

Figures des champions clandestins et courage :

Une dialectique entre l'individu et le collectif

Sandra Dubouloz

sandra.dubouloz@univ-smb.fr

Caroline Mattelin-Pierrard

caroline.mattelin@univ-smb.fr

Matthieu Battistelli

matthieu.battistelli@univ-smb.fr

Université Savoie Mont Blanc

Laboratoire IREGE

Résumé

L'adoption d'une innovation managériale (IM) peut être freinée par des obstacles politiques, culturels et techniques. Certains agents, que nous nommons « champions clandestins », adoptent ces innovations en contournant les contraintes organisationnelles, guidés par un courage motivé par des convictions profondes. Cette recherche a pour objectif de caractériser ces champions clandestins et d'explorer la dialectique entre les niveaux individuel et collectif de leur courage, à travers cinq études de cas. Les résultats montrent que le courage des champions clandestins est un processus complexe oscillant entre les niveaux individuel et collectif au cours des trois phases de tension identitaire liées au courage au travail. Cette approche permet de dépasser une vision héroïque et individualiste du courage. Dans un contexte où des enjeux éthiques et sociétaux s'invitent dans les réflexions sur l'innovation, étudier ces acteurs à travers le prisme du courage ouvre des perspectives de recherche pertinentes et enrichissantes.

Mots clés : champions de l'innovation, clandestinité, courage au travail, innovation managériale

Figures des champions clandestins et courage :

Une dialectique entre l'individu et le collectif

INTRODUCTION

Comme le soulignent différentes revues systématiques et bibliométriques (Crossan & Apaydin, 2010; Keupp, Palmié, & Gassmann, 2011; Khosravi, Newton, & Rezvani, 2019), l'innovation managériale (IM) a longtemps été négligée dans la littérature en management de l'innovation. Elle est définie comme une innovation non technologique de procédés comprenant les pratiques, outils, procédés, techniques, structures organisationnels et managériaux, nouveaux (pour l'entreprise qui les génère ou les adopte) et destinés à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008).

Son processus d'adoption est généralement représenté par une « spirale descendante » dont le point de départ est l'organisation qui, par le biais de ses dirigeants ou leaders, identifie et décide d'adopter une IM pour impliquer ensuite les individus concernés, jusqu'à ce qu'elle devienne une routine (Damanpour & Aravind, 2012). Ainsi, d'après cette vision, la décision d'adopter une IM dépend prioritairement voire systématiquement des agents les plus puissants des organisations : les dirigeants. La perspective culturelle de l'IM (Ansari, Fiss, & Zajac, 2010) considère quant à elle que, pour adopter une IM, il est nécessaire de l'adapter au contexte organisationnel en réduisant les incompatibilités politiques, culturelles et techniques qui peuvent freiner ou bloquer son processus d'adoption. Toutefois, ces incompatibilités perçues ou réelles peuvent aussi avoir une autre conséquence. En effet, si le cadre préexistant d'une organisation est trop contraignant pour l'innovation, des acteurs peuvent alors décider d'adopter des IM de manière clandestine, c'est-à-dire sans l'accord et le soutien de leur direction (Joffre

& Loilier, 2012). Cela est conforme à la position de l'agence humaine qui suggère que les agents humains sont relativement libres de leurs actions et qu'ils peuvent parfois être assez ingénieux pour surmonter ou détourner les contraintes techniques, culturelles, politiques, institutionnelles ou structurelles (Boudreau & Robey, 2005), qu'ils soient des agents centraux ou périphériques (Chung & Luo, 2008). Le rôle et la caractérisation de tels agents a toutefois souvent été ignoré ou minimisé (Clark, 2004).

Les objectifs de cette recherche sont alors de deux ordres. Il s'agit tout d'abord de caractériser ces agents que nous nommons « champions clandestins de l'IM » notamment à travers le prisme du courage au travail. Il s'agit ensuite de comprendre en profondeur le processus d'émergence de ce courage à travers la dialectique à l'œuvre entre les niveaux individuels et collectifs.

Pour caractériser ces agents, nous mobilisons deux littératures. La première est relative aux champions de l'innovation (Drechsler, Reibenspiess, Eckhardt, & Wagner, 2021; Schon, 1963). Ils sont définis par Schon (1963) comme des individus « prêts à se mettre en danger pour une idée dont le succès est douteux », qui utilisent « tous les moyens de vente et de pression informels pour réussir » et qui peuvent « faire preuve d'une persévérance et d'un courage de qualité héroïque » (p. 84-85). La littérature les concernant se focalisent uniquement sur les champions des innovations technologiques qui sont reconnus et soutenus par les organisations, soit les *corporate champions of innovation* (Drechsler et al., 2021; Renken & Heeks, 2019). Ils font rarement l'objet d'une caractérisation précise et lorsque que c'est le cas, elle est réalisée à travers la seule perspective du leadership (Elkins & Keller, 2003). La deuxième littérature mobilisée est relative au courage au travail, défini comme « *The willingness to do what is right in the face of risk. [...] In practice, managerial courage includes such actions as confronting the status quo, embracing change in the face of resistance, and opposing a popular but unhealthy idea* » (Van Eynde, 1998, p.62). Rarement mobilisé dans le cadre de problématiques stratégiques, le courage pourrait pourtant participer à expliquer pourquoi certains agents osent

challenger l'ordre établi (i.e., la stratégie et les règles tacites et/ou implicites) dans l'objectif d'innover, sans pour autant nier la dialectique qui peut être à l'œuvre entre la forme individuelle du courage et ses formes plus collectives (Battistelli, Dubey, Letierce, & Mattelin-Pierrard, 2024; Harbour & Kisfalvi, 2014). En effet, ces différentes formes ont été relevées dans la littérature mais les liens et dynamiques qui peuvent exister entre elles n'ont jamais, à notre connaissance, fait l'objet d'une compréhension approfondie. Elles pourraient pourtant expliquer l'émergence ou l'adoption de nouvelles formes d'innovations voire à la réorientation de l'innovation faisant le deuil d'objectifs exclusifs de performance servis par des indicateurs discutables et parfois réducteurs.

Pour répondre à nos objectifs, nous nous appuyons sur cinq histoires d'adoption d'IM clandestines. Leur analyse permet deux contributions majeures. Premièrement, nous montrons que le courage au travail représente une bonne clé de lecture pour caractériser les champions clandestins de l'IM comme des agents humains périphériques relativement libres de leurs actions et qui sont assez ingénieux pour surmonter ou détourner les contraintes techniques, culturelles, politiques, institutionnelles ou structurelles de leurs organisations ou de la société. Toutefois, au-delà des trois composantes classiquement reconnues du courage (un objectif moralement valable, une action intentionnelle et la perception de risques), nous montrons que les convictions ont un fort pouvoir explicatif du courage mis en actes. Deuxièmement, cette recherche met en évidence que le courage des champions clandestins ne peut être lu et compris au seul niveau individuel. Il présente, en effet, des oscillations entre les niveaux individuel et collectif qui se nourrissent mutuellement. Les champions clandestins seraient-ils des anti-héros fascinants dans leurs contradictions humaines, leurs imperfections, agissant en opposition aux normes sociales et institutionnelles et que la confrontation et les interactions avec les collectifs propulsent au rang de héros courageux et convaincus ?

Après avoir présenté le cadre conceptuel, nous détaillons la méthodologie et les résultats de nos études de cas pour conclure par leur discussion.

I – CADRE CONCEPTUEL

1.1. DES CORPORATE CHAMPIONS OF INNOVATION AUX CHAMPIONS CLANDESTINS DE L'INNOVATION

Le terme « champion de l'innovation » a été proposé par Schon en 1963. Il le définit comme un individu « prêt à se mettre en danger pour une idée dont le succès est douteux », qui utilise « tous les moyens de vente et de pression informels pour réussir » et qui peut « faire preuve d'une persévérance et d'un courage de qualité héroïque » (p. 84-85). La revue systématique réalisée par Drechsler et al. (2021) montre que les activités des champions de l'innovation sont les suivantes : promouvoir et soutenir les avantages des nouvelles idées ou des innovations ; identifier et obtenir des ressources nécessaires à l'innovation ; identifier et donner de l'intérêt à de nouvelles idées et innovations ; gagner le soutien d'autres personnes ; créer des réseaux, des relations et des coalitions ; surmonter les obstacles ; franchir les frontières et servir d'intermédiaire ; partager des informations et des connaissances ; analyser l'environnement. Cette revue systématique relève également trois principales limites de la littérature dédiée aux champions de l'innovation. La première est relative au focus sur l'innovation technologique (Drechsler et al., 2021; Renken & Heeks, 2019). Le rôle des champions est sous-étudié dans le cas d'autres types d'innovations. La deuxième limite concerne la tendance à davantage étudier les champions de l'innovation qui sont reconnus et soutenus par les organisations : les *corporate champions of innovation* (Drechsler et al., 2021). Les champions non soutenus par leurs hiérarchies et organisations (ou qui rencontrent des résistances fortes de leur part) passent sous les radars des recherches académiques. La troisième limite porte sur le manque de travaux cherchant à caractériser les champions de l'innovation. Leur caractérisation a le plus souvent

