle la jeune génération a accès, il est d'autant plus important de les accompagner à faire le tri entre ce qui est vrai et ce qui est faux (Fake News), entre ce qui est pertinent et ce qui l'est moins, ...en d'autres termes à faire preuve de discernement. Nous pouvons lier ce discernement à l'autonomie qui serait la capacité à faire des choix parmi ce qui est proposé ou disponible.

Les adultes sont évalués par la petite poucette non par leur capacité à savoir, mais plutôt à transmettre, à appliquer, à faire réfléchir, en d'autres termes à les faire grandir. Pour rappel, l'étymologie de l'autorité est Auctoritas qui se traduirait par la capacité d'augmenter, d'où la capacité de faire grandir. En d'autres termes, les adultes feront autorité s'ils démontrent de leurs compétences, et ce de manière quantifiable et visible.

*« Dans la langue française, le mot « autorité » vient du latin auctoritas, dont la racine se rattache au même groupe que augere, qui signifie « augmenter ». La morale humaine augmente la valeur de l'autorité. Celui qui a autorité sur moi doit augmenter mes connaissances, mon bonheur, mon travail, ma sécurité, il a une fonction de croissance. La véritable autorité est celle qui grandit l'autre. Le mot « auteur » dérive de cette autorité-là. En tant qu'auteur, je me porte garant de ce que je dis, j'en suis responsable »<sup>8</sup> (SERRES, 2012)*

Nous voyons bien à travers ces quatre grands auteurs que l'autorité est un concept polymorphe et qui suit également les évolutions sociétales. Comment les entreprises construites sur un modèle militaire intègrent-elles ces évolutions ? A travers l'étude de cas du Réseau Ode, nous allons appliquer les concepts d'autorité définie par Max Weber, Michel Foucault, Sigmund Freud et Michel Serres sur cette entreprise pour analyser comment l'autorité peut se manifester dans le cadre d'une entreprise libérée.

## **2. ETUDE DE CAS D'UNE STRUCTURE SANITAIRE DE PREVENTION ET D'EDUCATION THERAPEUTIQUE, LE RESEAU ODE.**

Dans cette partie, nous décrivons la méthodologie employée pour le recueil des données, puis nous vous exposerons les résultats de la recherche. Enfin, nous confronterons les résultats de cette recherche à la littérature actuelle concernant l'autorité et les entreprises libérées.

---

<sup>8</sup> Michel SERRES, *La seule autorité possible est fondée sur la compétence*, Le Point. Publié le 21/09/2012

## 2.1.Méthodologie.

### 2.1.1. Collecte entretiens semi directifs

Au départ de ce mémoire, nous avons orienté nos recherches vers le management bienveillant qui recouvrait une réalité empirique mais avec un cadre conceptuel quelque peu flou. Nos recherches nous ont alors amené vers le concept de « servant leadership » développé vers la fin des années 1970 par Robert GREENLEAF qui proposait un modèle managérial détaché de la tradition de l'homme providentiel. Certains traduisaient cela par « renversons la pyramide » (CARLSON 1986).

Après des recherches dans nos mémoires respectifs, nous avons décidé avec un autre étudiant d'aborder conjointement le concept d'entreprise libérée. Nos mémoires consisteraient alors en une étude empirique de deux facettes de l'entreprise libérée à travers nos lieux de travail respectifs. Chacun irait alors étudier le terrain de l'autre pour un regard croisé plus pertinent.

Nous étions partis du concept de l'entreprise libérée pour étudier la réalité de ce concept récent développé par Isaac GETZ (2012). En ce sens, nous avons opté pour des entretiens semi directifs pour que les sondés puissent nous faire part de leur quotidien au sein d'une entreprise libérée.

Le premier entretien pilote fut très instructif et a fortement orienté le travail présenté. Il est apparu rapidement que cette entreprise répondait aux caractéristiques d'une entreprise libérée telle que décrite par GETZ (autonomie, auto gestion des collaborateurs, climat de confiance et de reconnaissance, ou encore le sens commun,). Mais cet entretien nous a très rapidement fait apparaître des concepts qui n'étaient pas abordés dans le concept d'entreprise libérée. Nous avons un temps pensé aborder les effets néfastes d'une entreprise libérée à travers le surinvestissement notamment. Cet entretien a montré que le concept d'autorité était fortement présent dans cette entreprise qui se disait libérée. Curieux paradoxe de voir apparaître le concept d'autorité dans un contexte d'une entreprise libérée. A partir de cet entretien, nous avons réorienté nos thèmes pour creuser d'avantage le concept d'autorité au sein de l'entreprise libérée. Nous nous sommes alors orientés vers 5 thèmes principaux<sup>9</sup> qui nous permettraient de valider que cette structure est une entreprise libérée, mais également qui feraient apparaître les formes d'autorités au sein de ces entreprises :

- Thème 1 : Evolution de la structure organisationnelle.

---

<sup>9</sup> Annexe 1 : Trame d'entretien

- Thème 2 : L'autonomie dans le travail / La prise de décision.
- Thème 3 : Le management pratiqué au sein de la structure.
- Thème 4 : La confiance.
- Thème 5 : Le supérieur hiérarchique.

Qu'il s'agisse de la première ou de la deuxième mouture, le support des entretiens semi directifs était volontairement large et imprécis pour pouvoir accueillir le vécu de ces personnes au sein d'une entreprise libérée. Seules quelques questions régulières nous permettaient de cadrer l'entretien.

Ainsi les entretiens ont été traités à travers le concept d'entreprise libérée pour s'assurer que notre terrain empirique d'étude était bien une entreprise libérée telle que définit par Getz. Puis parallèlement, nous avons analysé ces entretiens à travers les concepts d'autorité tels que définis dans notre cadre conceptuel.

#### 2.1.2. Echantillons des répondants

Dans le cadre de cette étude empirique, nous avons interviewé 7 personnes salariées au sein du Réseau Ode. Ce sont des salariés à temps partiel et à temps complet. Nous avons fait le choix de nous orienter uniquement vers des employés. Ce choix s'est opéré pour des questions stratégiques notamment dans le dépouillement des données. En effet, notre mémoire souhaite s'intéresser à l'effet d'un management sur les employés dans le cadre d'une entreprise libérée. A ce titre, nous n'avons pas interviewé le médecin qui dirige et qui est l'origine de ce service, ni le directeur administratif de cette structure. Ce choix s'est également opéré pour des questions de temps et de disponibilités. Pour compléter l'étude présentée, il serait souhaitable dans un avenir proche de procéder à ces entretiens pour croiser les regards des employés et des dirigeants. L'analyse à travers le regard des employés permet une approche plus subjective des acteurs, mais expose également à des préoccupations très immédiates des interviewés. Une observation sur un temps plus long de cette structure aurait peut-être davantage permis une analyse des mécanismes de management employés. Néanmoins, l'analyse des entretiens permet de mettre plus en lumière le vécu des acteurs. En l'occurrence, comment ils adhèrent, ou comment ils confèrent l'autorité à la direction.

Les salariés interviewés sont des diététiciens, éducateurs sportifs, responsables de pôle ou encore secrétaires, secrétaires comptable. Leur ancienneté est variable, allant de 7 ans d'ancienneté à 3 mois.

Les entretiens se sont déroulés en deux journées au sein des locaux du réseau Ode à Mulhouse. Ils ont une durée de 25 à 45 minutes, les premiers ayant été les plus longs notamment pour permettre la compréhension de l'intervieweur du cadre empirique.

La méthodologie posée, nous pouvons désormais présenter la structure ODE avant les résultats.

### 2.1.3. Le réseau ODE, présentation du cadre empirique<sup>10</sup>

Le réseau ODE (Obésité et Diabète de l'Enfant) est créé en novembre 2009 sous la forme d'une association à but non lucratif. Il regroupe deux structures de prise en charge :

- « Le RéPPOP : Réseau de Prévention et de Prise en charge de l'Obésité Pédiatrique dont le financement a été accordé par l'Agence Régionale de Santé Alsace en mai 2011.
- Le CET : Centre d'Education Thérapeutique dédié au diabète de l'enfant et de l'adolescent. »

C'est une structure qui intervient sur le territoire du Haut Rhin en direction des enfants et/ou leur famille atteints d'obésité et/ou de diabète. Le réseau ODE propose une intervention interdisciplinaire qui « vise l'autonomie de la personne dans une perspective humaniste, en prenant en compte, dans sa mise en œuvre, l'ensemble des facteurs organiques, psychologiques et environnementaux qui caractérisent la singularité de chaque individu. »

Bien qu'association à but non lucratif, le Réseau Ode fait partie du service pédiatrie du Groupe Hospitalier de la Région de Mulhouse et Sud Alsace (GHRMA) qui « est un établissement public de santé. Il est reconnu comme l'hôpital de référence du Territoire de santé IV d'Alsace mais aussi, grâce à ses différents sites, comme hôpital de proximité pour les populations des différents bassins. Il est le plus grand Centre Hospitalier non universitaire de France. » . Les salariés du réseau Ode sont donc tous rattachés au GHRMA, dans le cadre de la fonction hospitalière notamment.

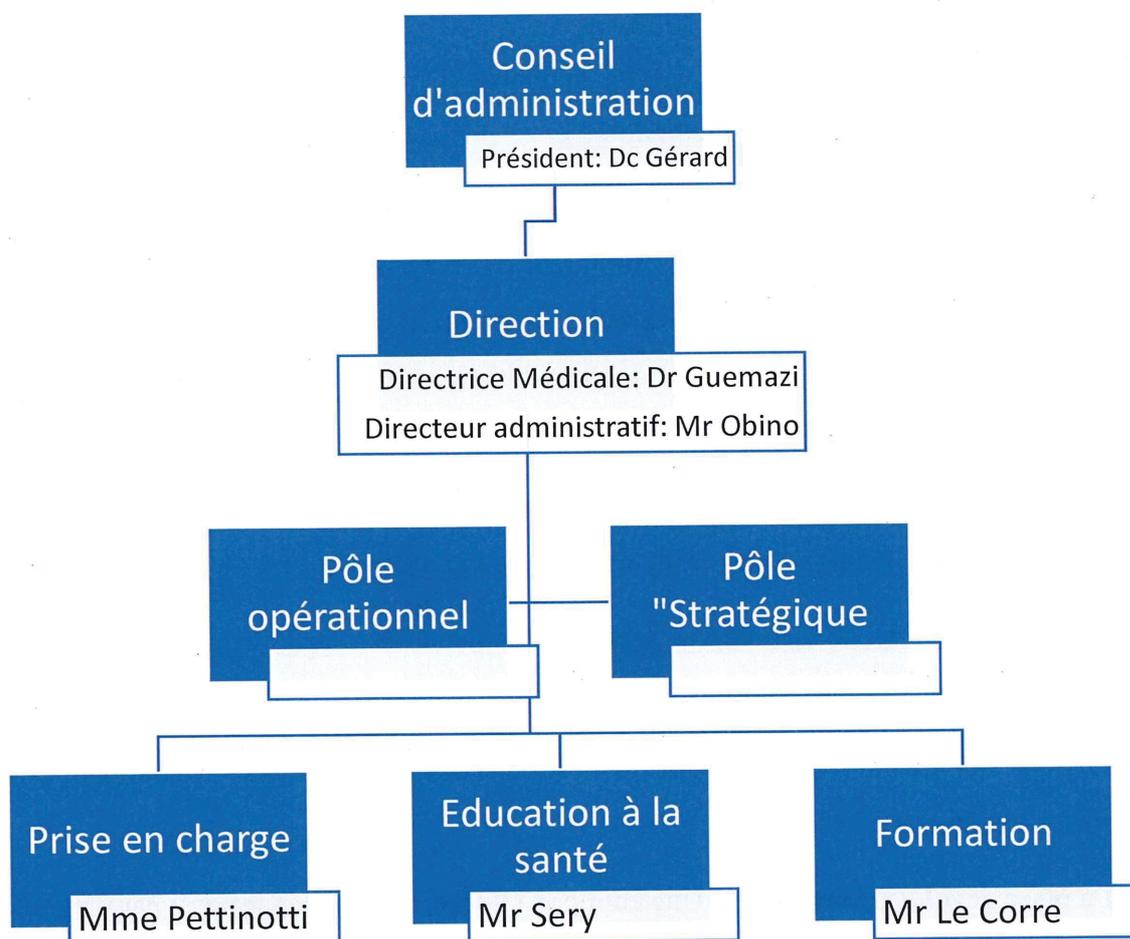
L'association dispose de locaux derrière l'hôpital. Il s'agit de deux appartements de type F3/F4 qui étaient d'anciens appartements de fonction. Il est à noter que les deux appartements sont côte à côte, mais les salariés empruntent la cage d'escalier commune à l'immeuble pour accéder de l'un à l'autre. De plus, les autres appartements de l'immeuble sont à destination d'habitat, ce qui peut rendre incongrue la cohabitation.

---

<sup>10</sup> Annexe n°2 : Présentation de la structure ODE

Le réseau Ode existe depuis 2009 et compte 16 salariés pour 14.6 ETP (équivalent temps plein) :

- 1 directrice médicale
- 1 médecin
- 2 éducateurs médico sportifs
- 1 assistant de service social
- 2 infirmières
- 1 directeur administratif
- 2 psychologues
- 3 diététiciens
- 3 secrétaires



**Fig1 : Organigramme Réseau ODE**

Le réseau Ode est dirigé par un médecin, le docteur Fatiha Guemazi et un jeune directeur administratif Renaud Obino. Ce dernier faisait partie de l'équipe éducative, avant d'accéder aux fonctions d'adjoint du docteur Guemazi pour finalement occuper le poste de directeur. A ces salariés, se rajoutent une trentaine de bénévoles qui participent au fonctionnement.

Le réseau Ode s'est développé dans son offre (diabète et asthme en plus de l'obésité), dans son nombre de salariés, et dans son organisation.

Avant d'aller plus loin dans l'étude de cette structure, il convient, à travers le recueil des entretiens, de voir si le réseau Ode relève bien d'une entreprise libérée telle que décrite par Isaac Getz (2012).

## **2.2.Résultats de la recherche<sup>11</sup>**

Dans le cadre des résultats de la recherche, nous présenterons dans un premier temps en quoi cette structure peut être qualifiée d'entreprise libérée. Puis, à travers l'analyse des entretiens, nous aborderons la figure d'autorité au sein de cette structure, puis les formes d'autorités présentes.

### **2.2.1. Le réseau Ode est-il une entreprise libérée ?**

#### **2.2.1.1.Cadre conceptuel et méthodologie**

Isaac GETZ (2012) décrit le management au sein de l'entreprise libérée davantage comme une philosophie que comme un modèle tout prêt à l'emploi. Son site internet recueille d'ailleurs nombre de témoignages divers et variés d'entreprises libérées. Afin de vérifier si le réseau ODE pourrait s'apparenter à une entreprise libérée, nous avons décidé d'analyser les entretiens au travers de 5 caractéristiques de l'entreprise libérée :

- Le rejet des modèles traditionnels pyramidaux : Comment les salariés parlent de leurs interactions avec leur hiérarchie, quels sont les modes de recrutements ?...
- Les manifestations de bien-être au travail : Comment les salariés expriment leur bien-être au travail ? Quelles actions sont mises en place pour favoriser le bien être des salariés ?
- Le sens du travail : Quelle place est dévolue au sens du travail, et comment cela conditionne l'organisation de travail ?
- La place dévolue à la création : Une entreprise libérée se caractérise aussi par rapport à sa capacité de création et à la place qu'elle y laisse.
- La liberté et l'autonomie dont disposent les salariés.