été réalisée à travers la seule perspective du leadership, laissant de côté leurs caractéristiques psychologiques et comportementales (Elkins & Keller, 2003). La recherche de Howell, Shea, and Higgins (2005) montre toutefois trois grandes tendances autour de leur comportement dans le cas de l'innovation produit : un enthousiasme et une confiance quant au succès de l'innovation, une persistance face à l'adversité et des efforts soutenus pour impliquer les bonnes personnes. Cette littérature peut ainsi avoir tendance à mythifier leur rôle (Markham & Aiman-Smith, 2001; Markham & Griffin, 1998). Une autre limite de cette littérature est mise en évidence par la revue systématique réalisée par Jenssen and Jørgensen (2004) : le manque d'ancrage théorique solide. Ils conseillent de l'ancrer dans la théorie de l'agence humaine (*human agency*) (Emirbayer & Mische, 1998; Giddens, 1984). L'agence humaine est un concept large qui a été étudié sous de nombreuses perspectives. Dans les sciences de gestion, on retient généralement la définition de l'agence humaine selon Giddens (1984), à savoir « la capacité pour l'action » qui implique motivation, rationalisation et contrôle réflexif (p.5). Ces trois éléments sont liés à l'intention humaine : les agents ont des objectifs qui les motivent. Ils peuvent rationaliser leurs objectifs en les jugeant acceptables compte tenu d'un ensemble de circonstances et ils peuvent surveiller en permanence leur environnement pour déterminer si l'objectif est atteint ou non. Dans la même veine, Emirbayer and Mische (1998) définissent l'agence humaine comme l'habilité des agents à former et réaliser un objectif. Par exemple, dans le cadre de l'usage des technologies, cette perspective suggère que le travail des personnes n'est pas déterminé par les technologies qu'elles utilisent. Comme le note Orlikowski (2000), les personnes « ont la possibilité, à tout moment, dans le cadre des conditions et matériaux existants, de choisir de faire autrement avec la technologie dont ils disposent » (p. 412). Les études montrent que même face aux technologies les plus contraignantes en apparence, les agents humains peuvent exercer leur pouvoir discrétionnaire pour façonner les effets des technologies sur leur travail (Boudreau & Robey, 2005). De nombreuses méta-analyses à

grande échelle, dont certaines en science de gestion (Caldwell, 2012), ont été menées et parviennent à un consensus sur le fait que, parmi les mécanismes de l'action humaine, aucun n'est plus central que les croyances individuelles en l'efficacité personnelle ou en la capacité de produire les effets souhaités par l'action collective (Caldwell, 2012; Sadri & Robertson, 1993; Stajkovic & Luthans, 1998). Pour Bandura (2000), qui envisage l'agence humaine d'un point de vue psychologique, comme une capacité unique de l'être humain à "s'adapter à la vie", "transcender les dictats de son environnement immédiat" (Bandura, 2006, p. 164), la conviction profonde est au fondement même de l'agence humaine. Sans elle, les agents ont peu d'incitations à agir.

Ancrer la littérature sur les champions de l'innovation dans la théorie de l'agence humaine comme le suggèrent Jenssen and Jørgensen (2004), peut permettre de se départir de sa lecture très « corporate ». En effet, si des champions de l'innovation, agents humains, peuvent, à tout moment, exercer leur pouvoir discrétionnaire, dans le cadre de conditions organisationnelles et managériales contraignantes, pour former et réaliser un objectif de « re-façonnage » de cette réalité managériale de manière cachée, clandestine, c'est à dire sans être reconnus et soutenus par les organisations, alors ils peuvent être davantage clandestins que *corporate*. Nous proposons alors de parler de champions clandestins de l'IM. Car, comme le mentionne Alter (1993), l'acteur n'est ni libre ni prisonnier par rapport aux contraintes organisationnelles. Il peut exercer une influence. Il peut mettre en œuvre sa propre rationalité, en évitant ou en modifiant ses contraintes. Si les systèmes politiques et les caractéristiques culturelles d'une organisation (le cadre préexistant) représentent un cadre trop contraignant qui agit comme un frein pour l'innovation, des acteurs peuvent décider de la rendre clandestine (Joffre & Loilier, 2012). Alter (2010), à travers la dialectique de l'ordre et du désordre, explicite cette incompatibilité entre l'organisation et l'innovation. Il montre notamment que les mécanismes sous-jacents à l'innovation renvoient à la déviance et la clandestinité parce qu'ils nécessitent la transgression

des pratiques, règles et processus en vigueur dans l'organisation. Schon (1963) parle de mise en danger et de « courage de qualité héroïque » (p.84-85). Un détour par le concept de courage semble ainsi nécessaire pour mieux comprendre et caractériser les agents humains que sont les champions clandestins de l'IM.

1.2. LE COURAGE AU TRAVAIL COMME CLE DE LECTURE

En philosophie, le courage est considéré comme une vertu individuelle nécessaire à la mise en pratique de toutes les autres vertus (Comte-Sponville, 2002). Dans le cadre du travail, les travaux de Worline et ses collègues montrent que le courage se caractérise par une opposition constructive aux pressions de la conformité, du contrôle social et de l'obéissance à l'autorité auxquels tous les membres sont confrontés au sein des organisations (Worline, 2010). Toutefois, le débat académique sur le courage dans les organisations et dans le domaine du management est encore au stade embryonnaire (Detert & Bruno, 2017; Harbour & Kisfalvi, 2014).

1.2.1. Le courage au travail : vers une approche multi-niveau

Jusqu'à présent, la recherche a été relativement fragmentée, avec des approches différentes et des terminologies diverses (courage, courage moral, courage managérial, courage moral professionnel, courage sur le lieu de travail) (Paniccia, Poggesi, & Leoni, 2020). Toutefois, comme le proposent certains auteurs, une façon de distinguer les types de courage consisterait à l'envisager en fonction des niveaux d'analyse considérés : individuel et collectif (Battistelli et al., 2024; Harbour & Kisfalvi, 2014).

Au niveau individuel, deux approches principales sont retenues. La première se concentre sur l'acteur courageux dans un sens « héroïque » et présente alors le courage comme une force de caractère, une vertu ou une disposition (Peterson & Seligman, 2004), des traits moraux du caractère (Paniccia et al., 2020). Le risque de cette approche est alors de circonscrire l'exercice du courage aux seules situations héroïques ou à la prise de décision stratégique. Or, certains

auteurs soulignent que le courage peut aussi s'observer "dans les activités quotidiennes et banales de nos organisations et institutions..." (Srivastva & Cooperrider, 1998)(p.3) qui sont nettement moins étudiées. Cette distinction est importante car le risque pour l'individu n'est pas le même que lorsqu'il est confronté à un dilemme moral (par exemple, les donneurs d'alerte). Dans le contexte d'un courage plus ordinaire, ce sont les risques relationnels qui semblent alors centraux (Simola, 2016). La deuxième approche au niveau individuel d'analyse fait l'objet d'une attention considérable. Elle conçoit le courage comme une réponse comportementale (action) dans divers contextes organisationnels (Rate & Sternberg, 2007). Dans ce cas, le courage est exprimé en termes d'acte plutôt que d'acteur (c'est-à-dire en définissant le courage en termes de comportement plutôt qu'en termes de personnalité ou de caractère). Le courage individuel prend alors trois dimensions : le « oser être » ou le fait d'assumer son authenticité ; le « oser dire » ou le fait d'accepter d'exprimer sa vulnérabilité et le « oser agir » ou le fait de faire preuve d'exemplarité (Battistelli et al., 2024).

Outre le niveau individuel du courage, la littérature organisationnelle traite du courage dans les groupes. Dans ce cadre, la distinction entre les niveaux d'analyse collectif et organisationnel n'est pas claire, car les deux se réfèrent au "courage en tant que construction sociale émergeant des activités quotidiennes, des discours et des relations ayant lieu dans les organisations" (p. 498). Selon Paniccia et al. (2020), des recherches seraient nécessaires pour mieux distinguer les formes collectives et organisationnelles du courage. Le courage collectif se réfère à la manière dont les choses sont faites ou dont les pensées sont exprimées. En ce sens, le courage collectif peut s'exprimer par une réflexivité sur les pratiques qui conduit à s'interroger en permanence sur la pertinence du système de gouvernance, un ralentissement de la prise de décision pour laisser mûrir l'intelligence collective, et une attention particulière sur les émotions pour ne pas blesser les personnes concernées. Pour Quinn and Worline (2008), le courage collectif pourrait être soutenu par les récits qui façonnent l'identité collective et l'intersubjectivité.

Enfin, le niveau organisationnel du courage correspondrait aux éléments matériels et formels tels que les processus de réunion, les rôles, les activités d'animation de groupe, etc. au cours desquels des comportements courageux sont adoptés (Battistelli et al., 2024). Pour cette recherche, nous intéressons à la dialectique entre les niveaux individuels et collectifs du courage qui reste encore largement inexplorée.

1.2.2. Le courage au travail : un concept multidimensionnel

Un consensus émerge de la littérature quant aux trois composants simultanés du courage au travail : un objectif moralement valable (objectif éthique, mêlant principes et idéaux, avec une notion importante de bénéfices pour d'autres que soi), une action intentionnelle (c'est à dire sans coercition ou chance) et la perception des risques, menaces et obstacles (soit l'existence de risques personnels significatifs)(Koerner, 2014). La recherche examinant spécifiquement les composantes du courage sont limitées, mais deux études confirment les trois éléments mentionnés ci-dessus (Rate & Sternberg, 2007; Woodard & Pury, 2007). Rate and Sternberg (2007) ont identifié, via une étude qualitative, quatre dimensions du courage chez les collégiens : (1) l'intentionnalité, (2) la peur personnelle, (3) la noblesse de l'objectif, et (4) la conscience d'un risque personnel. Leur modèle de régression de l'étude finale montre que toutes, sauf la peur personnelle, prédisaient les évaluations du courage. De leur côté, Woodard and Pury (2007) ont développé une échelle de courage basée sur ces composantes. Leur étude quantitative révèle quatre facteurs, dont la peur (agir malgré elle) et trois liés au contexte des actes courageux, soulignant l'importance de ce dernier. Mais au-delà des composantes du courage au travail, la littérature admet qu'il s'agit davantage d'un processus que d'un événement à un temps t, tout en privilégiant une perspective individuelle.

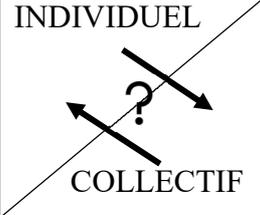
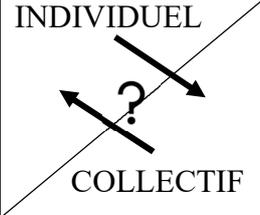
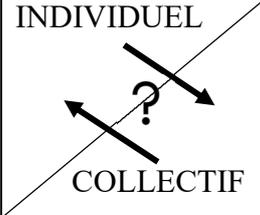
1.2.3. Le courage managérial : un processus de distillation de l'identité en trois étapes

Selon Koerner (2014), le courage au travail s'exprime chez le gestionnaire en fonction du sens qu'il donne aux situations (Weick & Weick, 1995), ce qui l'incite à passer à l'action. Les

situations perçues comme nécessitant du courage mettent alors en jeu deux ou plusieurs identités importantes. Partant de ce principe et au terme d'une démarche qualitative autour de quatre histoires de courage ou non courage, Koerner (2014) propose de modéliser le courage au travail comme un processus de distillation de l'identité en trois étapes. Au cours de la première étape, nommée « sensebreaking » ou rupture de sens, le gestionnaire prend conscience des contradictions et tensions qui émergent de ses situations de travail et leur donne une signification. Durant cette prise de conscience, le gestionnaire identifie des émotions qui peuvent prendre différentes formes : l'incertitude, la dissonance, l'anxiété, la détresse et l'excitation. À la suite de cette identification, le gestionnaire s'engage dans une deuxième étape : le sensemaking ou construction de sens. Durant cette phase, il considère des actes possibles et opte délibérément pour l'un d'entre eux. Les actes de courage se déclinent alors en quatre types liés aux dynamiques identitaires en jeu : l'acte d'endurance (le fait d'endurer des situations qui ne peuvent être changées ou contrôlées en préservant toutefois son identité), l'acte de réaction (le fait d'admettre une faute ou erreur, d'en accepter la responsabilité et de réparer ainsi son identité), l'acte d'opposition (le fait de renforcer, réviser, affirmer une identité en s'opposant à d'autres identités ou forces organisationnelles plus puissantes quitte à désobéir voir démissionner en signe de protestation) et l'acte de création (créer une nouvelle identité ou renforcer une identité en saisissant des opportunités risquées, en surmontant de graves défis ou en étant pro-actif dans des changements). La troisième étape nommée « réconciliation des identités » permet la réconciliation des sens vécus en donnant sens aux actes de courage posés. Durant cette phase, le gestionnaire ressent un effet, voire une émotion positive : du soulagement, de l'intégrité, fierté, joie ou confiance. Le modèle proposé par Koerner (2014) a toutefois tendance à se focaliser sur le seul niveau individuel du courage omettant la possible dialectique entre les niveaux individuels et collectifs. Il est d'ailleurs intéressant de noter que pour cet auteur, dans le cas du non courage, aucun conflit d'identité n'est relevé, les forces

relationnelles et organisationnelles inhibant tout comportement de courage. Aucune réconciliation n'a alors lieu mais des émotions telles que la honte, le regret et la frustration peuvent émerger. Mais alors que les forces relationnelles et organisationnelles peuvent inhiber tout comportement de courage, peuvent-elles à l'inverse le stimuler ? Se poser cette question, c'est à nouveau s'interroger sur la dialectique entre les aspects individuels et collectifs (puisque les forces relationnelles sont en jeu) au cours du processus de courage. La figure 1 illustre notre question de recherche mais aussi les éléments clés de notre revue de littérature qui forment la grille de lecture pour notre recherche.

Figure 1 – Le courage : un processus au cours duquel une dialectique entre l'individu et le collectif est à l'œuvre ?

PHASES COMPOSANTES	RUPTURE DE SENS	CONSTRUCTION DE SENS	RECONCILIATION DES IDENTITES
Un objectif moralement valable Une action intentionnelle Perception risque, menaces et obstacles Réponse à des contextes	INDIVIDUEL  COLLECTIF	INDIVIDUEL  COLLECTIF	INDIVIDUEL  COLLECTIF

II – DISPOSITIF METHODOLOGIQUE

Pour répondre à nos objectifs de recherche, à savoir caractériser les champions clandestins de l'IM au prisme du courage au travail mais aussi comprendre la dialectique à l'œuvre entre les forces individuelles et collectives de ce courage, nous avons opté pour une approche qualitative fondée sur cinq études de cas ou plus précisément cinq histoires d'IM adoptées clandestinement. Les cas ont été choisis pour des motifs théoriques et non pas statistiques (Eisenhardt, 1989; Hlady Rispal, 2002; Miles & Huberman, 2003). Le premier motif théorique est relatif au fait de sélectionner des cas d'IM adoptées de manière clandestine, c'est-à-dire sans le soutien et l'accord de la hiérarchie. La sélection a ainsi été réalisée de manière opportune. Deux cas ont été identifiés lors d'une rencontre autour des organisations alternatives (TELCOM, SECUDEFENSE), deux autres lors de projets de recherche sur les entreprises libérées (BBANK

et TOURISM) et le dernier cas a été identifié dans un cadre personnel (ARTSQUAT). Pour les cinq cas retenus, l'IM adoptée de manière clandestine présente les caractéristiques clés des entreprises libérées, telles que la décentralisation, l'autonomie, la centralité de la liberté, l'ajustement mutuel et la philosophie humaniste (Mattelin-Pierrard, Bocquet, & Dubouloz, 2020). Les cinq organisations diffèrent par ailleurs en termes de taille et de secteur d'activité. Les cinq champions clandestins diffèrent quant à eux en termes de formation, genre (4 hommes et 1 femme), âge et ancienneté.

Pour notre travail, deux niveaux d'analyse sont conjointement retenus : le niveau individuel mais aussi collectif. Dans la mesure où ce sont des productions discursives qui permettent d'accéder aux représentations individuelles, les approches qualitatives de recueil et d'analyse des discours des champions clandestins mais aussi des agents qui gravitent autour d'eux, a constitué une charpente méthodologique pertinente.