---

<sup>11</sup> Annexes 4 – 10 : Recueil d'entretien

	Rejet Hiérarchie traditionnelle	Bien être travail	Sens du travail	Création	Liberté/Autonomie
Codes	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
E1					
E2					
E3					
E4					
E5					
E6					
E7					

*Fig 2 : Grille d'analyse des entretiens sur l'entreprise libérée.*

Cette grille d'analyse s'inspire de la grille SLAC, pour le Sens du travail, le Lien, l'Activité et le Confort (ABORD DE CHATILLON E. Et RICHARD D, 2015) et de la grille CIME, pour les Compétences, les Incitations, le Management et l'Environnement (DEFÉLIX C., GOSSELIN A. et MAZZILLI I, 2015). La grille SLAC évalue la qualité de vie au travail et la CIME la capacité d'innovation d'une entreprise, deux critères retenus par COLLE, CORBETT-ECHEVERS, DEFELIX, PEREA et RICHARD (2017) pour définir une entreprise libérée. Nous nous sommes inspirés de cette grille pour construire notre grille volontairement plus généraliste car le cœur de notre problématique réside davantage dans le concept d'autorité.

#### 2.2.1.2. Le réseau Ode, une entreprise libérée

##### 2.2.1.2.1. Une entreprise qui s'éloigne des modèles traditionnels

Dans ses pratiques managériales, le réseau Ode se distingue des modèles pyramidaux traditionnels. Ceci débute dès les entretiens d'embauche qui sont faits en plusieurs étapes, les membres de l'équipe participant au recrutement « *En premier, j'ai rencontré Renaud, au deuxième entretien j'ai rencontré tous ceux qui font partie du pôle opérationnel y'avait Thomas, Jérôme et Virginie le médecin. Jérôme diététicien et Thomas prof APAS aussi. Et le troisième entretien avec Renaud toujours, et Fatiha la directrice médicale.* » (E3/EL1/R1).

Le réseau Ode affiche dès les entretiens de recrutement sa volonté d'avoir au sein de l'équipe « *des responsabilités partagées, avec des missions, mais que les personnes menaient du début*

*jusqu'à la fin, avec des prises de décisions communes » (E4/EL1/R2). Du coup, il ne s'agit plus d'un pouvoir centralisé au niveau de la direction, «*Finalement on réfléchit moins par l'organigramme descendant du coup » (E1/EL1/R4) mais davantage sur un modèle où la décision serait collégiale « Bien souvent lors des réunions d'équipe. Et là c'est vraiment chacun qui donne son avis. En fait, les décisions, je trouve depuis que je suis là, les décisions sont prises ensemble en fait. » (E3/EL1/R2). Cette position permet « de changer cette forme et plutôt de mettre l'équipe au centre » (E1/EL1/R2) du dispositif et ce afin de répondre au « besoin d'avoir plusieurs visions, plusieurs opinions, ... » (E7/EL1/R2), « La parole est donnée à tout le monde de pouvoir s'exprimer. Même si tout le monde ne prend pas la parole. La possibilité de chacun pour chacun de pouvoir donner son point de vue sur l'activité et sur le fonctionnement, ... » (E5/EL1/R1).**

Ce renversement de la pyramide au sein de l'entreprise devient un étendard agité par certains salariés comme le signe d'une appartenance « *Alors on n'aime pas trop être sur le chemin descendant au réseau » (E1/EL1/R1), ou « Ici on est vraiment dans un rapport de pairs » (E4/EL1/R5) ou encore « J'ai l'impression d'une volonté de ne vraiment pas être sur quelque chose de hiérarchique même avec les médecins, ... » (E4/EL1/R4). Mais c'est aussi un étendard auquel on vient se rallier « *J'en avais, je crois, un petit peu assez de ces choses qui étaient très hiérarchisées et à l'hôpital c'est très hiérarchisé, et, du coup, de rencontrer quelqu'un qui me disait « ben oui on procède plus comme ça » et ça me tentait vraiment de le vivre » (E4/EL1/R3).**

Cette identité forte peut parfois aller jusqu'à la caricature des modèles traditionnels « *Après j'ai vu que dans certains services ça ne se passe pas comme ça, c'est plus compliqué au niveau des ententes entre professionnels » (E7/EL1/R1), « Je pense que certains apprécient le fait de devoir faire simplement une tâche « ben tiens, tu vas faire ça aujourd'hui, ben tiens tu vas faire ça aujourd'hui, ben tiens, tu vas faire ça aujourd'hui ». Ils savent, ils sont dans l'exécutif ils ne sont pas dans le développement et puis ça leur permet d'avoir une certaine assurance et une certaine stabilité » (E1/EL1/R3).*

#### **2.2.1.2.2. Des salariés heureux de faire partie de cette entreprise**

La qualité de vie et le bonheur au travail sont souvent mis en exergue dans les témoignages de libération d'entreprise. En effet, les manifestations de contentement des salariés d'être partie intégrante du réseau Ode sont nombreuses : « *Moi je reste très heureuse d'être dans cette équipe » (E4/EL2/R1), « Et voilà, c'est vrai que le plaisir d'être dans cette équipe reste*

*vraiment entier* » (E4/EL2/R2), « *Après c'est plaisant de venir travailler au quotidien. On arrive le matin on est content d'être là aussi. Voilà à peu près (rire gêné)* » (E3/EL2/R5), « *Après, moi personnellement, c'est un fonctionnement qui me correspond, c'est pour ça que c'était un peu idyllique le portrait que je dresse du réseau. Mais parce que du coup, clairement, on y retrouve son...son... (Il hésite) son bénéfice.* » (E1/EL2/R3)

Mais outre le plaisir ressenti, ce sentiment d'appartenance crée un lien entre les membres de l'équipe « *Le réseau...Euh...Ce n'est pas une famille, c'est plutôt une équipe qui s'entraide.* » (E1/EL2/R1), allant jusqu'au lien filial « *je dirais qu'il y a quelque chose de familiale, ouais une forme de proximité. Ce n'est pas un truc cloisonné où il n'y a pas de communication. Y'a comme une espèce de... Proximité je dirais dans l'équipe* » (E6/EL2/R2).

Cette proximité est également entretenue par des actions loisir, comme l'achat de cartes de sport qui « *permet à l'équipe d'y aller entre midi et deux si elle veut, d'y aller le soir de temps en temps.* » (E1/EL2/R1), des temps de réflexions « *Du coup, on commence à mettre cela en place, des déjeuners idées* » (E1/EL2/R2) ou encore sous forme d'initiatives personnelles « *Je me suis mis un peu une mission conviviale, j'aime bien apporter des petits pains, des choses comme ça. Parfois, je ramène un gâteau. Je pense que ça fait partie du jeu aussi. (elle sourit) Ça fait partie de la vie ici* » (E4/EL2/R3).

Ce bonheur au travail est également renforcé par l'autonomie et la liberté dont dispose les salariés pour pouvoir créer.

#### **2.2.1.2.3. Une injonction à créer**

Cette injonction à créer est posée très rapidement dès les entretiens d'embauche « *Dès le début, lors des entretiens, on m'avait demandé « Qu'est-ce que je pouvais apporter au réseau ? »* » (E6/EL4/R2). Cette création est même organisée, notamment par la création d'espaces de liberté « *On n'a pas tout le temps des prises en charge, donc ça nous laisse du temps pour faire ça.* » (E7/EL5/R1), mais également au niveau des heures de travail « *Au niveau des horaires, des breaks, on est assez libre, on n'est pas cloisonné,* » (E1/EL5/R4)

Les salariés ressentent alors « *la liberté finalement de proposer des projets* » (E1/EL5/R1) ce qui crée chez eux un sentiment de satisfaction immédiat « *C'est ce qui m'a beaucoup plu et ils m'ont demandé de réfléchir. C'était vraiment quelque chose qui me plaisait* » (E2/EL4/R1) et arrive clairement à verbaliser l'injonction de créer « *Ici, on peut innover. Je suis arrivé ici et*

*on m'a dit que tu peux proposer ce que tu as envie d'améliorer, ce que t'as envie de changer, ce que tu as envie de créer tu peux le faire » (E3/EL4/R2).*

Cette injonction à créer est posée, organisée, mais également soutenue par la direction qui accompagne ses salariés à s'autonomiser *« Y' a Renaud qui lui est beaucoup plus finalement dans l'écoute. Il y a la question de la liberté qui revient et de l'autogestion, qui va proposer des outils et puis nous laisser faire, nous laisser expérimenter. » (E1/EL5/R3), « Je pense que ça vient beaucoup du management qui est fait, ... cette flexibilité » (E2/EL5/R1).*

Il se dégage alors du discours des salariés un sentiment de liberté *« J'ai une énorme autonomie dans les outils que j'utilise, dans ma manière de travailler dans les accompagnements. J'ai une autonomie totale. » (E4/EL5/R1).*

Mais cette liberté est bien repérée par tous comme devant servir un but commun *« C'était un petit peu ce côté plus de liberté, de pouvoir faire des choses pour les familles et les enfants plus facilement. » (E5/EL5/R1).* Cette liberté est également limitée car elle doit s'inscrire dans un fonctionnement d'équipe *« C'est vraiment concilier les différents caractères avec les différentes missions. On arrive à penser toujours dans le même sens » (E2/EL3/R2).*

Que ce soit dans les rapports hiérarchiques, le bonheur ressenti au travail, la place de l'innovation, la liberté et l'autonomie des salariés ou encore la prééminence du sens commun, le réseau Ode regroupent plusieurs caractéristiques d'une entreprise libérée. Nous pouvons donc acter qu'il s'agit un terrain d'étude propice à notre problématique : être affranchi de toutes hiérarchies implique-t-il une absence d'autorité ?

### 2.2.2. Quelles sont les formes d'autorités au sein du réseau Ode ?

Au vue de l'analyse des résultats à la lumière de notre cadre conceptuel, il apparaît clairement que malgré une volonté revendiquée par tous de s'affranchir des carcans hiérarchiques traditionnels, le réseau Ode ne s'affranchit pas du rapport d'autorité tel que décrit par les 4 auteurs précités dans notre cadre conceptuel. Pour rappel, nous entendons l'autorité comme une soumission volontaire, consciente ou inconsciente, d'un individu au pouvoir d'un tiers.

Néanmoins, il convient de distinguer ces formes d'autorité à la lumière des témoignages recueillis. Assez rapidement a émergé une figure d'autorité importante au sein du réseau Ode en la personne de la directrice médicale.

### 2.2.2.1. La figure d'autorité

La direction du réseau Ode se partage entre l'administratif avec Renaud Obino et le médical avec le docteur Guemazi. Cette dernière est la figure d'autorité au sein du réseau Ode « *des deux qui c'est qui décide ? (très rapidement) C'est Fatiha (elle rit)* » (E2/A1.3.R2). Nous pouvons nous interroger d'une telle prééminence de la directrice médicale sur le directeur administratif, alors que ce dernier est à temps plein sur la structure, ce qui n'est pas le cas du médecin.

Tout d'abord, le réseau Ode fait partie du GHRMA, et est donc un service hospitalier en soi. Cet héritage culturel du monde hospitalier se ressent fortement au sein des entretiens. Le directeur est appelé par son prénom, alors que la directrice médicale d'abord par rapport au fait qu'elle soit médecin « *La direction avec Renaud et le docteur Guemazi, donc Fatiha qui est la directrice médicale du réseau.* » (E1/A1.3/R1) Cette dénomination de la direction médicale reflète l'autorité par le savoir, on confère au médecin un savoir qui fait autorité, ce qui rejoint les visions de Weber et Foucault. En effet, dans le secteur hospitalier, ce sont les médecins qui sont les chefs de services bien qu'ils n'aient aucune compétence de management et de gestion d'équipe « *Des deux, qui c'est qui décide ? (très rapidement) C'est Fatiha ! (Elle rit). En fait docteur Guemazi, elle est médecin, médecin pédiatre* » (E2/A1.3/R2). Seule compte l'autorité médicale en l'occurrence. Ainsi, au réseau Ode, le docteur Guemazi est responsable des soins apportés aux patients. C'est une autorité que lui confèrent l'hôpital, le code de la santé mais aussi les salariés (et certainement les patients) « *Ce n'est pas elle la référente du pôle ETP mais c'est elle qui chapeaute tout* » (E6/A2/R2), « *Et après Fatiha, c'est plus peut être les questions médicales par rapport au SSR car elle est quand même référente par rapport à ça, oui, je suis... je vais aller lui poser les questions au SSR (Service de Soins et de Réadaptation)* » (E7/A1.2/R1). Pour certains, cette délégation de l'hôpital reste présente quand on leur demande qui est leur direction « *Pour moi c'est M.Penaud, c'est le directeur de l'hôpital* » (E4/A1.3/R1) même s'ils ne souhaitent pas dénigrer leurs collègues « *Disons qu'au réseau c'est eux, mais pour moi la direction reste la direction de l'hôpital puisque le service fait partie de l'hôpital, en partie en tout cas.* » (E4/A1.3/R2). Il est d'ailleurs intéressant de voir comment l'hôpital est régulièrement cité comme contre-exemple « *Alors qu'on fait plus des choses effectivement, ce n'est pas compliqué en même temps ! On fait beaucoup plus de choses ici que ne permet l'hôpital.* » (E5/EL5/R2), ce qui vient renforcer l'autorité de la direction présente sur le réseau.

Le docteur Guemazi bénéficie de surcroît d'une autre forme d'autorité que Weber qualifierait de « traditionnelle ». En effet, les salariés font un lien entre son pouvoir de décision et le fait qu'elle soit une des fondatrices du réseau avec le président de l'association. Ce statut lui confèrerait une autorité de fait « *elle est médecin, médecin pédiatre. Elle a créé cette association* » (E2/A1.3/R2).

Mais l'autorité de la directrice médicale ne repose pas uniquement sur son statut de médecin ou de fondatrice, il repose également sur un versant charismatique tel que décrit par Weber. En effet, les salariés témoignent de leurs interactions avec le docteur Guemazi avec une sémantique de sentiments et d'émotions « *c'est elle qui a le fort caractère, qui va exposer quand elle est contente/pas contente* » (E2/A1.2/R1). Mais elle fonctionne comme un garde-fou « *Celle qui va vraiment trancher, voilà pour moi, c'est le docteur Guemazi* » (E2/A1.2/R2) dans un système où tout se discute, se pèse et se sous pèse, pour maintenir une certaine cadence et un certain rendu « *Puis, il y a le style un peu plus directif de la directrice médicale, qui elle finalement demande de faire, mais sera beaucoup plus en mode contrôle, et plus cash, et finalement dans les choses avec une vision pointue.* » (E1/A1.1/R1)

Donc, rapidement, les entretiens ont fait émerger la prééminence d'une figure d'autorité, en l'occurrence la directrice médicale, ce qui n'est pas étonnant dans un service hospitalier finalement. Néanmoins, cette autorité qui lui est conférée de par son statut de médecin est accentuée par l'histoire de cette structure, dont elle est la cofondatrice, et sa manière de manager. En l'occurrence, le service a un deuxième médecin, mais qui n'est absolument pas cité par les professionnels comme faisant autorité. La fonction médicale en elle-même est insuffisante dans cette situation. Mais la suite des entretiens fait apparaître d'autres figures d'autorité au sein du réseau Ode qui agissent sur d'autres leviers pour faire autorité.