2.1. RECUEIL DES DONNEES

2.1.1. Présentation des cinq cas d'IM clandestines

Le premier se déroule au sein d'un opérateur de télécommunications et de services numériques majeur en France que nous nommerons TELCOM. Au sein de ce groupe, un manager d'une équipe de quinze personnes a mis en œuvre de manière clandestine, c'est à dire sans que cela ne soit connu de ses supérieurs et des services GRH, des pratiques de management contraires à la culture managériale de son organisation, notamment pour mener les entretiens annuels et pour répartir les enveloppes de parts variables ou d'augmentations individuelles. Pour les entretiens annuels, il propose à ses collaborateurs d'aller marcher tout en discutant de l'année écoulée. Pour cela, des indicateurs sont librement et conjointement choisis, ceux-ci ne correspondant pas à ceux déterminés par son organisation. Il négocie également avec son équipe la répartition de l'enveloppe d'augmentation dont il dispose. Pour autant, il s'organise avec eux pour que les formulaires officiels soient complétés et pour que les impératifs discriminants

d'augmentation soient respectés sur le papier. Au moment des interviews, il estime qu'il est préférable pour lui et son équipe que ces pratiques, très performantes selon lui, restent dans la clandestinité : « Pour vivre bien, vivons et restons cachés » (TELCOM). Il explique que certains responsables de la gestion des ressources humaines savent qu'il opte pour des pratiques non validées et décident de fermer les yeux car son équipe affiche de très bons résultats. Contre toute attente, ses responsables ne cherchent pas à mieux les identifier et comprendre, voire à les valider et déployer plus largement. Toutefois, très récemment, sa manager directe a mis un holà à ces pratiques qui ont clandestinement perduré pendant une dizaine d'années. Le second cas a eu lieu au sein d'une unité stratégique d'un fabricant d'équipements et de systèmes électroniques destinés aux secteurs de l'aérospatial, du transport, de la défense et de la sécurité (SECUDEFENSE). Son directeur décide en 2017 d'adopter une forme libérée d'organisation et de management. Son unité perdait, à cette période de « grande crise de l'hélicoptère », 30% de son chiffre d'affaires ce qui imposait d'abandonner les programmes les uns après les autres. Il décide alors d'adopter le modèle « entreprise libérée » (Getz & Carney, 2013; Mattelin-Pierrard et al., 2020) sans l'accord de sa hiérarchie. Le succès de son unité, qui affichait deux ans plus tard la plus grande satisfaction clients du groupe, a conduit sa direction à s'y intéresser de plus près et à décider de déployer le modèle plus largement (« C'est drôle, ceux qui ne m'auraient pas suivi et autorisé à agir au départ, sont ceux-là même qui se sont appropriés l'idée ensuite »). L'IM est ainsi restée clandestine pendant trois années avant que son supérieur ne la déclare plus largement et que son champion sorte de sa clandestinité jusqu'à écrire un livre retraçant son histoire¹. Il a aujourd'hui quitté l'entreprise SECUDEFENSE et offre ses services d'accompagnateur-consultant. La libération de son unité a ensuite été remise en question. Aujourd'hui, elle est à nouveau organisée autour d'une hiérarchie forte. Toutefois certains de ses collaborateurs estiment que « *cette expérience a marqué les esprits. Pour ceux qui ont*

¹ Christian Bardot et Jeanne Jacquot (2021), « Ensemble, libérés », Publishroom Factory

participé, c'est rentré dans le mindset même si on se plie aux nouvelles orientations ». Le troisième cas concerne le département commercial du secteur « non-marchand et public » d'une banque belge (B-BANK), qui en mai 2007, affichait une activité réduite et une équipe peu dynamique faute de résultats et de vision. Ce département se trouvait alors dans les sous-sols du bâtiment, illustration de sa trop faible importance. Un nouveau directeur est alors recruté. Ami de Frédéric Laloux, il a relu son manuscrit « Reinventing organizations » avant sa publication et est fortement empreint de cette philosophie managériale. Il décide donc de mettre en œuvre une approche « Entreprise libérée » au sein du département, en convenant avec son supérieur, qu'il pouvait développer sa méthode mais « *en restant sous les radars le plus longtemps possible* », sachant que cette clandestinité est devenue d'autant plus cruciale que son supérieur a quitté la banque six mois plus tard : « *Il fallait rester sous les radars parce qu'ils n'auraient pas compris et validé ma démarche* ». Selon lui et une de ses collaboratrices, « *ça a marché du tonnerre. On a multiplié par cinq en quelques années le revenu en capital employed. On est passés de deux milliards d'assets à dix milliards, donc c'était un truc de dingue. On a eu une croissance vraiment géniale, ce qui fait qu'on s'est retrouvés après aux étages supérieurs de la banque.* ». Cette démarche a aussi été source d'innovations en termes de services bancaires : « *On a développé le micro-crédit et on a créé une société, MicroStart, qui est devenue la plus grosse société de micro-crédits en Belgique et qui l'est toujours, d'ailleurs. Ça, ça a été vraiment une des initiatives que mes équipes ont mises en place.* ». En juillet 2013, ce champion sorti de la clandestinité est recruté au Ministère de la mobilité et des transports en Belgique où il mettra ouvertement et médiatiquement en place la même approche « entreprise libérée ». Le quatrième cas, TOURISM, concerne l'adoption clandestine en 2021 d'un mode holocratique au sein une agence dédiée au tourisme et au développement économique en région Rhône-Alpes qui gère également un camping et un centre des congrès. Bien qu'accompagnée par une consultante pour cette adoption, la directrice n'a jamais clairement parlé de son projet

au comité de direction : *"Si j'avais parlé d'Holacracy à mon comité de direction, j'aurais eu une fin de non-recevoir ; j'ai donc toujours parlé d'une organisation en mode projets. Ça leur faisait moins peur et ça me laissait le champ libre"*. Le dernier cas concerne un des plus anciens lieux alternatifs parisiens (ARTSQUAT). Le 1er novembre 1999, trois individus forcent la porte d'entrée d'un gigantesque bâtiment haussmannien laissé à l'abandon pendant huit ans par son propriétaire et les pouvoirs publics. Ils créent un centre artistique pluridisciplinaire sur six étages, 1300 mètres carrés, innovant à plusieurs titres. D'un point de vue organisationnel et managérial, il s'agit d'une organisation autogérée et au sein de laquelle chaque artiste permanent a une voix pour toutes les décisions qui sont prises. Du point de vue social, il s'agit d'un « musée » gratuit pour le grand public et d'ateliers ouverts à une large diversité d'artistes – qui candidatent et sont sélectionnés de manière participative par les artistes présents - pour qu'ils puissent travailler, présenter et vendre leurs œuvres. *« C'est un lieu qui est anarchiste, anti-nationaliste, internationaliste, gratuit, et dont le mot le plus important, c'est le mot « diversité » et « accessibilité »*. Dès sa première année d'existence, plus de 40 000 visiteurs sont accueillis dans ce lieu inédit malgré le risque permanent d'expulsion. Des vernissages, performances, spectacles et expositions gratuits sont organisés. Soutenu par la Délégation aux arts plastiques (DAP) du Ministère de la Culture et fort de sa fréquentation, en 2001, un accord est passé entre les artistes squatteurs et la mairie de Paris qui rachète l'immeuble, le remet aux normes de sécurité et incite le collectif à se constituer en association loi 1901. Une convention d'occupation temporaire de trois ans renouvelables est signée entre la ville de Paris et l'association et a été renouvelée tous les trois ans depuis. Elle arrive à son terme en 2025 et cela reste encore aujourd'hui une source de questionnement et d'anxiété pour le collectif.

2.1.2. Recueil des données via 33 entretiens semi-directifs

Autour de ces cinq cas, 33 entretiens semi-directifs ont été conduits à ce jour avec les champions clandestins ainsi que différents acteurs internes ou externes (consultants) à leurs organisations qui ont été témoins de l'adoption clandestine des IM (cf. tableau 1).

Tableau 1 – Détail des entretiens semi-directifs réalisés

CAS		ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	
Pseudos	IM concernées	Acteurs	Durées
TELCOM	Nouvelles pratiques pour les entretiens annuels d'évaluation Pratique participative de détermination et allocation des primes individuelles	Champion clandestin 2 collaborateurs actuels	2 entretiens (30 mn et 60 mn) 45 mn env. et 50 mn
SECUDEFENSE	Entreprise libérée	Champion clandestin 2 anciens collaborateurs	2 entretiens (30 mn et 90 mn) 50 mn chacun
BBANK	Entreprise libérée	Champion clandestin 1 ancien collaborateur	60 mn 60 mn
TOURISM	« Agence pacifiée » et Holacratie	Championne clandestine 16 collaborateurs 1 consultante	2 entretiens (120 et 60 mn) De 45 mn à 65 mn 55 mn
ARTSQUAT	Structure de gouvernance participative avec centralité de la mission sociale	2 des 3 champions clandestins Coordinatrice administrative 1 artiste permanent	110 mn et 40 mn 80 mn 60 mn
33 entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits – 420 pages de transcription			

Pour les cas SECUDEFENSE, BBANK ET TELCOM, ce sont les trois champions clandestins qui nous ont mis en contact avec d'anciens et actuels collègues. La contamination intragroupe pouvait alors représenter un risque majeur puisqu'elle naît de l'interaction entre les acteurs interviewés (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2007). Nous pensons l'avoir limité dans les cas de SECUDEFENSE et BBANK car les deux champions ont quitté les organisations depuis quelques années ce qui a eu pour effet de donner une grande liberté d'expression aux différents acteurs. Pour TELCOM, les interviews ont été réalisés en dehors des temps de travail et locaux de l'organisation. Pour TOURISM, nous avons pu interviewer la championne, ses collaborateurs et la consultante plus ouvertement, alors que l'IM est partiellement sortie de sa clandestinité. Enfin, pour ARTSQUAT, nous avons pris contact avec les différents acteurs via

les réseaux ou en visitant le lieu mais sans bénéficier d'un accord particulier et formel de l'organisation à ce jour. Il s'agit ici d'une approche qualitative aussi anarchiste que l'univers étudié.