#### 2.2.2.2. Les figures d'autorité<sup>12</sup>

##### 2.2.2.2.1. Le binôme de direction

L'ensemble des personnes rencontrées ont nommé Renaud Obino et Fatiha Guemazi comme étant les personnes de la direction : « *Pour moi la direction, c'est Fatiha et Renaud. La direction, c'est la directrice médicale et le directeur administratif.* » (E2/A1.3/R1). Il semble s'opérer une dichotomie entre les personnes et leur fonction (nous y reviendrons notamment concernant le directeur administratif). En effet, la plupart des salariés ont des attentes vis-à-vis

---

<sup>12</sup> L'autodétermination est aussi une figure d'autorité que nous n'aborderons pas volontairement. En effet, ce mémoire se veut complémentaire de celui de Renaud Obino qui abordera l'autodétermination.

du rôle que doit jouer la direction, on parle alors « *d'autorité charismatique impersonnelle* » fondée sur la fonction (WEBER, 1922). Des attentes en tant que guide « *De mener à bien dans le but de réussir. Donc, s'il y a une difficulté, ils sont là aussi pour nous aider, nous guider de réussir.* »(E2/A1.2/R7) ou en tant que décisionnaire « *La direction, c'est clair, elle est au-dessus, ils prennent des décisions, ils nous font part de leurs choix et ils nous demandent de suivre leur direction.* » (E5/A1.2/R1). Il s'agit somme toute de deux fonctions assez traditionnelles d'une direction. Il est important de souligner que les salariés associent systématiquement les deux membres de la direction lorsqu'ils évoquent les fonctions. Ils les distingueront davantage lorsqu'on sera sur un versant plus opérationnel « *Pour moi, par rapport à tout ce qui est organisation, ce serait plutôt Renaud Obino* » (E7/A1.3/R1). Certains salariés vont même jusqu'à ne pas du tout remettre en question le statut de la direction traditionnelle « *Il y a une hiérarchie parce que c'est important pour gérer les équipes* »(E7/A1.1/R1), ce qui peut détonner dans une entreprise dite libérée.

En tout cas, il apparaît clairement que le statut de la direction est une figure d'autorité assez présente au sein du réseau Ode, et ce sur un versant assez traditionnel d'une direction (décider et guider). Mais, au-delà de ce rôle traditionnel dévolu à la direction, cette dernière fait autorité par la confiance qu'elle accorde à l'équipe « *si maintenant on a un petit raté, ou si on a un petit souci par rapport à quelque chose, je pense qu'ils sont toujours là pour nous accompagner. Et puis nous soutenir aussi.* ». Au-delà de la confiance et de la disponibilité affichée, le binôme de direction permet le droit à l'erreur qui est source de créativité pour les équipes.

La direction fait également autorité par sa compétence au quotidien qui inspire le respect à son équipe « *parce qu'ils savent ce...qu'ils savent comment gérer certaines choses...Parce que je les vois au quotidien, pendant les réunions notamment.* » (E7/A4/R3). Cette compétence peut parfois virer au mystique « *Généralement on peut se dire « putain ils sont forts quand même parce qu'ils avaient prévu ça et que ça arrive »* (E1/A4/R3), mais ceci reflète davantage une admiration des personnes à l'égard de leurs dirigeants qui développe ainsi une autorité charismatique « *Renaud est très « là-dedans », d'ailleurs. Il écoute et il décide finalement, et il nous fait progresser dans notre démarche. Par exemple je m'inspire beaucoup de lui.* » (E1/A1.2/R1).

Et c'est lors de cette incarnation personnelle, qu'apparaît plus distinctement la figure d'autorité qu'est le directeur administratif.

#### 2.2.2.2.2. Le directeur administratif

Nous avons pu voir précédemment, les figures d'autorité que pouvaient être la directrice médicale et le binôme de direction. Le directeur administratif, malgré son jeune âge et le fait qu'il ait été salarié au même titre que les autres membres de l'équipe, incarne une autre forme d'autorité.

D'abord, par sa compétence managériale qui est reconnue par les équipes au sein du binôme de direction « *Et moi, derrière, ça me permet de m'inspirer de ce qu'il fait pour travailler et faire de même avec les équipes, et ça m'aide aussi dans le style de management dans le pôle formation* » (E1/A4/R2). Son autorité se fonde également sur l'accompagnement qu'il propose aux salariés pour l'élaboration de leur travail et l'accès à leur autonomie « *Y' a Renaud qui lui est beaucoup plus, finalement, dans l'écoute. Il y a la question de la liberté qui revient et de l'autogestion, qui va proposer des outils et puis nous laisser faire, nous laisser expérimenter.* » (E1/A4/R1). Cet accompagnement se caractérise d'abord par une écoute « *Pour moi, Renaud, c'est quelqu'un qui va toujours écouter les gens* » (E2/A4/R1), une disponibilité « *je sollicite Renaud. Principalement Renaud, car il est quand même plus là.* » (E6/A4/R1), une approche complémentaire « *Que je pense qu'il a souvent des suggestions à nous faire.* » (E7/A4/R4) et rassurante « *Comme ça, on n'est pas forcément focalisés sur nos craintes. On peut voir aussi d'autres choses, d'autres visions,...* » (E7/A4/R4) et une exemplarité dans le comportement qui témoigne d'un profond respect des salariés « *je ne l'ai jamais entendu crier, porter la voix, jamais. S'il y a des choses qui ne vont pas, il le dira.* » (E2/A4/R1).

C'est principalement à travers cet accompagnement que le directeur administratif fait autorité auprès de ses équipes. Il concourt à faire grandir ses salariés ; il contribue à « leur croissance » (SERRES, 2012). Le directeur sort de sa position hiérarchique pour accompagner ses salariés à éclore une réflexion, ou un travail, à l'image d'un maïeuticien ou d'un coach qui viserait l'acquisition du processus de résolution de problème par la personne accompagnée « *Il va nous interroger, nous accompagner dans notre démarche pour que cela devienne un automatisme* » (E1/A4/R4).

Mais au-delà de l'autorité incarnée par la directrice médicale, le directeur administratif et le binôme de direction qu'ils incarnent, ces derniers ont su mettre en place une organisation au sein du réseau qui répartit aussi les responsabilités au sein de l'équipe.

### 2.2.2.2.3. Le partage des responsabilités au sein de l'équipe

L'organisation et le management au sein du réseau veillent à partager les responsabilités au sein de l'équipe. De ce fait, il est intéressant de s'interroger comment cette répartition multiplie les figures d'autorité.

Tout d'abord d'un point de vue organisationnel, le réseau est structuré autour des responsables de pôles qui sont au nombre de trois<sup>13</sup> et qui sont répartis sur trois domaines d'intervention : la formation, la prévention et l'éducation thérapeutique<sup>14</sup>. Suite au développement du réseau, cette organisation a été réfléchie et créée par l'ensemble de l'équipe. Les responsables de pôle peuvent avoir un rôle de management « *Je suis amené à chapeauter un peu mes collègues et à leur demander des choses, et donc manager une partie de l'équipe parce que tout le monde n'est pas sur le même niveau d'information* » (E1/A1.3/R3), ceci allant jusqu'au contrôle, « *Je vais devoir voir le référent du pôle ETP. C'est lui qui va me dire peut-être que « tu devrais mettre plus ça que ça* » (E7/A3/R1). Ils ont une autorité « légale rationnelle » (WEBER, 1922) et sont reconnus par leur pairs parce qu'ils ont été reconnus par la direction « *Ils ont quand même plus de responsabilités vu que c'est eux qui rapportent à la direction* » (A5/A1.3/R2). Ils peuvent, parfois même, être vu comme un substitut à une direction qui ne peut pas toujours accompagner les salariés, ils sont presque une symbolisation de la direction « *Après l'organisation fait aussi, qu'avec le pôle opérationnel, il y a des référents pour pas toujours aller chez Renaud* » (E3/A1.3/R2), « *On sait qu'on pourra se diriger vers eux et pas tout de suite à la direction parce qu'ils sauront aussi nous répondre.* » (E3/A2/R3). L'autorité reconnue à la direction l'est aussi pour les responsables de pôles car désignés par elle.

Au-delà des responsables de pôles, la manière de travailler instillée par la direction au sein du réseau légitime aussi certains salariés. En effet, le réseau travaille en mode projet, « *Et puis comme tout projet a en général son pilote, le pilote fait en sorte d'essayer de synthétiser les différentes idées.* » (E4/A1.3/R3). Du coup, le pilote est aussi une figure d'autorité sur le projet dont il est responsable. Néanmoins, le pilote reste encore en contact régulier avec la direction pour évaluer l'avancée du projet « *Pour faire un point sur l'avancée, ce qui resterait à faire, ce qui n'a pas été oublié.* » (E5/A4/R1).

---

<sup>13</sup> Cf Figure 1 l'organigramme.

<sup>14</sup> Il est à noter que ce sont les termes utilisés par tous les salariés mais pas dans l'organigramme, ni dans les plaquettes de présentation vers l'extérieur.

Mais au-delà de cette autorité conférée par la direction, les représentants de pôle, comme d'autres salariés ont également une autorité auprès de leurs pairs, spécialement lorsqu'ils ont de l'expérience « *Et puis, après, y'a des gens qui ont plus d'expérience que nous* » (E3/A2/R1). L'expérience est perçue comme un savoir qui fait autorité « *J'ai peut-être la place de celle qui sait un certain nombre de choses, celle qui a un certain nombre de connaissances de par son ancienneté dans la fonction* » (E4/A2/R1), mais également comme quelque chose qu'il faut transmettre pour préserver le modèle en place « *On peut quand même s'adresser aussi à des piliers, des personnes qui sont là depuis longtemps* » (E3/A2/R2).

Au sein de l'équipe aussi, l'autorité est présente et reconnue. Que cela soit par la nomination de la direction avec les responsables de pôles, par l'organisation mise en place avec les pilotes de projet ou encore l'expérience qui fait autorité en tant que savoir mais également en tant que transmission.

Ce partage des responsabilités a eu pour effet également de diversifier et répartir les figures d'autorité. Mais au-delà des personnes, le discours et l'organisation portés permettent également de diffuser l'autorité de la direction et supporter le sens dans lequel elle souhaite emmener l'équipe.

#### 2.2.2.2.4. Les totems (sens, protocoles, valeurs,...)

L'analyse des entretiens fait apparaître plusieurs totems qui viennent favoriser l'intériorisation de la règle par tous, et ce malgré l'absence des chefs.

En effet, les méthodes de travail en place au réseau favorisent l'utilisation de protocoles « *Bon on a quand même des protocoles ..., enfin des protocoles entre guillemets* » (E6/A3/R1) dont « *le conducteur de séance* » qui permet que « *si quelqu'un ne peut pas faire cet atelier-là, quelqu'un d'autre puisse grâce au conducteur de séance prendre le relais. Donc, effectivement, il faut que la trame soit claire, cohérente, et que finalement on arrive au bout de la trame à répondre aux objectifs de l'atelier.* » (E4/A3/R2). C'est un outil, finalement, qui permet à la direction de garder les salariés dans une certaine optique de travail, de contrôle et de rendu compte « *Ben après, on doit quand même rendre des comptes pour que le réseau fonctionne. Il faut quand même un cadre je pense.* » (E3/A1.3/R1). Il peut parfois perdre de son sens et inhiber la créativité parfois tant revendiquée « *Après le truc compliqué, et je crois que ça reste compliqué pour moi, c'est leur fameux conducteur de séance, alors ça !* » (E4/A3/R1) ou installer une forme de bureaucratie « *Du coup il y a des ici beaucoup de documents, d'automatismes à apprendre aussi. Il y a des choses que je découvre encore au*

*jour d'aujourd'hui, des formulaires à remplir, des fois comment le remplir, des fois c'est vrai que je sais qu'il y a ça à faire. » (E3/A3/R2)*

Pour autant, il fonctionne davantage comme un outil que comme un totem dont la fonction à terme est l'intériorisation de la règle malgré l'absence. Le totem le plus présent semble être les valeurs portées au sein de la structure, comme la méthode de travail qui est érigée en dogme « *Il faut que chacun arrive à mettre de l'eau dans son vin pour qu'on arrive à avancer toujours dans un même objectif qui est la continuité du réseau et du patient. » (E2/A3/R1)* et ce pour aller dans un sens commun « *C'est vraiment concilier les différents caractères avec les différentes missions. On arrive à penser toujours dans le même sens. »* Au-delà de la prestation adressée aux clients, en l'occurrence le service aux patients, « *Le médecin est venu me dire pour un jeune pour lequel on a galéré un petit moment « écoute là il est en train de décoller. Le poids baisse de manière très notoire et c'est vrai qu'on sent tout à coup, effectivement, que la synergie de cette équipe a permis à un moment donné que ça avance. » (E4/EL3/R1)*, le réseau Ode semble s'engager à faire grandir professionnellement ses salariés parallèlement au réseau « *Je pense ne jamais rester à un stade acquis. Ne jamais rester sur les acquis et toujours aller de l'avant. Je pense que c'est quand même l'idée principale du réseau. » (E3/A3/R1)*. Ceux qui ne sont pas dans cet engagement réciproque partent, et c'est ainsi que le turn over peut être partiellement expliqué par les salariés « *ils sont dans l'exécutif, ils ne sont pas dans le développement, et puis ça leur permet d'avoir une certaine assurance et une certaine stabilité » (E1/EL1/R3)*.

Cette manière de travailler est affichée dès les entretiens d'embauches « *Ce qui m'a plu, c'était la manière dont Renaud envisageait, en fait je l'appelais encore M.Obino, comment il envisageait la gestion de l'équipe » (E4/A1.2/R1)*, suscitant ainsi l'adhésion à ce projet « *Et puis après ce qui m'a vraiment plu dans le deuxième entretien, la rencontre avec les membres de l'équipe, c'était le dynamisme de cette équipe, l'envie d'aller de l'avant, l'envie de trouver des solutions même quand il n'y en a pas, cette espèce de joie au travail. Et voilà ça, ça m'a vraiment beaucoup beaucoup plu ! » (E4/EL4/R1)*. L'adhésion acquise, le clan peut se former autour du totem « *C'est possible ici parce que je trouve qu'on est un peu ouvert d'esprit. On n'est pas cloisonné » (E3/EL3/R3)*, mais finalement surtout dans le sillage du leader qui devient paradoxalement plus présent malgré la libération « *Parce qu'ils ont une vision ! Généralement ils nous ont toujours accompagnés dans une vision progressive et ils prédisaient des choses. »(E1/EL3/R2)*

Donc, ce groupement d'humains que constitue le réseau est soumis à une autorité que représente le totem, prolongation de l'autorité de la direction, mais il joue surtout son rôle intégratif en faisant que chacun des salariés se sente responsable de ces valeurs et buts communs. Chaque salarié devient autorité pour les autres, mais sans nul doute pour lui-même également.

### **3. UNE ENTREPRISE LIBEREE SANS HIERARCHIE EST ELLE UNE ENTREPRISE SANS AUTORITE ?**

A la lumière des résultats concernant l'étude de cas d'une structure sanitaire d'éducation thérapeutique, le réseau Ode nous serions tentés de répondre par la négative à la question « Une entreprise libérée sans hiérarchie est-elle une entreprise sans autorité ? ». Une entreprise libérée revendique la disparition des systèmes hiérarchiques au profit d'une organisation qui s'autorégulerait. Mais il s'avère qu'une entreprise libérée n'est libérée ni de la hiérarchie, ni de l'autorité.