2.2. ANALYSE DES DONNEES

Nous avons mobilisé une approche nomothétique de l'étude de cas (Eisenhardt, 1989). Son principe clé est de fonctionner en deux étapes. Il s'agit tout d'abord de réaliser une analyse intra-cas pour ne pas se précipiter sur l'analyse des variations avant d'avoir compris en profondeur chaque cas. Dans un second temps, les comparaisons inter-cas systématisent l'étude des mécanismes générateurs qui permettent d'expliquer pourquoi les résultats diffèrent ou convergent. Eisenhardt and Graebner (2007) mettent l'accent sur le fait de donner à voir les éléments du modèle et invitent le chercheur à expliquer pourquoi le mécanisme génère tel ou tel résultat mais aussi comment il fonctionne. Elle repose sur des logiques de covariation de l'intensité des variables dans l'analyse d'un phénomène, ce qui suggère qu'une quantification, par exemple, en termes d'occurrences, peut être nécessaire. Selon Mbengue, Vandangeon-Derumez, and Garreau (2014), elle limite certains risques du processus d'analyse de Miles and Huberman (2003) en permettant d'obtenir un design de recherche plus robuste, ce qui fait qu'elle devient une approche majeure en sciences de gestion. Langley and Abdallah (2011) estiment qu'elle permet d'affiner des relations déjà existantes dans la littérature, voire d'en générer de nouvelles. C'est cet objectif que nous poursuivons ici. Mbengue et al. (2014) pensent, quant à eux, qu'elle a un grand potentiel de découverte des mécanismes sous-jacents aux relations identifiées dans la littérature mais insuffisamment expliquées. Son principe clé est de fonctionner en deux étapes.

Notre revue de la littérature nous a permis d'établir un dictionnaire de codes et une grille de codage. En ce sens, et comme le font remarquer Bergadaà and Nyeck (1992)², notre logique qualitative présente des aspects déductifs mais aussi inductifs. En effet, selon eux, la logique qualitative déductive « définit un modèle théorique, soumis aux données tirées d'un échantillon choisi par rapport aux variables et aux lois étudiées » (cité par Hlady Rispal (2002), p. 31). Miles and Huberman (2003) défendent également l'intérêt d'une « approche qualitative rigoureuse et préstructurée » (ibid., p.46) se basant sur l'élaboration préalable d'une grille d'analyse et d'un cadre conceptuel plus ou moins précis.

Dans le cadre de cette démarche qualitative mariant déduction et induction, nous avons opté pour une analyse thématique du corpus de données à l'aide du logiciel Atlas.ti. La grille de codage thématique était issue de notre revue de littérature et organisée autour de trois thèmes (les trois phases du courage au travail) subdivisés en cinq catégories identifiées dans notre modèle (cf. figure 1) : les 4 composantes principales du courage au travail et la dialectique individuel/collectif notamment en termes de tension entre les identités individuelles et collectives.

III – RESULTATS

Nos résultats permettent de caractériser les champions clandestins de l'IM notamment à travers le prisme du courage au travail. Ce faisant nous montrons que leur courage n'est pas purement individuel mais qu'il présente des oscillations entre les niveaux individuels et collectifs.

3.1. LES CHAMPIONS CLANDESTINS DE L'IM : DES AGENTS DOTES DE CYNISME, CONVICTIONS, PUISSANCE DE PRODUCTION ET D'ACTION EN MODE CAMOUFLAGE

² Bergadaa et Nyeck (1992) établissent l'existence de 4 logiques de recherche : quantitative déductive, qualitative déductive, quantitative inductive et qualitative inductive.

Nos résultats montrent que les champions clandestins de l'IM présentent trois caractéristiques communes. Premièrement, ils ont tous, au fil de leurs expériences et vécu, développé une **attitude cynique** envers leur organisation, les organisations purement hiérarchiques ou même la société. Elle se matérialise par un sentiment critique, voire négatif à l'égard du fonctionnement, des règles de leur organisation ou de la société. *"Dès le départ, je pressentais que notre organisation très pyramidale, très administrative [...] hyper formatée, hyper sillotée [...] n'était plus adaptée » (TOURISM).*

Naissent alors chez eux une envie de faire autrement (« *Une envie qui me dépassait, moi, de le faire, qui s'imposait à moi » SECUDEFENSE*) ou de se départir des normes et règles qui les contraignent (« *Je me disais, non, là, je peux pas, c'est pas possible de respecter ces règles RH, donc on réfléchissait à comment on pouvait relâcher le système » TELCOM*).

Deuxièmement, ils font preuve de **fortes convictions**. La notion de conviction rassemble, en effet, un grand nombre d'occurrences et explique en grande partie le fait d'oser agir des champions clandestins. « *Et puis quand je dis que j'étais naïf, c'est au sens où à aucun moment je n'ai douté, enfin ça me paraissait tellement juste qu'à aucun moment j'ai pu penser que quelqu'un viendrait me dire d'arrêter l'expérience. » (SECUDEFENSE)*. « *J'étais guidé par la conviction de servir une cause utile. Je dirais simplement que je ne pouvais pas faire autrement. C'est tout. » (BBANK)*. « *C'est une question de conviction. Je savais que si je mettais ça en place, et ben, globalement, tout le monde s'en sortirait grandi, moi le premier, tu vois. » (TELCOM)*. « *J'avais cette conviction qu'il fallait que tout ça pète mais je ne savais pas forcément quelle solution adopter en face. J'ai entendu parler de l'holocratie, j'en ai parlé aux responsables de pôle qui ont rejeté l'idée. On a avancé sur une nouvelle organisation qui ne fonctionnait pas et j'ai remis l'holocratie sur la table" (TOURISM)*. S'ils parlent volontiers de convictions et croyances profondes, ils ne nient toutefois pas leurs sentiments d'incertitude et d'anxiété. Leurs convictions sont alors à l'origine d'une troisième caractéristique partagée par

les 6 champions clandestins, leur **puissance de production et d'action**. Ils refusent, en effet, a minima l'acceptation passive d'un système qui ne leur convient pas ou plus, voire la puissance de sujétion. Ils réfléchissent alors aux possibilités de déjouer le système quitte à développer un certain **art du camouflage** (« *On est devenu des hackers du système* » TELCOM ; « *Donc c'est pour ça que j'y suis allé un peu caché, un peu en mode commando, enfin pas en mode commando, en mode subversif.* » SECUDEFENSE ; « *Moi, j'avance souvent en sous-marin par rapport au comité de direction ou aux élus, tout simplement parce que les élus, ils avaient peur que je mette le feu. [...]* » TOURISM ; « *elle l'a joué en mode sous-marin car il faut savoir que la première fois qu'elle a postulé en 2015 pour la direction, elle n'a pas eu le poste "la jeune fille qui arrive qui n'a pas 40 ans qui va avoir un poste de DG c'est inconcevable" selon des élus avec des "clichés vieux, à l'ancienne". Une collaboratrice TOURISM).*

Ils affirment la nécessité de se soucier de soi, des autres et de se gouverner eux-mêmes en osant agir, mais de manière cachée ou clandestine, c'est à dire sans avoir obtenu un quelconque feu vert de leur hiérarchie. Leurs activités s'apparentent à celles identifiées pour les champions dits *corporate* de l'innovation, mais elles ont pour particularité de n'être ni soutenues ni validées par leur hiérarchie et de ne pas bénéficier de ressources dédiées, ni de reconnaissance. « *J'ai compris que je devais hacker le système car ce que je souhaitais mettre en place était contraire à la culture de TELCOM et mon chef, on le surnommait « le p'tit Adolf ». Autant dire, qu'il n'aurait pas valider. Je n'en parle pas et je fais en sorte de passer sous les radars. Comment ? En respectant les règles RH sur le papier. Mais dans la réalité, je les prends et les interprète à ma manière.* » (TELCOM). Leur puissance de production et d'action se caractérise également par leur capacité à octroyer cette puissance à leurs collaborateurs en les autorisant à dire et faire tout en leur offrant une protection, c'est-à-dire engageant leur propre responsabilité. « *Donc en fait, surtout, mon rôle, ça a été protection et permission, c'est de leur permettre d'élaborer ça.* » (SECUDEFENSE)

3.2. LE COURAGE AU TRAVAIL : CE SONT CEUX QUI EN ONT QUI EN PARLENT LE MOINS !

Lorsque l'on demande aux six champions clandestins de l'IM s'ils estiment avoir fait preuve de courage, ils répondent invariablement par la négative. Pour eux, le courage fait référence à une qualité « exceptionnelle » endossée par des individus héroïques, ce qu'ils ne considèrent absolument pas être. Comme nous l'avons vu précédemment, ils parlent plus volontiers de convictions profondes et croyances. *« Du courage ? Pas tant que ça, enfin...de l'audace, plutôt. Peut-être un peu d'audace. Je dirais un peu d'audace, oui. Il faut un peu d'audace pour ouvrir un lieu, voilà, oui, un peu d'audace. Le courage, c'est un mot fort. Le courage, c'est les gens qui vont sur le front en Ukraine, qui affrontent la mort. Nous, on n'affrontait pas la mort. On avait de l'audace et de la ruse. Courage, c'est trop élevé. » (Champion 1 ARTSQUAT).* *« Non, pas du courage, de l'envie, de la folie. On était assez punk à l'époque. Mais aussi réfléchis. On savait ce qu'on voulait et ne voulait plus. Ce n'était pas notre premier squat. » (Champion 2 ARTSQUAT).*

En revanche, les acteurs qui ont été témoins du rôle qu'ils ont joué lors de l'adoption d'une IM clandestine, sont nettement moins réticents à parler de courage les concernant.