#### **3.1. Une entreprise libérée, mais ni de la hiérarchie, ni de l'autorité.**

##### **3.1.1. L'entreprise libérée évolue dans un contexte culturel.**

Les entreprises, libérées ou non évoluent dans un environnement culturel donné. Le réseau ODE étant basé en France, il est intéressant de se pencher sur le rapport des Français à l'autorité. En effet, selon plusieurs études menées qui comparaient les différents pays occidentaux, la France à travers l'école, l'entreprise et la politique est fortement empreinte d'autorité dans son mode de fonctionnement. Dans une étude de Geert HOFSTEDE, psychologue et sociologue, sur les salariés d'IBM, la France arrive en tête avec un score de « distance hiérarchique qui permet de comparer les pays » de 68 loin devant les Etats Unis (40) ou même un pays comme le Japon (DUCHEMIN, 2016). Les attentats ont relancé l'envie de plus d'autorité. En effet, la France est le pays de la révolution qu'elle soit démocratique (14 juillet 1789), idéologique (pays des droits de l'homme, siècles des lumières,...) ou culturelle (mai 1968), mais tous les systèmes politiques qui ont perduré, ce sont faits sur un mode monarchique (Napoléon, De Gaulle,...), le mode d'un homme providentiel libérateur incarnant l'autorité.

Les citoyens/salariés réclament un modèle plus libre (démocratie participative, horizontalité des starts up, ...) mais demandent également plus d'autorité, notamment dans son expression (tenue à l'école par exemple). (DUCHEMIN, 2016).

Donc le réseau Ode, comme les autres entreprises libérées, reste soumis à ce point de départ culturel. Elles peuvent aspirer à d'autres modèles, mais entre le point de départ et l'arrivée, il existe la trajectoire. De plus, en période de changement, dans un contexte d'individualisation de la société, l'autorité et le recours aux schémas traditionnels sont rassurants « *Il y a une hiérarchie parce que c'est important pour gérer les équipes* »(E7/A1.1/R1).

Ainsi dans le cadre de l'entreprise libérée, les acteurs restent soumis aux préjugés qu'ils ont appris durant toute leur enfance qu'il faudra déconstruire « *c'est les deux chefs mais on s'entend bien avec eux* » (E3/A1.2/R1). Donc, les dirigeants de ces entreprises libérées feront de toute façon autorité de par leur fonction, de manière positive ou négative. Donc le statut confère d'emblée à son détenteur une autorité (WEBER 1922) et des préjugés, encore davantage dans un contexte culturel comme la France où les systèmes organisationnels sont encore très ancrés autour de l'autorité et la hiérarchie.

### 3.1.2. L'entreprise libérée évolue dans un cadre légal.

Le réseau ODE, comme les autres entreprises libérées « reste une entreprise, c'est-à-dire un lieu de production de valeur » (ARNOL-STEPHAN, 2016). En l'occurrence, le réseau ODE produit un service à destination des patients accueillis. A ce titre, il est dépendant de ses résultats, des recommandations de ses autorités de tutelles et des droits des patients. De répondre à ces autorités garantit à l'entreprise sa subsistance.

Donc une entreprise, quelle qu'elle soit, évolue dans un cadre législatif contraint, notamment au niveau des relations interpersonnelles. En effet, les relations entre une entreprise et un salarié sont encadrées par le code du travail, et le contrat de travail qui inclut notamment le lien de subordination :

*« Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné. Le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice du lien de subordination lorsque l'employeur détermine unilatéralement les conditions d'exécution du travail. »* (Cass. soc., 13 novembre 1996)

De ce fait, l'employeur bénéficie d'une autorité de fait, et acceptée par le salarié par la signature du contrat. Bien évidemment, les relations interpersonnelles se font dans le cadre de la Loi qui régit ce qui est autorisé ou non, ce qui est grave ou non (pénal).

Donc, l'entreprise libérée prend vie dans un contexte donné, et à ce titre est soumise à des contraintes et des règles. Le directeur reste le supérieur hiérarchique de l'employé. Au sein du réseau ODE, cette fonction est occupée par le binôme de direction et l'hôpital. Les entreprises libérées ne sont donc pas totalement affranchies de hiérarchie, puisque les responsabilités, bien que partagées, restent asymétriques. Même si un employé est autorisé à prendre une décision, la responsabilité demeure celle du dirigeant (pour la sécurité des bâtiments par exemple) « *En outre, le leader libérateur a des compétences pour transformer l'organisation. C'est d'abord un patron—d'une PME ou d'une BU—car seul le patron peut le faire d'un point de vue légal.* » (GETZ, 2018)

Bien évidemment, l'aspiration à gouverner autrement est bien palpable au sein des entreprises libérées « *Finalemment, on réfléchit moins par l'organigramme descendant du coup* » (E1/EL1/R4), mais force est de constater qu'elles ne peuvent s'affranchir d'une hiérarchie, mais davantage se libérer d'une vision limitante de la hiérarchie. Il ne s'agit en fait pas tant de l'objet que de son expression :

*« Or, les entreprises libérées vivent, et sont même vivaces. Parce que leur système d'autorité fonctionne sans les scories des jeux de rôles que la vision traditionnelle de l'autorité impose souvent. Parmi ces représentations sclérosantes dont l'entreprise libérée est un excellent antidote, il en est deux qui ont la vie particulièrement dure, bien qu'elles aient été maintes fois brocardées : le chef sait tout, et le chef est le seul responsable. »*

(ARNOL-STEPHAN, 2016).

La volonté des entreprises libérées serait alors de se libérer de ces carcans et préjugés rigides de la hiérarchie, pour construire de nouvelles bases sur lesquelles reposerait l'autorité des dirigeants. S'en suit alors un processus de « déhiérarchisation » qui a pour but d'assurer une meilleure connexion avec la réalité du terrain pour gagner en flexibilité et réactivité (FRIEDBERG, 2014). Les entreprises libérées ne sont pas libérées de la hiérarchie, et encore moins de l'autorité. Il s'agirait davantage d'être libéré de la bureaucratie et de certains enjeux de pouvoir « *Dans les organisations de demain, il y aura une disparition de la protection bureaucratique c'est un apprentissage individuel et collectif* ». (FRIEDBERG, 2014).

D'ailleurs, le concept d'entreprise libérée n'a jamais posé l'absence de hiérarchie comme un préalable malgré le reproche récurrent fait par les détracteurs de cette philosophie « *C'est là une définition philosophique, qui n'évoque pas les caractéristiques structurelles d'un modèle - comme l'absence ou la présence d'une hiérarchie ou d'une pointeuse- mais une finalité: permettre la liberté et la responsabilité de l'action.* » (GETZ, 2016)

### **3.2. Quelles autorités au sein d'une entreprise libérée ?**

#### **3.2.1. La répartition des responsabilités**

Nous l'avons vu avec le réseau ODE, une entreprise libérée se caractérise aussi par les méthodes de travail qui visent le partage des responsabilités, mais également la prééminence des compétences. Ainsi, les pilotes seront bien souvent définis d'après leurs compétences, qu'elles soient sur le processus (accompagnement) ou l'objet (expertise). Il s'agit alors d'une autorité qui est reconnue par les pairs d'une compétence à un collègue. Mais le pilote est également validé par la direction, qui en le nommant, ou en le laissant nommer par les autres, délègue son autorité à ce pilote. Ce dernier trouve également sa légitimité à travers le consentement de la direction. « *Dans une organisation par projet, il n'y a pas suppression de la hiérarchie, bien au contraire. Ne rêvons pas !* » (FRIEDBERG, 2014). Par cette représentation indirecte, la direction n'est pas là, mais est présente, comme le Totem de Freud.

Néanmoins, la cooptation entre les membres de l'équipe sous-tend que les acteurs soient tous dévoués au même objectif. En effet, la logique des acteurs veut que chacun d'entre eux ait des priorités différentes. On peut s'interroger si une symétrie hiérarchique entre les acteurs face à une décision n'augmente pas le risque de dérives autour d'enjeux de pouvoir. On risque alors de voir se développer des « petits chefs » qui pourront exercer leur pouvoir sur les autres :

*« Croire en l'inutilité de l'encadrement de proximité et, parallèlement en une intelligence collective spontanée, relève d'une méconnaissance majeure du fonctionnement des entreprises et des collectifs de travail. En l'absence d'un responsable clairement identifié, reconnu et disposant des moyens de réguler les dysfonctionnements, on assiste à la multiplication des jeux politiques internes au sein des équipes. (GEUZE, 2015)*

Pour diminuer ces enjeux de pouvoir, une des pistes serait alors que le projet commun soit clair, mais que chacun puisse y adhérer en fonction de ses propres aspirations « *La libération de l'entreprise renvoie alors à un problème de gouvernance : en quoi l'intérêt propre de chacune des parties prenantes est-il pris en considération dans l'action menée en commun ?* » (LANDIER 2015). Ce questionnement nous renvoie alors tant à la place du leadership qu'au rôle du sens commun dans l'autorité qu'ils exercent.

### 3.2.2. La place du leadership.

L'étude du réseau Ode, comme la littérature sur les entreprises libérées pourraient faire penser que ce processus libératoire n'est que le fait de personnalités charismatiques « *D'abord, le patron est toujours bien là. Jean-François Zobrist — FAVI —, Alexandre Gérard — Chronoflex —, ou Pierre Guéguen — Ubister —, pour ne citer que ceux que j'ai personnellement rencontrés, sont toujours bien là et sont toujours les patrons de leur entreprise. Certes, leur rôle s'est modifié, mais ils sont toujours le visage de leur entreprise.* » (ARNOL-STEPHAN, 2016). L'entreprise libérée se définit d'abord ainsi de par l'orientation de son dirigeant vers cette voie, il devient un leader libérateur. Il lui appartient de retranscrire la philosophie de libération au contexte économique, culturel et humain de son entreprise, tout ceci en lien avec ses salariés (GETZ, 2016).

Nous retrouvons bien dans l'étude du réseau ODE la place du visionnaire « *Généralement ils nous ont toujours accompagnés dans une vision progressive et ils prédisaient des choses.* » (E1/A1.2/R2). Dans le contexte culturel que nous avons présenté précédemment, le leader devient vite un libérateur au même titre qu'un Spartacus libérant les esclaves. Les voix s'élevant contre le concept d'entreprise libérée pointent les dérives narcissiques possibles, où le dirigeant exerce son « pouvoir d'influence et de manipulation » sur ses salariés (BERTHELOT, 2015), créant ainsi une armée de soldats dévolus à la cause « *putain, ils sont forts quand même parce qu'ils avaient prévu ça et que ça arrive* » (E1/A4/R3).

En partageant sa vision et sa stratégie avec ses collaborateurs, le dirigeant est en contact direct avec ses salariés, s'affranchissant des corps intermédiaires (fonctions supports, managers, représentants du personnel, syndicats,...). Agissant ainsi, il met en lien direct le pouvoir décisionnaire avec le terrain. Cela peut parfois être propice et indiqué, mais cela peut aussi renvoyer à la « *tentation (...) de renouer avec le « patron de droit divin », aux racines du paternalisme* » (RICHER, 2015).

Donc, le salarié se soumet à cette autorité charismatique impersonnelle de par la fonction et de ce qu'il s'imagine en être les attributs, notamment dans le milieu médical (WEBER, 1922, FOUCAULT, 1975). Mais il se soumet aussi à l'autorité charismatique incarnée par le dirigeant, à qui on attribue une autorité extraordinaire constituée par les affects du dominé (WEBER, 1922).

Pour diminuer ou contrer ce risque de dérive quasi sectaire, le leader libérateur doit entamer un travail préalable sur son égo et le lâcher prise, pour ne pas se sentir supérieur ou meilleur (GETZ, 2016). Il se met au service de son organisation et de ses employés pour cultiver des croyances profondes qu'il essaie de mettre en œuvre « *Aussi, ils croient aussi que toute personne a des dons et que les gens préfèrent s'auto-diriger plutôt qu'être dirigés.* ». GETZ ne retire pas au dirigeant son pouvoir de décision et d'orientation de l'entreprise, bien au contraire. Il promeut la vision d'un dirigeant architecte qui s'inspire et se nourrit de l'expérience des autres (GETZ, 2016).

La place du leader fait clairement autorité au sein d'une entreprise libérée par la fonction qu'il occupe (il reste le chef!), mais également par la vision qu'il incarne et qu'il transmet à ses collègues.

### **3.2.3. Les valeurs socles ou l'apparition du sacré.**

Le réseau ODE met en avant lors de ses entretiens d'embauche tout un ensemble de valeurs et de modalités de travail que ZOBRIST qualifie de « valeurs socles et de valeurs d'usage » (BISMUTH 2015). L'adhésion à ces valeurs, à ce cadre de travail est recherchée dans les entreprises libérées à l'instar du réseau ODE. D'ailleurs, GETZ fait le parallèle entre l'adhésion recherchée dans l'entreprise et celle de l'enseignant (GETZ, 2018). L'adhésion à la vision et au projet est un élément fondamental de la démarche de libération d'entreprise. Donc, en plus de la subordination acceptée par l'employé lors de la signature du contrat, il lui est demandé une « allégeance » aux valeurs socles, tout en suivant le précepte de devenir autonome, certains psychologues parleraient alors d'injonctions paradoxales. Le parallèle religieux est aisé entre la foi intangible à un ensemble de croyances qui est demandé et le libre arbitre qui est prôné (BISMUTH 2015). Là où le modèle taylorien cherche à contrôler le processus de production, cette adhésion vient faire une incursion dans la sphère de la personne. D'ailleurs, le turn over exprimé comme important par les salariés du réseau ODE peut en partie s'expliquer à la lumière de ce socle sacré et intangible. En effet, on est croyant ou on ne l'est pas. Le sentiment de communauté est exacerbé en interne, renforçant le groupe

mais parfois en opposition avec l'externe « *Alors on n'aime pas trop être sur le chemin descendant au réseau* » (E1/EL1/R1).

Donc, l'adhésion à ce socle intangible est la première soumission du salarié à une autorité, celle des valeurs. Cette autorité intégrée, il se l'appliquera à lui-même comme les fils ont intégré la règle du père lorsque celui-ci fut assassiné (FREUD, 1913). L'intériorisation de cette règle devient une règle à laquelle le salarié adhère, mais également à laquelle il se soumet. On pourrait alors s'interroger sur comment l'autodétermination des salariés fait finalement autorité sur eux. L'autorité ne serait plus externe mais intériorisée, comme le surmoi (FREUD 1923). S'en dégage alors une nouvelle forme d'asservissement où « la censure la plus efficace est, et reste, l'autocensure » (GEUZE, 2015)

On pourrait alors souligner un nouveau paradoxe de l'entreprise libérée qui vise la responsabilisation qui est acte inclusif (LE MORLEC, 2015), mais la référence à des « valeurs socles » renvoie immédiatement à un positionnement du salarié, ce qui peut l'exclure. L'adhésion aux valeurs socles est entendable dans le cadre d'un entretien d'embauche mais qu'en est-il de salariés présents au sein de l'entreprise depuis des années ? Faut-il s'en débarrasser ? Comment ?

Si l'entreprise libérée met l'humain et la « satisfaction des besoins fondamentaux de ces salariés », au centre de ses préoccupations, il ne devrait pas y avoir de rejet, mais un ralliement aux valeurs communes qui doit être engagé (GETZ, 2018).

Pour ce faire, le dirigeant pourra construire son autorité sur ses compétences.