« Il y en a plein qui m'ont dit ça, donc j'imagine que oui, parce qu'il y en a plein qui m'ont dit « purée, faire ça à SECUDEFENSE, il fallait du courage ». Moi, je ne l'ai pas ressenti comme ça, en fait, ça s'imposait tellement, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, j'étais traversé par des croyances fortes ». (SECUDEFENSE); « Enfin, dans tous les cas, je pense qu'il faut être courageux pour décider de vivre différemment, de vivre en dehors de la norme alors que tout nous pousse tellement à la conformité et à l'uniformité...alors oui, il y a une forme de courage là-dedans. » (ARTSQUAT). *« C'est un peu un gangster des rues, qui ouvre grand les fenêtres fermées...c'est comme une bouffée d'air frais dans le truc. » (BBANK).* *« Et je trouve qu'elle est droite dans ses bottes devant les élus. Ce n'est pas une position facile, il faut du courage. » (TOURISM).*

Toutefois, lorsque l'on passe en revue les composantes du courage au travail avec les six champions clandestins, alors, sans pour autant valider explicitement le terme de « courage », ils admettent qu'elles sont bien présentes. Ils expliquent tout d'abord que leurs **actions ont été intentionnelles** et guidées par leurs convictions et par des objectifs qui leur paraissent au minimum moralement valables quand ils ne leur paraissent pas moralement ou idéologiquement nécessaires. « *C'est un combat, en fait, c'est un combat qu'on mène contre l'absurde, contre le scandale d'avoir des millions de mètres carrés qui sont vides dans Paris, pendant que des gens, des jeunes gens ont de l'énergie, mais n'ont pas d'espace pour travailler, pendant que des SDF meurent dans la rue, pendant que les gens vivent dans des conditions sordides [...] Il y a une révolte, au départ. Il y a d'un côté une révolte et de l'autre un désir. Voilà, les deux choses, les deux énergies qui nous mènent en avant.* » (Champion 1 ARTSQUAT) ; « *On ne voulait pas un squat, une zone de non droit, on voulait ouvrir un lieu inédit pour l'art et les artistes. On était avant tout des artistes. On s'est battu contre ceux qui voulaient faire des mauvais business. Car des squats, on en a ouvert, mais on ne voulait plus de certaines choses. Et pour ce lieu, il y avait une petite boîte qui nous disait, ça va être bon, on va le faire, on peut le faire à notre manière.* » (Champion 2 ARTSQUAT). « *Et puis là, tout ça convergeant, eh bien ça a donné un nouveau sens à comment on peut diriger une entreprise en remettant ce qui fait fondamentalement pour moi une entreprise, c'est des êtres humains qui se mettent ensemble pour faire un projet. Or, on l'a un peu oublié, beaucoup oublié au sein de SECUDEFENSE. Et finalement, une entreprise libérée, c'est un grand mot pour dire : finalement, c'est des êtres humains consentants qui se mettent ensemble pour réaliser un projet et ces êtres humains sont dans une relation un peu adulte-adulte, je vais dire ça comme ça.* » (SECUDEFENSE).

Ensuite, ils expliquent clairement avoir **pris des risques et avoir ressenti de la peur, des obstacles, voire des menaces**. C'est la composante du courage au travail qui recueille le plus d'occurrences lors du codage du corpus. « *Ça fait peur, oui, bien sûr. [...] Moi, j'ai toujours*

dit : la peur, elle est là. Quand on rentre dans un lieu illégalement, on a peur. On a peur, parce qu'on sait qu'on franchit une barrière...symboliquement, moralement, oui, il y a quelque chose qui saisit. » (ARTSQUAT) ; « Oui, il y avait un risque, c'est certain...Ce qui pouvait m'arriver de pire : je me fais virer. » (TELCOM) ; « Et là, je me suis lancé dans cette transformation avec un énorme risque d'échec. Laloux dit « si vous n'avez pas le soutien des actionnaires... », c'est un grand groupe, donc je n'étais pas le PDG du groupe, loin de là, « si vous n'avez pas le soutien des hautes sphères dirigeantes, inévitablement, ça ne marchera pas », c'est ce qu'il écrit à la fin de son bouquin. Et donc j'étais dans ce cas. Donc j'avais un peu peur pour moi, mais j'avais surtout peur d'un échec cuisant pour mon unité. » (SECUDEFENSE). « Le risque, c'était à chaque fois de perdre mon emploi. » (BBANK).

Ce sentiment de prise de risques est très intimement et conjointement lié à la **conscience d'une forte responsabilité** envers les collectifs et une non moins forte incertitude quant à l'issue des actes de courage. « Ça ne me dérange pas, mais c'est une énorme responsabilité. Et donc ça, ça fait peur, quand même, parce qu'embarquer comme ça des gens vers une aventure comme celle-là, sachant qu'en vérité, je n'ai aucune idée d'où ça va nous mener, si ça se trouve ça va nous mener vers des arrestations, des gardes à vue, des trucs vraiment pénibles, ce n'est pas génial. Mais ça fait partie, ça, par contre, ça fait partie des choses qui sont stressantes et qui ont été longtemps sur ma conscience. » (ARTSQUAT) ; « C'est écrit que ça va être un échec, donc je n'ai pas la certitude, je ne suis pas du tout sûr de moi d'y aller. En fait, à ce moment-là, je ne sais pas si je vais y aller, pour être très clair. Je ne sais pas précisément vers quoi j'embarque mes équipes. » (SECUDEFENSE). « C'était moi qui prenais directement la responsabilité vis à vis des personnes, c'est pas rien. » (TELCOM).

Et finalement, chacun des six champions clandestins admet que si une forme de courage peut expliquer leur décision, elle est avant tout **une réponse à un contexte** auquel il ne parvienne pas ou plus à adhérer : une société au sein de laquelle le droit de propriété prime sur les droits

humains, des artistes qui ne peuvent vivre de leur art faute de lieux dédiés (ARTSQUAT), des organisations au sein desquelles les rigidités fonctionnelles et hiérarchiques entravent les actions disruptives, les innovations, et pour lesquelles les indicateurs et *reportings* continuels font oublier le « *entreprendre ou faire ensemble* » (TELCOM, TOURISM, BBANK et SECUDEFENSE). Pour TELCOM, « *mon chef, c'était le petit Adolphe. Impossible qu'il adhère* ». Pour SECUDEFENSE, le champion clandestin de l'IM explique également que le contexte de crise sévère que traversait son unité rendait évident le fait de tenter l'impossible : « *Et puis cette crise des hélicos, c'était d'une certaine façon une belle synchronicité entre le fait que j'ai dans les mains le livre de Laloux, et puis tout ce qui s'était passé par ailleurs.* ».

Au final, les trois composantes du courage au travail sont bien simultanément présentes dans les cinq cas étudiés : un objectif moralement valable, une action intentionnelle et la perception des risques, menaces et obstacles. A ces trois composantes s'ajoutent toutefois les convictions (les *oser-être et penser*) qui, au même titre que l'objectif moralement valable, sont à l'origine des *oser-agir* ou la mise en acte du courage.

3.3. LE COURAGE AU TRAVAIL : OSCILLATION ENTRE LE NIVEAU INDIVIDUEL ET LE NIVEAU COLLECTIF

Alors que le courage est généralement défini au niveau individuel comme une vertu, un trait de caractère, voire une disposition, ou comme une réaction individuelle à un contexte, nos résultats montrent qu'il existe un rapport dialectique entre le courage individuel et le courage collectif au cours des trois phases du courage.

3.3.1. Phase 1 : Rupture de sens

Lors de cette étape, le champion clandestin de l'IM prend conscience de tensions qui émergent de son contexte de travail ou sociétal voire de situations propres à son travail ou à la vie en société. Cette prise de conscience se manifeste par des émotions individuelles telles que la dissonance, l'anxiété, la détresse, l'excitation mais surtout souvent la colère, le sentiment de

révolte. Dans le cas de SECUDEFENSE, le champion clandestin explique qu'il a eu « *une prise de conscience au fur et à mesure des années, et notamment quand je suis arrivé aux hélicoptères, qu'il y a une autre façon de faire pour diriger une entreprise que celle que j'avais comprise, apprise et appliquée plutôt brillamment dans ma carrière, jusque-là. Prise de conscience qui est aussi liée à une histoire personnelle qui... comment dire ? J'ai été remué d'un point de vue personnel avec des événements difficiles. Et tout ça s'est entremêlé à peu près dans le même espace-temps. Et dans le même espace-temps, il y a eu donc la crise des hélicoptères et la vie a fait qu'on m'a mis dans les mains le bouquin de Laloux, Reinventing Organizations* ». Il a alors ressenti des incompatibilités entre sa propre identité et son identité de rôle précédente « *Mais oui, j'ai appliqué aussi... moi aussi, j'ai publié des normes, des règles, oui, je suis rentré aussi... et puis surtout, j'infantilisais, ça c'est sûr, a posteriori, j'ai infantilisé une partie de mes équipes, au début... parce que j'adorais décider. J'adorais montrer que je savais mieux que les autres. En plus, c'est ce que je dis, on est quand même conçu comme ça, quand on fait les prépas, les écoles d'ingénieurs, tout ça.* ». Il a également ressenti des dissonances entre sa nouvelle identité et celle de son organisation. Sa prise de conscience, à la lecture du livre de Laloux, d'une possibilité de manager et organiser autrement a alors été source d'une grande excitation. « *L'excitation, c'est sûr. C'est clair qu'il y avait de l'excitation quand j'ai lu le livre.* ». Dès lors, les standards, normes, règles de son organisations, notamment à travers les indicateurs et reportings, lui sont apparus comme inefficaces, inappropriés, voire contre-productifs car sources de perte de temps et d'énergie. Un de ses collaborateurs relève qu'il était arrivé, à ce stade, au constat qu'il y avait une dérive des indicateurs qui n'avait plus de sens pour lui. Il commence alors par « oser être » c'est à dire par assumer sa nouvelle authenticité puis par « oser partager » plus qu'il « n'ose » réellement « dire » puisque ces standards, normes, règles font partie intégrante de l'identité de son organisation. On retrouve également cette rupture de sens, cette prise de conscience, de tensions identitaires dans les

quatre autres cas : BBANK (« *Les valeurs officielles du secteur public, je les partage totalement. Les valeurs réelles, c'est-à-dire telles qu'elles sont vécues et promues par certains ministres ou par certains hauts fonctionnaires, je ne les partage pas du tout. Donc là, oui, il y avait des tensions très très fortes, source de colère et d'envie d'ailleurs* ») ; TELCOM (« *Là, j'ai leurs slides devant les yeux, elles n'ont pas de sens, leurs indicateurs, leurs approches, aucun sens...* ») ; ARTSQUAT (« *Moi, personnellement, je pense que c'est totalement scandaleux, ça me hérissé absolument. Moi, je passe devant un lieu vide, j'enrage.* ») ; TOURSIM (« *leur vision étriquée, non mais, remettez-vous ils avaient peur que je mette le feu* »).

Mais alors que cette étape de rupture de sens est très individuelle à travers le « oser être » ou le fait d'assumer son authenticité, le champion cherche malgré tout à savoir si elle peut avoir un écho chez d'autres agents avant « d'oser dire », c'est à dire d'oser exprimer sa vulnérabilité, ses doutes. Pour SECUDEFENSE le champion distribue alors le livre à dix personnes de son équipe et attend de voir comment ils réagissent et si sa lecture peut également être source de rupture de sens pour eux. « *En fait, j'ai juste commencé par faire acheter dix livres de Laloux et les distribuer sur les bureaux. Et puis ça a pris de l'ampleur, donc j'avais dix agents subversifs qui se sont mis ensemble...* ». La rupture de sens n'est alors plus seulement individuelle, elle devient de plus en plus partagée. « *J'achète les livres, tout ça, et ça fait écho, pour ceux qui le lisent. Ça fait écho, ils viennent m'en parler, tout ça, tout ça. Et c'est à ce moment-là... c'est des synchronicités.* ». Dans le cas de TELCOM, on retrouve également ce moment solitaire de rupture de sens qui est ensuite partagée par certains collaborateurs. Pour ARTSQUAT, c'est un peu différent car ils sont trois à partager le manque de sens et à « oser être » révoltés contre des bâtiments laissés à l'abandon alors que des citoyens sont mal ou non logés par ailleurs et que des artistes comme eux n'ont pas de lieu pour faire et vivre de leur art. Toutefois, lorsque l'on analyse certains verbatims, on se rend malgré tout compte qu'il y a une

étape individuelle de confrontation d'identités personnelles, celles acquise par l'éducation et celle que l'individu se forge en étant confronté à certaines réalités sociétales. *« Oui, ça, nécessairement, enfin on est tous plus ou moins éduqués en respectant un certain nombre de principes, des règles, qui sont d'ailleurs tout à fait normales et éducatives, naturelles. Il ne faut pas empiéter sur la liberté du voisin, respecter un certain nombre de choses, respecter le feu rouge, respecter la barrière du métro, payer son ticket, enfin tout ce qui fait qu'on fait société.. Sauf qu'il y en a aussi qui ne le sont pas, donc la question, c'est : à quel moment on juge que cette règle est légitime et que celle-là ne l'est pas ? Ça, c'est très compliqué, parce qu'il faut un examen personnel et c'est la conscience de chacun qui s'exprime là-dessus. » (Champion 1 – ARTSQUAT).* Ici, la rupture de sens entre l'identité issue de l'éducation reçue et celle que l'on se construit par un examen de conscience individuel puis confronté à d'autres, se manifeste par de la détresse et de la colère. Face à ceux qui ne réagissent pas comme eux, ils ressentent de la détresse mais avec ceux qui ressentent la même colère, la même injustice, un nouveau sens est en voie de construction qui sera à l'origine du « oser agir ». *« J'en ai discuté pendant des heures et des heures, des jours et des jours avec B (un des 3 champions). On s'est dit qu'il faut que l'on monte une équipe. Mais on a dû mettre des choses au point, on a dû imposer des règles pour que ce squat vive et vive bien et longtemps. » (Champion 2 – ARTSQUAT).*

3.3.2. Phase 2 : Construction de sens

Lors de cette phase de construction de sens, des oscillations entre les niveaux individuels et collectifs du courage sont à nouveau observées. L'« oser être » individuel qui s'ancre progressivement comme sa confrontation aux réactions d'autres individus paraissent fondamentaux et nécessaires à la construction de sens. Le relationnel, « l'oser-dire », le partage d'un « oser être » avec d'autres agents chez qui cela fait écho va être source d'une plus forte proactivité et au final d'un véritable « oser agir ». *« Donc au départ, je suis allé voir chacun des services un à un pour commencer à leur en parler, et puis en parallèle ceux qui avaient lu*

le bouquin. Et au final, les dix plus motivés... alors au départ ils étaient sept, et puis ils en ont recruté trois autres, ils ont bossé pendant un mois, donc planqués, vraiment en mode subversif, sur comment on peut structurer le chantier qui va permettre de définir comment on fonctionne en mode libéré. » (SECUDEFENSE). Au sein de TOURISM, l'idée de l'holocratie est partagée une première fois avec les chefs de pôles qui ne sont pas convaincus. Ils testent alors autre chose, sans résultat et la championne revient leur parler de son idée qui, cette fois-ci, reçoit un meilleur écho ce qui permet de lancer la démarche sans en faire part aux élus. Au sein de BBANK, le champion parle de difficile arbitrage pour se décider à OSER-DIRE, OSER-PARTAGER. L'envie d'agir est présente mais en gestation dans l'attente de signaux favorables de la part du collectif ou d'autres acteurs, des signaux qui donnent le sentiment d'un certain soutien. « Donc là, vous devez faire un arbitrage entre le fait de parler à un certain moment qui va vous donner du support, mais qui peut-être vous met en périls à d'autres ».