#### 3.2.4. L'autorité par la compétence.

Dans un monde où le savoir est disponible, à portée de pouce, l'autorité ne peut plus reposer sur le savoir. « La seule autorité possible est fondée sur la compétence » Le chahut en classe, comme la fréquentation des amphis sont autant d'éléments d'évaluation de l'adhésion des élèves au cours du professeur (SERRES, 2012). GETZ reprend à son compte cette analogie entre l'adhésion d'un élève et celle d'un salarié en soulignant la nécessaire remise en question des méthodes pédagogiques utilisées et en vantant le recours à des méthodes alternatives qui privilégient la prise d'initiative et la responsabilité. (GETZ, 2018). Certains rejoignent GETZ dans le parallèle qu'il fait entre l'évolution du système hiérarchique des entreprises avec la nécessaire évolution du rapport entre les enseignants et les élèves (STAHL, 2013). Les

pédagogies alternatives (Montessori, ou Freinet) ont laissé la part belle à l'initiative de l'élève (GETZ, 2018). Dans d'autres pays, la pédagogie mise en œuvre favorise le travail entre pairs notamment dans la méthode de Singapour dans l'apprentissage des mathématiques<sup>15</sup>, avec les résultats qu'on connaît.

Les salariés reconnaissent ainsi leurs chefs par leurs compétences et parviennent ainsi à adhérer au modèle proposé. Mais quelles sont les compétences recherchées par les salariés auprès de leurs dirigeants ?

L'étude du réseau ODE nous a montré que les salariés attendent de leurs dirigeants des compétences, somme toute, assez traditionnelles, à savoir « Prévoir, (...) Décider, (...) Organiser, (...), Mobiliser (...), Evaluer. » (GEUZE, 2015). Mais est-ce suffisant au niveau des salariés ? Non. Aujourd'hui, la génération qui arrive souhaite des compétences d'accompagnement de la part de leurs dirigeants. Ces derniers ne sont plus dans un rapport d'autorité/maîtrise de l'autre, mais davantage dans un rapport émancipateur (STAHL, 2013) « *Il va nous interroger, nous accompagner dans notre démarche pour que cela devienne un automatisme* » (E1/A4/R4). La compétence du dirigeant consistera à faire grandir l'autre, « *Dans la langue française, le mot « autorité » vient du latin auctoritas, dont la racine se rattache au même groupe que augere, qui signifie « augmenter ». La morale humaine augmente la valeur de l'autorité. Celui qui a autorité sur moi doit augmenter mes connaissances, mon bonheur, mon travail, ma sécurité, il a une fonction de croissance. La véritable autorité est celle qui grandit l'autre.* » (SERRES, 2012), et il appartient au dirigeant d'avoir cette ambition "*La simplicité et l'ordre des organisations autoritaires les rendent irrésistiblement tentantes. Elles s'opposent pourtant aux principes de la liberté individuelle et étouffent le développement créatif de l'homme... Etant donné la complexité des entreprises évoluant dans le contexte scientifique et industriel actuel, c'est un vrai défi que de maximiser la liberté et le potentiel humains. Mais l'attachement à la valeur humaine impose qu'on s'attelle à cette tâche.*"(Bill GORE)<sup>16</sup>

En ce sens, l'importance accordée au travail préalable du dirigeant sur son égo n'a que plus d'écho. En effet, l'autorité est à distinguer du pouvoir, tout du moins au sens usuel. Le

---

<sup>15</sup> « Les élèves de ce pays sont les meilleurs du monde en mathématiques. La méthode de Singapour est une méthode de mathématiques complète pour le primaire, inspirée des livres conçus par le Ministère de l'Éducation de Singapour. L'étude internationale TIMSS (Trends in International Mathematics and Sciences Studies) qui se base sur des tests menés tous les 4 ans auprès des élèves de CM1 et de 4ème de plus de 50 pays, classe en effet les élèves de Singapour à la première place mondiale. (<http://timss.bc.edu>)», La librairiedesecoles.com.

<sup>16</sup> Bill Gore cité par GETZ Isaac, La liberté, ça marche, édition Flammarion, 2016

pouvoir ne doit être entendu comme la puissance ou comme l'ascendance, mais davantage au sens de la faculté de. On accède alors à une autre perspective du mot pouvoir qui doit être pris dans son sens littéral « qui permet ». Le pouvoir serait alors la permission accordée par notre statut, nos employés ou nos pairs de faire certaines choses. L'autorité pourrait s'entendre comme la responsabilité d'une personne envers une autre.

## CONCLUSIONS

L'entreprise libérée n'est pas libérée de la hiérarchie mais davantage d'une conception de la hiérarchie. L'entreprise libérée veut se libérer des appareils et enjeux du pouvoir qui sont souvent liés à la hiérarchie. Elle se veut être une remise en question des préjugés que nous avons construits dans le cadre du jeu de rôles des relations professionnelles.

L'entreprise libérée n'est pas libérée de la hiérarchie, mais encore moins de l'autorité. Il convient néanmoins d'en définir les contours, ce que nous avons essayé de faire durant ce mémoire.

A la lecture des auteurs que nous avons choisis, force est de constater que l'autorité est un concept aux nombreux aspects et protéiforme. L'entreprise libérée, malgré son changement de paradigme, ne se soustrait pas à l'autorité au sein de son organisation. L'autorité reste traditionnelle, charismatique, légale rationnelle, construite et légitimée par le savoir, symbolisée, intériorisée et fondée sur la compétence. Une entreprise libérée évolue dans un contexte culturel et légal qui confèrent une autorité de fait à la hiérarchie. Cette autorité permet finalement toutes les autres car elle vient protéger les interactions des uns avec les autres (comme le totem). Une équipe ne peut se réunir pour prendre de décision si cette décision n'est pas circonstanciée dans un contexte (délais, moyens,...).

Néanmoins, l'objectif des entreprises libérées tel que définit GETZ vise d'abord l'humain, les retombées économiques n'étant qu'un bénéfice secondaire. On vise alors à développer l'humain pour faire « grandir l'autre » (SERRES, 2012), en l'accompagnant par des compétences démontrées. Bien souvent, ce travail d'accompagnement est précédé d'une campagne d'adhésion au projet et par extension à la personne qui l'incarne. Cette adhésion recherchée peut finalement être la source d'un enfermement des entreprises libérées conditionnées à fonctionner dans un paradigme donné, avec un sens commun à tous sans voix dissonante. Il s'agit donc pour le dirigeant d'une grande responsabilité qu'il prend à l'égard de son employé en lui demandant « d'adhérer aux valeurs socles »

GETZ souligne bien le travail préparatoire sur l'égo et le lâcher prise qui sont nécessaires, presque un travail vertueux à faire sur soi-même, avant tout processus de libération. Nous avons pu relever la place importante du leader dans ce processus de libération et les vigilances nécessaires pour en contrer les dérives.

Au final, l'autorité la plus fortement exercée semble celle que l'on s'applique à soi-même<sup>17</sup> et c'est sans doute là que se trouve le tour de passe-passe que certains dénoncent dans ce processus.

Les entreprises libérées n'annulent pas les rapports d'autorité qui peuvent exister dans une entreprise classique, néanmoins, l'autorité conférée au leader, l'autorité par la compétence et l'auto-détermination semblent être les formes d'autorité les plus représentées. Toutefois il est important de noter que les entreprises libérées ne s'exonèrent pas des autres formes d'autorité.

Le rapport d'autorité serait alors présent dans n'importe quelle entreprise, libérée ou non. Ce mémoire, par son étude de cas, trouve ses limites dans le caractère subjectif des acteurs dont le point de vue aurait mérité d'être contextualisé par une observation sur le terrain plus objective. Notamment, pour pallier aux enjeux et stratégies de chaque acteur qui répond aux questions. Néanmoins ce mémoire porte à la réflexion une notion peu abordée dans les réflexions, l'autorité. « *L'autorité est un mot tellement négativement chargé qu'on lui préfère des anglicismes — management, leadership — qui présentent l'avantage, chez nous, que nous ne savons pas très bien ce qu'ils recouvrent* » (ARNOL-STEPHAN, 2016). Pour lui rendre ses lettres de noblesse, on a dû attribuer à l'autorité des qualificatifs tels que « autorité bienveillante » ou « autorité éducative » pour que le concept soit entendable. Tout le paradoxe d'un pays épris de liberté dont les structures sont très hiérarchiques.

Mais l'autorité est-elle un concept dont se saisissent les dirigeants dans leur gouvernance ? Peuvent-ils passer à côté de ce concept pour fondateur de notre société. L'autorité ne serait-elle pas tout simplement la base de l'éducation et la transmission ? Pour l'être apprenant que nous sommes, ce concept est central dans nos apprentissages. Ne serait-il pas alors intéressant de conceptualiser une grille de lecture de l'autorité qui permettrait aux dirigeants d'avoir une analyse plus fine de l'autorité au sein de leur entreprise, et des ressorts sur lesquels elle repose ?

---

<sup>17</sup> Cf Mémoire de Renaud OBINO, MOSS 2017/2018

## BIBLIOGRAPHIE

### Livres

- FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir*, 1<sup>ère</sup> publication 1975, Gallimard, 1993.
- FOUCAULT Michel, *Il faut défendre la société*, cours au collège de France, 1976, Gallimard, 1997.
- FREUD Sigmund, *Totem et Tabou*, 1<sup>ère</sup> publication 1913, PUF, 2015.
- FREUD Sigmund (trad. de l'allemand par Rose-Marie Zeitlin, préf. Sigmund Freud), *Nouvelles conférences d'introduction à la psychanalyse*, texte original 1923 Paris, Gallimard, 1989.
- GETZ Isaac et M. CARNEY Brian, *Liberté & Cie.*, Fayard, 1<sup>ère</sup> publication 2012, nouvelle édition Flammarion, 2016
- GETZ Isaac, *La liberté, ça marche*, édition Flammarion, 2016
- SERRES Michel, *La petite poucette*, éditions Le pommier, 2012.
- STAHL Robert, *Management, Formation, et Travail d'équipe*, Ed De Boeck Supérieur, 2013.
- WEBER Max, *Economie et société*, 1<sup>ère</sup> publication 1922, Plon, 1995.

### Articles

- ABORD DE CHATILLON E. Et RICHARD D, *Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC)*, Revue Française de Gestion, Vol 4, n°249, p53-71. 2015.
- ARNOL-STEPHAN Jacques, *De l'autorité dans une entreprise libérée*, Le Mag du Manager, n°39, publié le 27/05/2016 - Mis à jour le 20/12/2017.
- BERTHELOT Vincent, *Les 7 erreurs de l'entreprise libérée*, dans, *Entreprise libérée la fin de l'illusion*, e-RH.ORG, Déc. 2015.
- BISMUTH Denis, *L'entreprise libérée, une organisation congrégative ?* dans *Entreprise libérée la fin de l'illusion*, e-RH.ORG, Déc. 2015.
- BYS Christophe, *"L'entreprise libérée est le contraire des démarches de qualité de vie au travail ou d'équilibre vie privée vie professionnelles"*, estime Isaac Getz, interview, l'usine nouvelle, publié le 19 janvier 2018.
- CHEMIN Anne, *L'autorité, un retour en force ?* Le Monde, 17 décembre 2016.

- Collectif des MECREANTS, sous la direction de GEUZE François et BOUVARD Patrick, *Entreprise libérée la fin de l'illusion*, e-RH.ORG, Déc. 2015.
- COLLE Rodolphe, CORBETT-ECHEVERS Isabelle, DEFELIX Christian, PEREA Céline et RICHARD Damien, *Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises libérées tiennent elles leurs promesses ?* Revue Management et Avenir, n°93, P161-183, Mai 2017.
- DEFÉLIX C., GOSSELIN A. et MAZZILLI I, *Articuler les politiques de GRH avec les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits*, Revue des gestions des Ressources Humaines, n°96, avril-mai-juin, p60-72. 2015
- FRIEDBERG Erhard, *Il n'y a pas d'entreprise sans hiérarchie*, Master Class à Sciences Po, 1<sup>er</sup> décembre 2014.
- GEUZE François, *Des alternatives à l'entreprise libérée*, dans, *Entreprise libérée la fin de l'illusion*, e-RH.ORG, Déc. 2015.
- GEUZE François, *Entre communication et imposture*, dans, *Entreprise libérée la fin de l'illusion*, e-RH.ORG, Déc. 2015.
- GRADADJI Nadia, *Le secteur médico-social est un grand corps malade*, 20 avril 2018, ASH N°3057.
- HOLTZ Théo, *Il faut libérer l'entreprise libérée*, Economie et Management n°163, Avril 2017.
- LANDIER Hubert, *La part d'ombre de l'entreprise libérée*, dans, *Entreprise libérée la fin de l'illusion*, e-RH.ORG, Déc. 2015.
- LE MORLEC Loïc, *Dérives et Confusions*, dans, *Entreprise libérée la fin de l'illusion*, e-RH.ORG, Déc. 2015.
- RICHER Martin, *Un modèle socialement responsable ?* dans, *Entreprise libérée la fin de l'illusion*, e-RH.ORG, Déc. 2015.
- SERRES Michel, *La seule autorité possible est fondée sur la compétence*, Le Point. Publié le 21/09/2012.

### **Site internet**

- Encyclopédie LAROUSSE en ligne : [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)
- [lalibrairiedesecole.com](http://lalibrairiedesecole.com)

### **Ressources vidéo :**

- MEISSONNIER Martin, *Le bonheur au travail*, Production : ARTE France, RTBF, Campagne Première France, 2014, 1<sup>ère</sup> diffusion sur ARTE 24 février 2015.

## ANNEXES

## TABLE DES MATIERES ANNEXES

Annexe n°1 : Trame d'entretien.....	P.II
Annexe n°2 : Présentation de la structure ODE.....	P.IV
Annexe n°3 : Nomenclature des entretiens.....	P.X
Annexe n°4 : Recueil entretien n°1.....	P.XII
Annexe n°5 : Recueil entretien n°2.....	P.XV
Annexe n°6 : Recueil entretien n°3.....	P.XIX
Annexe n°7 : Recueil entretien n°4.....	P.XXIV
Annexe n°8 : Recueil entretien n°5.....	P.XXVII
Annexe n°9 : Recueil entretien n°6.....	P.XXXI
Annexe n°10: Recueil entretien n°7.....	P.XXXIV

**Annexe n°1 : Trame d'entretien**

## **ANNEXE n°1 : Trame d'entretien**

### **Identité :**

- Quel est votre poste ?
- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- Combien de personnes avez-vous sous votre responsabilité ?
- Combien de N avez-vous au-dessus de vous ?
- Quels est votre parcours ?

### **Thème 1 : Evolution de la structure organisationnelle**

Historique de l'organisation

Pouvez-vous me décrire l'organisation structurelle de votre entreprise ?

- Type d'organisation ?
- Quelle logique sous tends cette organisation ?
- Quelle est la logique de cette organisation ? Que vise-t-elle ?
- Depuis combien de temps est-elle mise en œuvre ?

Quel est votre rôle dans cette organisation ?

### **Thème 2 : L'autonomie dans le travail/ La prise de décision.**

Quelles sont vos missions à votre poste ?

Vos missions ont-elles évoluées ces dernières années ?

Quel est le rôle attendu de votre poste au sein de cette organisation ?

Quelles difficultés rencontrez-vous dans votre quotidien ? Comment l'expliquez-vous ?

Comment définiriez-vous l'autonomie dans le travail ?

Avez-vous le sentiment de disposer d'assez d'autonomie dans votre travail ?

### **Thème 3 : Le management pratiqué au sein de la structure**

Comment définiriez-vous le management appliqué ?

Comment êtes-vous accompagné vous les personnes sous votre responsabilité face aux changements du secteur ?

Quels sont les principes managériaux qui vous guident ?

### **Thème 4 : La confiance**

Comment définiriez-vous la confiance dans le cadre professionnel ?

Faites-vous confiance à vos chefs ?

Sur quoi est basé la confiance de vos chefs ?

### **Thème 5 : Le supérieur hiérarchique**

Qui sont vos supérieurs hiérarchiques ?

Qu'attendez-vous de votre supérieur hiérarchique ?

Comment vous accompagne-t-il ?

Qui décide ?

**Annexe n°2 : Présentation de la structure ODE**



### *Présentation de la structure : rapide historique*

Développé notamment par Dr Guemazi-Kheffi et Dr Gérard dès 2008, ce projet avait pour objectif de répondre de manière plus efficace aux besoins des familles et des professionnels concernés par la question du surpoids chez l'enfant et l'adolescent.

Cette volonté reposait sur l'analyse des besoins basée notamment sur une étude réalisée en 2005 par des médecins scolaires et la CPAM de Mulhouse. Cette dernière a permis d'identifier la prévalence de l'obésité chez les enfants scolarisés dans le Haut-Rhin, à plus de 28% dans certains quartiers, bien au-delà de la prévalence régionale et nationale, et a mis en avant des besoins importants autour de deux axes :

- **Besoin d'une structure relais de prise en charge** afin d'accompagner les jeunes et leurs familles. En effet la question du surpoids était trop souvent relayée au second plan, voire non abordée par les professionnels de la santé, faute de prise en charge possible.

- **Besoin d'une offre de formation à destination des professionnels** et notamment des médecins. L'obésité pédiatrique se révèle être une maladie peu abordée dans les différents cursus de formation initiaux ou continus, alors qu'elle renvoie à des prises en charge souvent complexes.

Créée en 2009, l'association RéPPOP réseau ODE est donc née de la volonté d'accompagner au mieux les enfants en surpoids et leurs familles dans une approche globale incluant tous les aspects de la vie : la famille, la scolarité, les amis, le traitement, etc. L'objectif était également d'offrir aux médecins généralistes une plateforme facilitant le lien et la coordination des parcours de soins des patients.

C'est en 2011 que l'association RéPPOP réseau ODE a débuté ses activités en accueillant les premiers patients en surpoids ou obèses.

Le RéPPOP réseau ODE assure aujourd'hui une prise en charge globale et pluridisciplinaire. Elle est **spécialisée dans le traitement de l'obésité et de ses complications**. Cette prise en charge est **basée sur l'éducation thérapeutique** afin que le patient appréhende mieux la gestion de sa maladie dans son quotidien.

Cette expertise acquise en éducation thérapeutique a permis à notre structure **d'élargir son offre** aux enfants concernés par deux autres pathologies : **le diabète de type 1 et l'asthme**.

Seul réseau exclusivement pédiatrique du département, nos activités sont proposées à tous les enfants obèses et/ou diabétiques et/ou asthmatiques qui le souhaitent ainsi qu'à leurs familles. Nos actions se font en synergie avec l'ensemble des partenaires présents sur le terrain (médecins, pédiatres, psychologues, diététiciennes, kinésithérapeutes, éducateurs sportifs, etc), afin de garantir la cohérence et la continuité des soins et d'inscrire l'éducation thérapeutique dans le parcours de prise en charge.

- **L'éducation thérapeutique :**

Longtemps ignorée, l'éducation thérapeutique du patient (ETP) a vu le jour en 1975 grâce aux docteurs Gfeller et Assal (Suisse) qui ont décidé de publier leurs expérimentations de séances éducatives avec des groupes de patients.

L'éducation thérapeutique du patient (ETP) a été expérimentée au début dans la maladie diabétique. Ses effets positifs sur la réduction de fréquence et de gravité des accidents liés à la maladie et à ses traitements étant démontrés, elle a été progressivement adoptée dans les autres spécialités médicales.

L'éducation thérapeutique du patient (ETP) appartient au champ des éducations en santé, et fait partie intégrante du soin. Elle concerne avant tout les patients atteints de maladies chroniques. Selon l'OMS, « *l'éducation thérapeutique du patient vise à aider les patients à acquérir ou maintenir les compétences dont ils ont besoin pour gérer au mieux leur vie avec une maladie chronique* ». Officiellement reconnue par la loi portant réforme de l'Hôpital du 21 juillet 2009, l'ETP s'inscrit dans le parcours de soins du patient selon le code de santé publique (art. L.1161-1 à L.1161-4) et ses modalités de mise en œuvre sont décrites dans l'article 84 de cette loi (diagnostic éducatif, objectifs partagés, séances éducatives, évaluation partagée).

Elle se définit comme un ensemble d'activités d'information, de conseil et d'apprentissage, destiné à rendre le patient compétent dans la gestion de sa maladie et de son traitement, et à favoriser la construction d'un nouvel équilibre de vie avec la maladie. ***L'ETP contribue à l'autonomie de la personne malade dans une perspective émancipatrice en prenant en compte dans sa mise en œuvre l'ensemble des facteurs organiques, psychosociaux et environnementaux qui interagissent dans l'évolution de la maladie chronique.***

Ses buts spécifiques sont de favoriser le transfert de compétences du soignant au patient dans le but de permettre :

- l'acquisition et le maintien par le patient de compétences d'auto-soins lui permettant en sécurité d'assurer par lui-même la gestion de son traitement, de ses crises, de soulager ses symptômes, et de prévenir les complications évitables ;
- la mobilisation ou l'acquisition de compétences d'adaptation à la maladie lui permettant de concilier son projet de vie avec la maladie et le traitement.

Ce processus continu et intégré aux soins s'inscrit « *dans une recherche permanente d'équilibre, dans une négociation entre une norme thérapeutique proposée par le milieu médical et soignant et celle du patient issue de ses représentations, de ses projets et qu'il entretient par son savoir expérientiel, son système de valeurs, ses habitudes de vie* ». Il représente une nouvelle alliance thérapeutique actant la reconnaissance de la personne malade comme sujet autodéterminé et partenaire à part entière de la gestion de sa maladie.

### **Le développement des maladies chroniques, militent pour un nouveau paradigme de santé...**

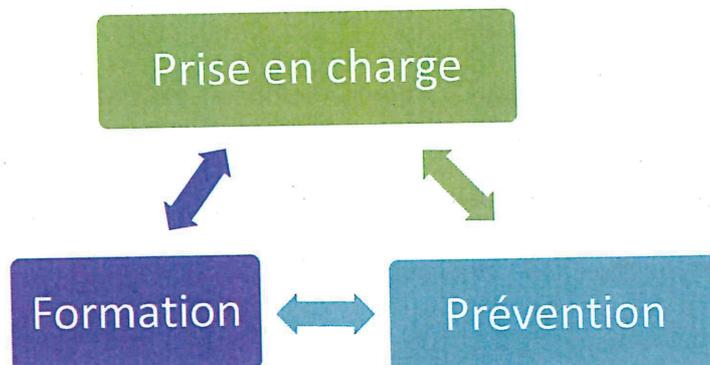
La mise en œuvre de l'ETP, pose des questions éthiques qui renvoient à des modèles de santé issus de paradigmes de santé. L'éducateur en santé, en tant que soignant, est naturellement confronté à une évolution de sa conception du soin, du patient. Sa place, sa posture est « bousculée » : de présumé « expert » de la maladie, il devient « médiateur » dans l'évolution de l'individu « malade », devenu « apprenant ». Il doit abandonner sa « fonction apostolique » (Balint), pour favoriser la dynamique d'apprendre.



Aussi, « le défi des maladies chroniques, oblige à repenser le système de soins en redéfinissant le rôle des acteurs, en faisant coïncider deux approches généralement distinctes : le préventif et le curatif, en plaçant le patient au centre du dispositif ».

- **Le RéPPOP réseau ODE : une expertise reconnue**

Depuis sa création notre structure a développé une expertise autour de trois principaux axes : la prévention, la prise en charge et la formation.



**Prévention** : nous mettons en place un ensemble d'actions afin de sensibiliser le plus grand nombre à la question de la santé chez l'enfant (importance de l'équilibre alimentaire, promotion des activités physiques au quotidien, hygiène et rythme de vie). En développant des projets spécifiques, il nous est possible d'intervenir auprès d'un public varié afin d'élargir notre champ d'action (milieu scolaire, public précaire, etc)

**Formation** : notre objectif est de proposer une offre de formation adaptée aux différents besoins des professionnels. Nous nous adressons à des médecins, des éducateurs sportifs, des psychologues, des diététiciens, etc.

**Prise en charge** : l'accompagnement proposé repose sur une vision globale de la personne autour de 4 leviers :

- Biomédical => comprendre la maladie : qu'est-ce que c'est ? Les causes ? Les conséquences ?

- Psychologique => vivre avec sa maladie : relation à soi (regard sur soi), relation à l'autre (regard de l'autre).

- Activité physique : quels intérêts pour ma santé ? Comment pratiquer ? Qu'est-ce que le patient peut faire dans son quotidien ? Redonner confiance.

- Diététique : comprendre ses besoins énergétiques et suivre une alimentation adaptée.

D'une manière générale notre équipe pluridisciplinaire vise à accompagner le patient pour le soutenir dans sa démarche.

- **Le RéPPOP réseau ODE : « de la rencontre naît le respect ... du respect naît l'exigence »**

Depuis la création de notre association en 2009 certaines valeurs guident notre travail :

- **Respect de l'individu** : la reconnaissance et le respect de la personne accompagnée, comme un être unique dans ses dimensions physiques, psychologiques, biologiques, sociales et culturelles. La prise en compte de la personne soignée, de sa famille et de son entourage comme des partenaires de soins.

- **Partage et collaboration** : travail en équipe, importance de la communication et de l'échange.

- **Accompagnement et humanisme** : Adaptée, globale, pluri et interdisciplinaire. Tenant compte de l'environnement de la personne de ses attentes et ses besoins

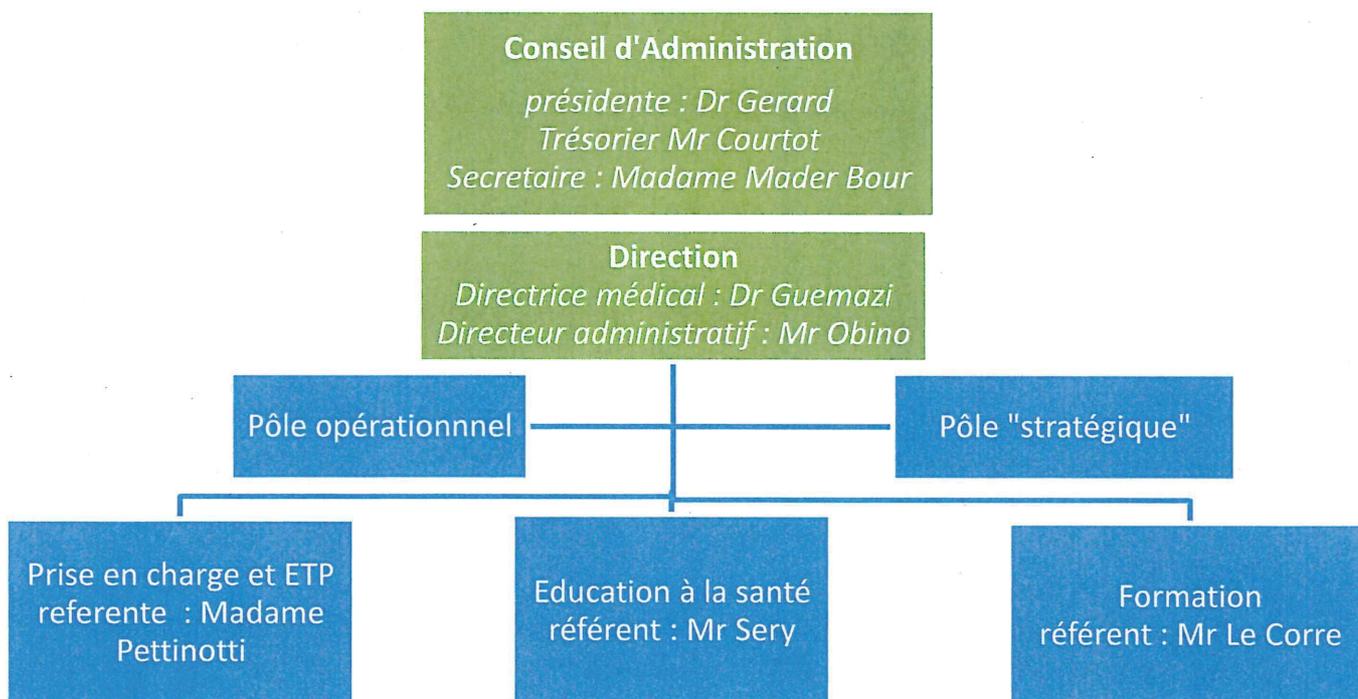
- **Engagement** : adhésion au projet associatif

- **Le RéPPOP réseau ODE : quelques chiffres ...**

Actif depuis mai 2011, environ 600 enfants et leurs familles sont bénéficiaires des actions mises en œuvre par l'association pour l'année 2017

L'équipe de coordination est composée de 16 salariés (14.6 équivalents temps pleins) :

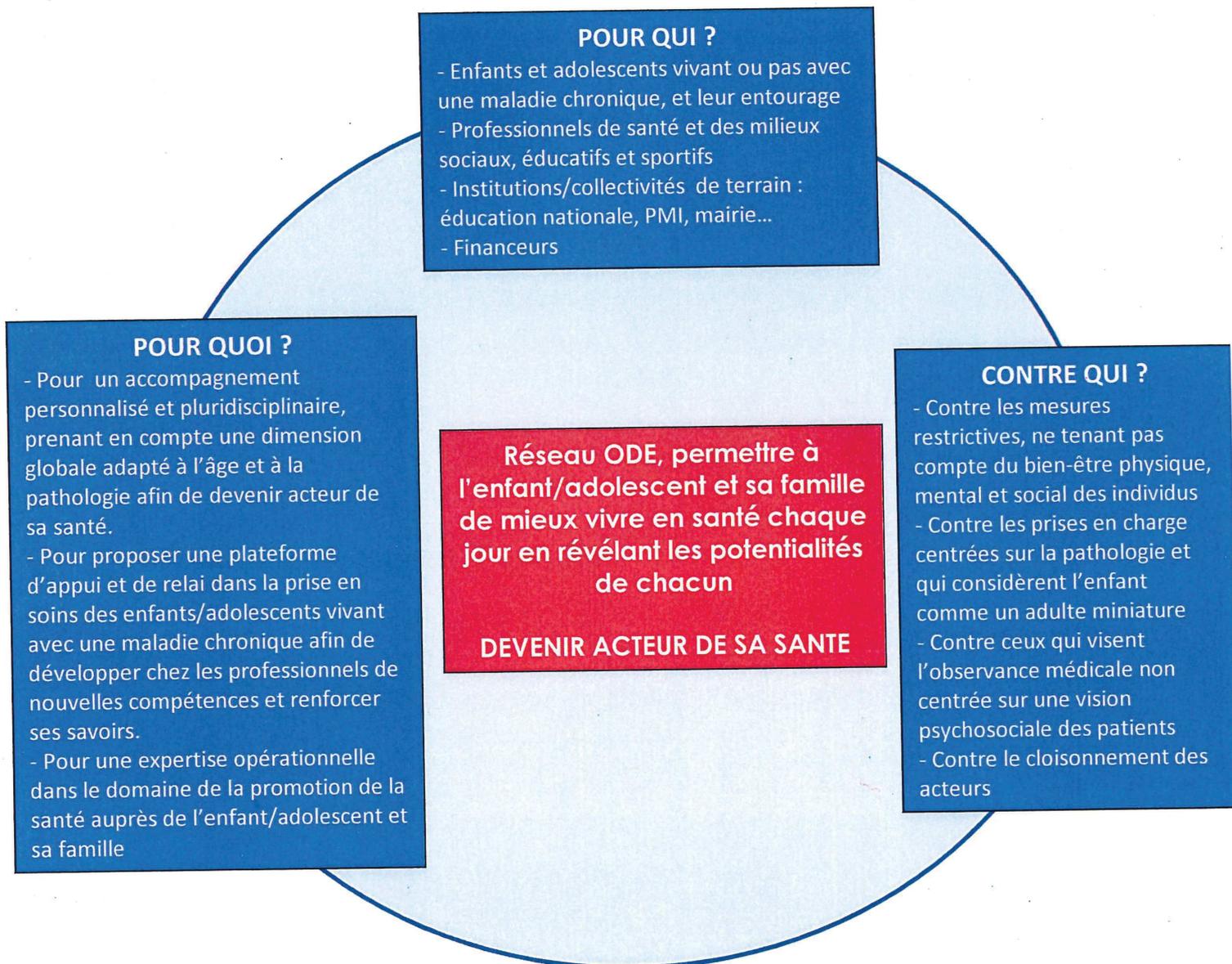
- |                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| - 1 directrice médicale         | - 1 directeur administratif |
| - 1 médecin                     | - 2 psychologue             |
| - 2 éducateur médico sportif    | - 3 diététiciens            |
| - 1 assistant de service social | - 3 secrétaires             |
| - 2 infirmières                 |                             |



A l'heure actuelle, une trentaine de bénévoles (enfant - parents - professionnels) animent également le projet associatif.

## Positionnement du réseau ODE :

Réseau ODE, permettre à l'enfant/adolescent et sa famille de mieux vivre en santé chaque jour en révélant les potentialités de chacun



**Annexe n°3 : Nomenclature des entretiens**

Nomenclature des entretiens

	Rejet Hiérarchie traditionnelle	Joie au travail	Sens du travail	Création	Liberté/Autonomie
Codes	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
E1					
E2					
E3					
E4					
E5					
E6					
E7					

	L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foulcault	L'autorité selon Freud	L'autorité selon Michel Serres
		A1	A2	A3	A4
	Traditionnelle	Charismatique	Savoir	Totem	Compétences
	A1.1	A1.2	A1.3		
E1					
E2					
E3					
E4					
E5					
E6					
E7					

**Annexe n°4 : Recueil entretien n°1**

Recueil d'entretien n°1/ E1  
L'entreprise libérée / EL

	Rejet Modèle traditionnel	Joie au travail	Sens du travail	Création	Liberté/Autonomie
Codes	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
R1	Alors on n'aime pas trop être sur le chemin descendant au réseau	Y a l'ensemble des membres de l'équipe qui sont sur cette 3 cartes c'est pour faire du sport. Du coup ça permet à l'équipe d'y aller entre midi et deux si elle veut, d'y aller le soir de temps en temps.	Il va nous interroger, nous accompagner dans notre démarche pour que cela devienne un automatisme	On n'est pas dans l'exécutif on est dans la création, la dynamique, dans la prise en compte finalement de nos envies et des besoins qu'on aurait dû développer pour s'amuser	On a la liberté finalement de proposer des projets. On a la liberté d'avancer des arguments pour pouvoir défendre son projet.
R2	On a décidé de changer cette forme et plutôt de mettre l'équipe au centre	Du coup on commence à mettre cela en place, des déjeuners idées	Parce qu'ils ont une vision ! Généralement ils nous ont toujours accompagnés dans une vision progressive et ils prédisaient des choses.		La liberté de pouvoir développer des projets . D'avancer des arguments qui nous sont propres
R3	Je pense que certains apprécient le fait de devoir faire simplement une tâche « ben tiens tu vas faire ça aujourd'hui, ben tiens tu vas faire ça aujourd'hui, ben tiens tu vas faire ça aujourd'hui ». Ils savent, ils sont dans l'exécutif ils ne sont pas dans le développement et puis ça leur permet d'avoir une certaine assurance et une certaine stabilité	Après moi personnellement c'est un fonctionnement qui me correspond c'est pour ça que c'était un peu idyllique le portrait que je dresse du réseau. Mais parce que je dresse du coup clairement on y retrouve son...son... (Il hésite) son bénéfice.			Y' a Renaud qui lui est beaucoup plus finalement dans l'écoute. Il y a la question de la liberté qui revient et de l'autogestion, qui va proposer des outils et puis nous laisser faire, nous laisser expérimenter.
R4	Finalement on réfléchit moins par l'organigramme descendant du coup				Au niveau des horaires, des breaks on est assez libres, on n'est pas cloisonné,

Recueil d'entretien n°1/E1  
L'autorité / A

Codes	L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foucault		L'autorité selon Freud		L'autorité selon Michel Serres	
	A1	A2	A3	A4	A3	A4	A3	A4
	Traditionnelle	Charismatique	Rationnelle/légale	Savoir	Totem	Compétences		
R1	A1.1 Puis il y a le style un peu plus directif de la directrice médicale qui elle finalement demande de faire mais sera beaucoup plus en mode contrôle et plus cash et finalement dans les choses avec une vision pointue.	A1.2 Renaud est très « là-dedans » d'ailleurs Il écoute et il décide finalement et il nous fait progresser dans notre démarche. Par exemple je m'inspire beaucoup de lui.	A1.3 La direction avec Renaud et le docteur Guemazzi, donc Fatiha qui est la directrice médicale du réseau.	La direction avec Renaud et le docteur Guemazzi, donc Fatiha qui est la directrice médicale du réseau.		Y' a Renaud qui lui est beaucoup plus finalement dans l'écoute. Il y a la question de la liberté qui revient et de l'autogestion, qui va proposer des outils et puis nous laisser faire, nous laisser expérimenter.		
R2		Parce qu'ils ont une vision ! Généralement ils nous ont toujours accompagnés dans une vision progressive et ils prédisaient des choses.	Le pôle opérationnel permet d'avoir une veille et un certain contrôle de ce qu'on fait pour voir si finalement il y a des ajustements à réaliser.			Et moi derrière ça me permet de m'inspirer de ce qu'il fait pour travailler et faire de même avec les équipes et ça m'aide aussi dans le style de management dans le pôle formation.		
R3		Si finalement, j'ai toute confiance je peux avancer les yeux fermés, si on me dit d'aller là je fais confiance j'y vais	Je suis amené à chapeauter un peu mes collègues et à leur demander des choses et donc manager une partie de l'équipe parce que tout le monde n'est pas sur le même niveau d'information			Généralement on peut se dire « putain ils sont forts quand même parce qu'ils avaient prévu ça et que ça arrive »		
R4						Il va nous interroger, nous accompagner dans notre démarche pour que cela devienne un automatisme		

**Annexe n°5 : Recueil entretien n°2**

Recueil d'entretien n°2/ E2  
L'entreprise libérée

Codes	Rejet Modèle traditionnel EL1	Joie au travail EL2	Sens du travail EL3	Création EL4	Liberté/Autonomie EL5
R1	Mais voilà il y a beaucoup d'échanges avec la direction sur les difficultés que eux voit et comment est ce qu'on peut arriver ou non à trouver une solution.	Le réseau...Euh... Ce n'est pas une famille, c'est plutôt une équipe qui s'entraident. Si l'un est en difficulté, il peut demander un soutien à l'autre. Si quelque chose ne va pas, à ne pas hésiter à lui parler aussi à la personne.	Je pense qu'il y a beaucoup de gens, qu'on a tous des caractères différents mais qu'il faut que chacun arrive à mettre de l'eau dans son vin pour qu'on arrive à avancer toujours dans un même objectif qui est la continuité du réseau et du patient.	C'est ce qui m'a beaucoup plu et ils m'ont demandé de réfléchir. C'était vraiment quelque chose qui me plaisait	Je pense que ça vient beaucoup du management qui est fait,... cette flexibilité
R2	Pas forcément, que toutes les solutions viennent d'eux, qu'est-ce que nous on peut proposer comme solution.		C'est vraiment concilier les différents caractères avec les différentes missions. On arrive à penser toujours dans le même sens.		Donc pour moi c'est ça en fait, c'est laisser cette liberté de ... « on a un souci ? on sait vers qui aller ».
R3	Il est toujours d'un caractère très conciliant. Pour moi, Renaud, c'est quelqu'un qui va toujours écouter les gens. On sait qu'on peut toujours le solliciter en cas de besoin, une difficulté sur quelque chose. Il se rend assez disponible mais je ne l'ai jamais entendu crier, porter la voix, jamais. S'il y a des choses qui ne vont pas, il le dira.		C'est le moment d'exposer aussi ce qu'on voit, ce qui va, ce qui ne va pas dans ce qui nous demande et d'où actuellement la décision de trouver une solution sur les différentes missions qui évoluent. Pour qui ? Comment ?		

Recueil d'entretien n°2/E2

L'autorité / A

Codes	L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foucault		L'autorité selon Freud		L'autorité selon Michel Serres	
	A1	A2	A3	A4	Totem		Compétences	
	Traditionnelle A1.1	Charismatique A1.2	Rationnelle/légale A1.3	Savoir				
R1	En fait docteur Guemazzi, elle est médecin, médecin pédiatre. Elle a créé cette association.	C'est elle qui a le fort caractère qui va exposer quand elle est contente pas contente.	Pour moi la direction, c'est Fatiha et Renaud. La direction, c'est la directrice médicale et le directeur administratif.	Des deux qui c'est qui décide ? (très rapidement) C'est Fatiha ! (Elle rit). En fait docteur Guemazzi, elle est médecin, médecin pédiatre. Elle a créé cette association.	Il faut que chacun arrive à mettre de l'eau dans son vin pour qu'on arrive à avancer toujours dans un même objectif qui est la continuité du réseau et du patient.			Pour moi, Renaud, c'est quelqu'un qui va toujours écouter les gens. On sait qu'on peut toujours le solliciter en cas de besoin, une difficulté sur quelque chose. Il se rend assez disponible mais je ne l'ai jamais entendu crier, porter la voix, jamais. S'il y a des choses qui ne vont pas, il le dira.
R2	Il est là à tous les points avec l'ARS. Si ce n'est pas lui qui est présent c'est le docteur Guemazzi ou l'inverse, faut toujours que l'un des deux soient présents. Ou les deux quand c'est possible.	Celle qui va vraiment trancher, voilà pour moi, c'est le docteur Guemazzi	Qu'ils nous exposent ce qui est demandé par l'ARS pour qu'on puisse mettre en place différentes actions		C'est vraiment concilier les différents caractères avec les différentes missions. On arrive à penser toujours dans le même sens.			Je sais que pour moi ils prennent la bonne décision. Par exemple, je sais que quand docteur Guemazzi va trancher sur quelque chose et ben c'est parce qu'elle estime que ça va être comme ça et pas autrement.
R3	Au niveau des partenaires et de la représentation, les figures d'autorités traditionnelles sont encore fortes.	Des deux qui c'est qui décide ? (très rapidement) C'est Fatiha ! (Elle rit). En fait docteur Guemazzi, elle est médecin, médecin pédiatre. Elle a créé cette association.	Pour moi ils vont trancher, en directions ils voient les choses ensemble, mais concrètement pour moi c'est le docteur Guemazzi.		Mais ils ont un conducteur de séance sur chaque atelier pour toutes interventions dans les écoles, par rapport toujours à des ateliers. Si. Ca ça existe.			

Recueil d'entretien n°2/E2

L'autorité / A

Codes	L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foucault		L'autorité selon Freud		L'autorité selon Michel Serres	
	Traditionnelle A1.1	A1 Charismatique A1.2	Rationnelle/légale A1.3	A2 Savoir	A3 Totem	A4 Compétences		
R4		Pour moi ils vont trancher, en directions ils voient les choses ensemble, mais concrètement pour moi c'est le docteur Guemazzi.			Ca dépend, on pourrait être un peu plus libre puisque ils nous donnent comme personne référente sur des missions. Que s'ils ont besoin d'eux d'une question précise ils peuvent se diriger vers cette personne qu'ils ont désigné en fait, de nous laisser un petit peu les organiser ces choses-là.			
R5		Oui c'est leur rôle. Pour moi c'est leur rôle.						
R6		Qu'ils nous exposent ce qui est demandé par l'ARS pour qu'on puisse mettre en place différentes actions						
R7		De mener à bien dans le but de réussir. Donc s'il y a une difficulté ils sont là aussi pour nous aider nous guider						

**Annexe n°6 : Recueil entretien n°3**

	Rejet Modèle traditionnel	Joie au travail	Sens du travail	Création	Liberté/Autonomie
Codes	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
R1	<p>En premier j'ai rencontré Renaud, au deuxième entretien j'ai rencontré tous ceux qui font partie du pôle opérationnel y'avait Thomas, Jérôme et Virginie le médecin. Jérôme diététicien et Thomas prof APAS aussi. Et le troisième entretien avec Renaud toujours et Fatiha la directrice médicale.</p>	<p>Ben c'est les deux chefs ! (rires) après pareil c'est les deux chefs mais on s'entend bien avec eux. Le contact est facile ce n'est pas euh (elle cherche ses mots)... C'est pas vraiment, ils ne sont pas dans des cases en fait vous pouvez aller le voir, ils sont assez ouverts.</p>	<p>Ben l'ambition, c'est toujours se développer.</p>	<p>Mes attentes à moi, ce que je voudrais développer, ce que je pourrais apporter de plus au réseau, des choses comme ça</p>	<p>C'est un peu cette liberté de pouvoir aussi proposer des choses et de pouvoir créer et donner son avis sur certaines choses c'est ce qui change.</p>
R2	<p>Bien souvent lors des réunions d'équipe. Et là c'est vraiment chacun qui donne son avis En fait les décisions, je trouve depuis que je suis là, les décisions sont prises ensemble en fait.</p>	<p>Ben moi j'ai tout de suite accroché en fait. Je trouve déjà le travail en interdisciplinarité je trouve ça génial. Et ici c'est quand même ce qu'on fait beaucoup, surtout en atelier sur les ETP. Beaucoup de mix entre profession et ça c'est super</p>	<p>Il y a déjà l'esprit de travail. Je pense que travailler tous ensemble comme ça sur des projets je ne sais pas. Je pense qu'il y en a aussi peut être ailleurs mais c'est vrai que avec ce que j'ai déjà vécu avant, ce n'était pas... ça.</p>	<p>Ici on peut innover. Je suis arrivé ici et on m'a dit que tu peux proposer ce que tu as envie d'améliorer, ce que t'as envie de changer ce que tu as envie de créer tu peux le faire</p>	<p>La marge de manœuvre c'est vrai qu'on l'a complètement.</p>
R3	<p>Déjà ça, ça enlève les barrières un petit peu, je pense entre les chefs et les euh ben... salariés.</p>	<p>Mais au deuxième entretien comme il y a trois professionnels et en fait ils mettent tout de suite à l'aise en fait. C'est pas vraiment... pas formel. En fait c'est formel... Comme ça reste normal (elle cherche ses mots), Mais ça reste un peu plus joviale c'est comme ça que je l'ai ressenti un peu comme ça. Voilà une bonne ambiance.</p>	<p>C'est possible ici parce que je trouve qu'on est un peu ouvert d'esprit. On n'est pas cloisonné</p>		

Recueil d'entretien n°3/ E3  
L'entreprise libérée

	Rejet Modèle traditionnel	Joie au travail	Sens du travail	Création	Liberté/Autonomie
Codes	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
R4	C'est possible ici parce que je trouve qu'on est un peu ouvert d'esprit	A l'heure d'aujourd'hui est ce que vous rencontrez des difficultés dans votre quotidien ? Pas spécialement	Prédominance d'un profil.		
R5	Après je pense c'est la direction qui fait aussi confiance à ses salariés , à mon avis. Sinon ce ne serait peut-être pas possible.	Après c'est plaisant de venir travailler au quotidien. On arrive le Matin on est content d'être là aussi. Voilà à peu près (rire gênée).			

Recueil d'entretien n°3/E3

L'autorité / A

Codes	L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foulcault		L'autorité selon Freud		L'autorité selon Michel Serres	
	Traditionnelle A1.1	A1 Charismatique A1.2	Rationnelle/légale A1.3	A2 Savoir	A3 Totem	A4 Compétences		
R1		Si ça change de direction, est ce que la direction sera aussi confiante, et aussi comment dire, nous laissera-t-elle autant de liberté de créer des choses et de travailler ?	Ben après on doit quand même rendre des compte pour que le réseau fonctionne. Il faut quand même un cadre je pense.	Et puis après des gens qui ont plus d'expérience que nous.	Je pense ne jamais rester à un stade acquis. Ne jamais rester sur les acquis et toujours aller de l'avant. Je pense que c'est quand même l'idée principale du réseau.			
R2		Ouais mais après c'est quand même la direction c'est quand même le pilier.	Après l'organisation fait aussi qu'avec le pôle opérationnel i y a des référents pour pas toujours aller chez Renaud	On peut quand même s'adresser aussi à des piliers, des personnes qui sont là depuis longtemps	Du coup il y a des ici beaucoup de documents, d'automatismes à apprendre aussi. Il y a des choses que je découvre encore au jour d'aujourd'hui, des formulaires à remplir, des fois comment le remplir, des fois c'est vrai que je sais qu'il y a ça à faire.			
R3		Après bon je pense que Renaud et Fatiha tranchent quand même .		On sait qu'on pourra se diriger vers eux et pas tout de suite à la direction parce qu'ils sauront aussi nous répondre	C'est quand même carré je dirai. Peut-être. Parce que du coup il y a quand même tout qui est structuré. Il y a une certaine structure malgré qu'elle soit...			

Recueil d'entretien n°3/E3

L'autorité / A

Codes	L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foulcault	L'autorité selon Freud	L'autorité selon Michel Serres
	A1	Rationnelle/légale			
	Traditionnelle	Charismatique	A2	A3	A4
	A1.1	A1.2	Savoir	Totem	Compétences
R4		Après une confiance parce que bah si maintenant on a un petit raté ou si on a un petit souci par rapport à quelque chose je pense qu'ils sont toujours là pour nous accompagner. Et puis nous soutenir aussi.			

**Annexe n°7 : Recueil entretien n°4**

Recueil d'entretien n°4/E4  
L'entreprise libérée

Codes	Rejet Modèle traditionnel EL1	Joie au travail EL2	Sens du travail EL3	Création EL4	Liberté/Autonomie EL5
R1	Le poste à la Maison d'accueil spécialisée me fatiguait beaucoup parce qu'il n'y avait pas de dynamique et donc du coup je cherchais à changer et à trouver quelque chose d'un petit peu plus dynamique	Moi je reste très heureuse d'être dans cette équipe	Le médecin est venu me dire pour un jeune pour lequel on a galéré un petit moment « écoute là il est en train de décoller. Le poids baisse de manière très très notoire et c'est vrai qu'on sent tout le coup, effectivement, que la synergie de cette équipe a permis à un moment donné que ça avance.	Et puis après ce qui m'a vraiment plu dans le deuxième entretien, la rencontre avec les membres de l'équipe, c'était le dynamisme de cette équipe, l'envie d'aller de l'avant, l'envie de trouver des solutions même quand il n'y en a pas, cette espèce de joie au travail. Et voilà ça ça va vraiment beaucoup beaucoup plus !	J'ai une énorme autonomie dans les outils que j'utilise, dans ma manière de travailler dans les accompagnements. J'ai une autonomie totale.
R2	Il concevait la direction de l'établissement avec des responsabilités partagées, avec des missions mais que les personnes menaient du début jusqu'à la fin, avec des prises de décisions communes et tout ça me manquait vraiment beaucoup	Et voilà c'est vrai que le plaisir d'être dans cette équipe reste vraiment entier.	Je pense que cette institution à la même envie.		
R3	J'en avais je crois un petit peu assez de ces choses qui étaient très hiérarchisées et à l'hôpital c'est très hiérarchisée et du coup de rencontrer quelqu'un qui me disait « ben oui on procède plus comme ça et ça me tentait vraiment de le vivre.	Je me suis mis un peu une mission conviviale, j'aime bien apporter des petits pains, des choses comme ça. Parfois je ramène un gâteau. Je pense que ça fait partie du jeu aussi. (elle sourit) Ça fait partie de la vie ici.			
R4	J'ai l'impression d'une volonté de ne vraiment pas être sur quelque chose de hiérarchique même avec les médecins...				
R5	ICI on est vraiment dans un rapport de pairs				

Recueil d'entretien n°4/E4

L'autorité / A

L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foucault	L'autorité selon Freud	L'autorité selon Michel Serres	
Codes	A1	A2	A3	A4	
	Traditionnelle	Savoir	Totem	Compétences	
	A1.1	A1.2	A1.3		
R1	<p>A1.1</p> <p>Ce qui m'a plu, c'était la manière dont Renaud envisageait, en fait je l'appelais encore M.Obino, comment il envisageait la gestion de l'équipe</p>	<p>A1.2</p> <p>J'ai peut-être la place de celle qui sait un certain nombre de chose, celle qui a un certain nombre de connaissances de par son ancienneté dans la fonction</p>	<p>A1.3</p> <p>Pour moi oui c'est M. Penaud, c'est le directeur de l'hôpital</p>	<p>A3</p> <p>Après le truc compliqué et je crois que ça reste compliqué pour moi. C'est leur fameux conducteur de séance, alors ça !</p>	<p>A4</p> <p>Compétences</p>
R2	<p>Disons qu'au réseau c'est eux mais pour moi la direction reste la direction de l'hôpital puisque le service fait partie de l'hôpital, en partie en tout cas.</p>		<p>si quelqu'un ne peut pas faire cet atelier-là, quelqu'un d'autre puisse grâce au conducteur de séance prendre le relais. Donc effectivement il faut que la trame soit claire cohérente et que finalement on arrive au bout de la trame à répondre aux objectifs de l'atelier.</p>		

Recueil d'entretien n°4/E4

L'autorité / A

L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foulcaud	L'autorité selon Freud	L'autorité selon Michel Serres
Codes	A1	A2	A3	A4
	Traditionnelle	Savoir	Totem	Compétences
	A1.1			
	Charismatique			
	A1.2			
	Rationnelle/légale			
	A1.3			
R3				

**Annexe n°8 : Recueil entretien n°5**

Recueil d'entretien n°5/ E5  
L'entreprise libérée / EL

	Rejet Modèle traditionnel	Joie au travail	Sens du travail	Création	Liberté/Autonomie
Codes	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
R1	La parole est donnée à tout le monde de pouvoir s'exprimer. Même si tout le monde ne prend pas la parole. La possibilité de chacun pour chacun de pouvoir donner son point de vue sur l'activité et sur le fonctionnement sur euh...				Non ce qui m'intéressait c'est que l'hôpital c'est très institutionnalisé. On ne fait pas vraiment ce qu'on veut. Il faut des autorisations et des autorisations et des autorisations. C'était un petit peu ce côté plus de liberté, de pouvoir faire des choses pour les familles et les enfants plus facilement.
R2					Alors qu'on ne fait plus des choses effectivement, ce n'est pas compliqué en même temps ! On fait beaucoup plus de choses ici que ne permet l'hôpital.
R3					Chacun est assez autonome quand même dans son activité
R4					C'est quand même une activité qui demande de l'autonomie beaucoup et ça je ne sais pas. Ça peut être un petit peu perturbant si on n'a pas l'habitude.

Codes	L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foulcault	L'autorité selon Freud	L'autorité selon Michel Serres
	A1	A1.2	A2	A3	A4
	Traditionnelle	Charismatique	Savoir	Totem	Compétences
	A1.1	A1.2	A1.3		
R1		La direction c'est claire, elle est au-dessus, ils prennent des décisions, ils nous font part de leur choix et ils nous demandent de suivre leur direction.	Qui est ce que vous appelez la direction ? On peut les nommer ? Ben euh Renaud et Fatiha. Et puis j'imagine le pôle opérationnel, les représentants du pôle formation, euh...		Pour faire un point sur l'avancée ce qui resterait à faire, ce qui n'a pas été oublié.
R2		Pouvoir prendre des décisions importantes pour la bonne vie du réseau	Ils ont quand même plus de responsabilités vu que c'est eux qui rapportent à la direction		
R3					

**Annexe n°9 : Recueil entretien n°6**

Recueil d'entretien n°6/E6  
L'entreprise libérée / EL

	Rejet Modèle traditionnel	Joie au travail	Sens du travail	Création	Liberté/Autonomie
Codes	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5
R1	Et puis il y a eu une deuxième étape dans un entretien c'était avec le reste de l'équipe.	J'ai eu des réponses à certaines questions parce que ce n'était pas juste des questions et puis je pars c'était vraiment un échange. Oui ça m'a donné plus envie		Sinon la possibilité de créer des choses	
R2	On en discute en équipe et après ça remonte à la personne qui est référente et qui gère tout ça. Après elle donne son avis.	Je ne sais pas je dirai qu'il y a quelque chose de familiale, ouais une forme de proximité. Ce n'est pas un truc cloisonné où il n'y a pas de communication. Y'a comme une espèce de... Proximité je dirai dans l'équipe		En fait depuis que je suis ici ça a toujours été clair qu'on... Attende de toute façon de nous qu'on amène notre touche personnelle et de créer des choses. Dès le début, lors des entretiens on m'avait demandé « Qu'est ce que je pouvais apporter au réseau ».	
R3					
R4					

Recueil d'entretien n°6/E6

L'autorité / A

L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foulcault		L'autorité selon Freud		L'autorité selon Michel Serres	
A1		A2		A3		A4	
Traditionnelle	Charismatique	Savoir		Totem		Compétences	
A1.1	A1.2	A1.3					
R1		Bon on ne fait pas non plus 100% ce qu'on veut il y a quand même des contraintes, que ce soit les locaux, l'organisation et quand même répondra à aux attentes des familles et aux besoins.	Oui j'ai eu deux entretiens plus un petit peu au téléphone aussi. Donc un premier entretien avec Renaud et le médecin, docteur Guemazzi	Bon on a quand même des protocoles ., enfin des protocoles entre guillemets	Après oui clairement quand il y a des situations compliquées avec des familles on ne sait pas trop ce qu'on peut faire ou proposer, je sollicite Renaud. Principalement Renaud car il est quand même plus là.		
R2			Après Docteur Guemazzi, je la vois moins ça c'est sûr. Elle fait d'autres choses. Je la sollicite plus sur des questions pratiques, d'ordre : la création de séances. C'est pas elle la référente du pôle ETP mais c'est elle qui chapeaute tout.	Bon on ne fait pas non plus 100% ce qu'on veut il y a quand même des contraintes, que ce soit les locaux, l'organisation et quand même répondra à aux attentes des familles et aux besoins.			
R3							

**Annexe n°10: Recueil entretien n°7**

Recueil d'entretien n°7/E7  
L'entreprise libérée / EL

	Rejet Modèle traditionnel EL1	Joie au travail EL2	Sens du travail EL3	Création EL4	Liberté/Autonomie EL5
Codes					
R1	Il y a une hiérarchie parce que c'est important pour gérer les équipes mais ils sont quand même très à l'écoute			Qu'est-ce qui vous a plu dans ce poste ? De pouvoir créer de nouveaux ateliers.	Oui mais il n'y a pas autant, on n'a pas autant de liberté en milieu hospitalier. Il y a plus de conditions parce qu'il faut faire... là on a quand même des créneaux qui sont adaptés à ça. On n'a pas tout le temps des prises en charge, donc ça nous laisse du temps pour faire ça.
R2	Non parce qu'on a besoin d'avoir plusieurs visions, plusieurs opinions,...				Sur une échelle de 0 à 10 si 0 c'était n'avoir aucune marge de manœuvre, chaque fois vous devez demander l'avis et 10 vous êtes libres de faire ce que vous voulez sans jamais rendre compte à quiconque, vous êtes à combien ? Je dirai 7-8
R3	Après j'ai vu que dans certains services ça ne se passe pas comme ça, c'est plus compliqué au niveau des ententes entre professionnels que dans certains services j'ai pu voir que				
R4					

Recueil d'entretien n°7/E7

L'autorité / A

L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foulcault		L'autorité selon Freud		L'autorité selon Michel Serres	
A1		A2		A3		A4	
Codes	Traditionnelle	Charismatique	Rationnelle/légale	Savoir	Totem	Compétences	
R1	A1.1 Il y a une hiérarchie parce que c'est important pour gérer les équipes mais ils sont quand même très à l'écoute	A1.2 Et après Fatiha, c'est plus peut être questions médicales par rapport au SSR car elle est quand même référente par rapport à ça oui je suis je vais aller lui poser les questions au SSR (Service de Soins et Réadaptation).	A1.3 Pour moi par rapport à tout ce qui est organisation ce serait plutôt Renaud Obino. Par rapport aux congés aussi, tout ce qui est d'ordre administratifs, je ne sais pas comment de le dire.	A2 Savoir Notamment par rapport aux ateliers particulièrement. Après c'est vrai que j'aime bien demander l'avis des autres pour ... c'est vrai que je n'ai pas beaucoup bougé, pas beaucoup d'expérience.	A3 Totem Je vais devoir voir le référent du pôle ETP. C'est lui qui va me dire va peut-être que « tu devrais mettre plus ça que ça ».	Compétences Souvent je demandais à Renaud pour qu'il puisse m'aider par rapport à ça.	
R2	Parce que ce sont des références. C'est eux qui vont gérer un peu l'équipe.						Avec Renaud jusqu'à maintenant j'en avais un tous les mois pour faire le point, comment je me sentais au réseau, les problématiques rencontrées et comment est ce qu'on pouvait les résoudre

Recueil d'entretien n°7/E7

L'autorité / A

L'autorité selon Weber		L'autorité selon Foucault	L'autorité selon Freud	L'autorité selon Michel Serres
A1		A2	A3	A4
Traditionnelle	Charismatique	Savoir	Totem	Compétences
A1.1	A1.2	A1.3		
		<p>Là on va avoir un petit groupe de travail qui va se former et ensuite on va avoir des COPIL. Donc là on va tous les réunir et essayer de lister toutes les choses à faire et de voir qui travaillent sur telle tâche.</p>		<p>Ben heu (hésitation)... parce qu'ils savent ce...qu'ils savent comment gérer certaines choses...Par ce que je les vois au quotidien, pendant les réunions notamment.</p>
R3				
				<p>Que je pense qu'il a souvent des suggestions à nous faire. Comme ça, on n'est pas forcément focalisé sur nos craintes. On peut voir aussi d'autres choses, d'autres visions,...</p>
R4				