L'« oser agir » et cette pro-activité deviennent alors plus puissants si « l'oser-être » trouve un écho au sein d'un collectif. « Je lance donc ces entretiens d'évaluation en marchant, et je ne suis pas encore sûre de mon idée. Mais un jour, un collègue me dit : « Quand allons-nous recommencer à marcher ? Je me suis alors rendu compte que cela n'avait pas seulement du sens pour moi. C'était très puissant. » (TELCOM). Les scénarii de type « endurance » et « réaction », c'est à dire endurer sans remettre en question son identité pour autant ou accepter que c'est nous qui faisons peut-être erreur, sont évacués. Ceux de l'ordre de l'opposition et de création deviennent de plus en plus envisageables : oser violer les normes, règles et standards organisationnels ou sociétaux devient possible. Par ailleurs, le collectif représente un garde-fou contre un potentiel retour en arrière. « Le directeur des opérations à ce moment-là, celui qui va partir en retraite, il lit le bouquin aussi. Et ce gars-là, c'est un mec, mais 100 % process, c'est-à-dire opérations 100 % process. Il a créé tout son succès de carrière, tout ça, là-dessus, sur 100 % process et sur « 100 % je micro manage ». Dès qu'il y avait un problème, il plongeait

dedans, mais bien pire que moi. Il a lu le bouquin et à ma grande surprise, il me dit « mais ce truc-là, c'est génial ». Là, je le regarde, si lui, il me dit que c'est génial, là je suis vraiment obligé d'y aller. » (SECUDEFENSE). « Quand le gars de mon équipe m'a demandé à quel moment nous allions marcher, alors que je ne savais pas si j'allais maintenir cette fantaisie, j'ai su que je ne pouvais pas revenir en arrière. » (TELCOM). « Nous étions trois, puis dix, puis vingt, et tout ce que nous pouvions faire, c'était avancer et créer un squat artistique conforme à notre idéologie, une idéologie partagée et co-construite. » (ARTSQUAT). Un aspect intéressant également de nos résultats est de montrer que la construction de sens passe par le collectif et a des incidences sur l'évolution des identités individuelles. « Il y avait un peu ça aussi, cette notion d'élever les niveaux de conscience ; avant son départ en retraite, il témoigne et me dit : mais tu sais quoi ? Mon fils est venu me voir et il m'a dit « papa, l'année prochaine, je prends une année sabbatique et je fais le tour du monde ». Et il me dit : mais il y a encore trois mois, je lui aurais explosé la tête. Et là, je lui ai dit « écoute, génial » (SECUDEFENSE) ; « Oui, et c'est ça qui est génial, c'est que quand je lance mon mouvement, ça touche l'évolution des identités des individus de l'organisation. » (BBANK).

3.3.3. Phase 3 : Réconciliation des identités

Cette troisième étape permet de donner sens aux actes de courage posés ou au « oser agir ». Le champion clandestin ressent alors une émotion positive qui est créée par l'observation du collectif : « Je les entends parler aux autres organisations en disant 'oui, mais nous, on est libérés'. C'était assez extra. 'Non, mais nous, on est libérés, donc on va faire autrement'. Et ça, c'est sûr que ça existait. Donc si ça existait chez eux, j'imagine que ça devait exister un peu chez moi. » (SECUDEFENSE). Le collectif témoigne une certaine fierté face aux actes posés ce qui est source de fierté pour le champion clandestin. La fierté est communicative. L'émotion positive ressentie est également dû au sentiment d'alignement des identités personnelles, de rôle et collectives. Une émotion positive telle que l'intégrité peut être ressentie. Globalement,

les forces relationnelles et collectives semblent pouvoir stimuler le courage au travail, autant qu'elles pourraient à l'inverse l'inhiber. *« Ici, au contraire, c'est totalement la créativité et il y a un équilibre, un système social et démocratique, il n'y a pas de roi, en fait. Le roi, c'est le respect, respecter les collègues artistes, les 2-3 choses qu'on a, le ménage, le bien vivre ensemble, mais ça, c'est des choses assez simples, mais aujourd'hui assez compliquées à reproduire dans la société. Et donc c'est pour ça que ça m'intéresse beaucoup, ce lieu-là, c'est un exemple de plus en plus puissant pour nous tous mais aussi pour les visiteurs qui viennent ici. Je retire une certaine fierté de tout cela (1 artiste permanent d'ARTSQUAT).*

Le tableau 2 propose une synthèse de ces résultats sur les oscillations incessantes entre les niveaux individuel et collectif.

IV – DISCUSSION DES RESULTATS, APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

Cette recherche exploratoire avait pour ambition de caractériser les « champions clandestins de l'IM » notamment à travers le prisme du courage au travail mais aussi de comprendre en profondeur la dialectique qui peut être à l'œuvre entre les niveaux individuels et collectifs de ce courage.

Nous montrons que le courage au travail représente une bonne clé de lecture pour caractériser les champions clandestins de l'IM comme des agents humains périphériques relativement libres de leurs actions et qui ont développé un cynisme et des convictions suffisamment fortes pour déjouer les contraintes de leurs organisations ou de la société et ne plus accepter de les endurer.

Nous montrons également que le courage au travail des champions clandestins ne peut être lu et compris au seul niveau individuel, ce qui leur donnerait un statut de « héros » solitaires. Leur courage présente, en effet, des oscillations entre les niveaux individuel et collectif qui se nourrissent mutuellement.

Tableau 2 – Champion clandestin de l'IM et courage au travail : oscillation incessante entre les niveaux individuel et collectif

PHASE 1 - RUPTURE DE SENS	
IND.	OSER-ÊTRE : prise de conscience et acceptation des tensions et dissonances entre l'identité de rôle (acquise) et l'identité en construction par examen de conscience individuel.
COLL.	OSER-DIRE et PARTAGER : recherche d'écho dans le collectif ou recherche d'alliés pour accepter et confirmer la rupture de sens individuelle et tendre vers des convictions.
IND.	OSER-ÊTRE stimulé et renforcé si premier écho du collectif positif : authenticité et convictions de plus en plus assumées
PHASE 2 - CONSTRUCTION DE SENS	
IND.	OSER-AGIR en gestation : tous les actes possibles sont envisagés à titre individuel mais les actes d'endurance (acceptation - fatalisme) et de réaction (acceptation de sa propre responsabilité) ne sont pas encore abandonnés.
COLL.	OSER-AGIR en gestation : tous les actes de courage possibles (endurance, réaction, opposition et création) sont envisagés à titre plus collectif.
IND.	OSER-AGIR en gestation : si un bon écho du collectif est observé, malgré l'incertitude et l'anxiété, les actes d'opposition aux forces organisationnelles ou de création de nouveauté sont privilégiées (les actes d'endurance et de réaction sont quant eux abandonnés). Une nouvelle identité individuelle se crée et s'affirme, qui est source d'excitation sans disparition de l'anxiété. Les convictions s'affirment autant que la nouvelle identité.
IND.	OSER-AGIR individuel en action : décision prise de déjouer les mécanismes et pratiques en place. Autorisation donnée au collectif de cocréer de manière clandestine tout en assumant la complète responsabilité face à la hiérarchie.
COLL.	OSER-AGIR collectif en action : l'autorisation donnée au collectif par le champion clandestin de cocréer de manière clandestine leur permet d'oser-agir collectivement.
PHASE 3 - RÉCONCILIATION DES IDENTITÉS	
COLL.	OSER-ÊTRE renforcé : le collectif (satisfaction, retours positifs, ...) aide à donner du sens aux actes accomplis, au courage en action. Etat de soulagement et de fierté.
IND.	OSER-ÊTRE : authenticité totalement assumée et verbalisée. Les mises en actes renforcent l'OSER- ÊTRE.

4.1. AU-DELA DES CHAMPIONS DE L'INNOVATION DITS « CORPORATE », LES CHAMPIONS CLANDESTINS DE L'INNOVATION

La littérature dédiée aux champions de l'innovation s'est globalement focalisée sur les innovations technologiques et les champions qui sont reconnus et soutenus par les organisations, en ayant d'ailleurs tendance à les mythifier (Drechsler, et al., 2021; Renken & Heeks, 2019). Cette recherche contribue à cette littérature en l'ouvrant aux innovations non technologiques et surtout aux champions non « corporate », c'est-à-dire aux agents qui promeuvent et mettent en œuvre de nouvelles pratiques managériales en créant des coalitions,

impliquant des collaborateurs et trouvant des ressources nécessaires, sans qu'elles leur soient officiellement dédiées et sans être soutenus par leurs hiérarchies, voire en opérant de manière clandestine ou cachée. L'analyse de nos résultats montre que de fortes et profondes convictions sont au fondement de leurs incitations à agir, ce qui est cohérent avec l'approche de l'agence humaine. Ils remettent également en question le mythe du héros isolé en montrant que le collectif joue un rôle important pour la mise en acte du courage.

4.2. LE COURAGE AU TRAVAIL DES CHAMPIONS CLANDESTINS DE L'INNOVATION : AU-DELA DE L'ANTAGONISME ENTRE INDIVIDU ET COLLECTIF

Alors même que l'histoire de la gestion repose précisément sur les redéfinitions des liens entre individus et collectifs, la littérature sur les champions de l'innovation comme celle dédiée au courage au travail, ont tendance à se focaliser sur le niveau individuel et à élever ces individus au rang des héros et leur courage au rang de qualité héroïque (Battistelli et al., 2024 ; Schon, 1963).

A l'instar de Battistelli et al. (2024), nos résultats montrent que les principes issus de ces deux littératures peuvent être relus en intégrant dans leur analyse les niveaux tant individuels que collectifs. Cela permet de s'extraire de la seule perspective individuelle et héroïque et ainsi de contribuer aux deux littératures. Selon Paniccia et al. (2020) qui ont analysé 45 études sur le concept de courage, le « processus d'acte courageux, selon une perspective individuelle, demeure une boîte noire » (p.553) et sa compréhension en contexte organisationnel reste limitée (Dor-Haim & Nir, 2023; Paniccia et al., 2020). Notre recherche tente de répondre à cette limite en saisissant le cheminement qui conduit un champion clandestin à faire preuve de courage en adoptant des IM malgré le statuquo maintenu par leurs organisations, par les instances politiques dont leur organisation dépend ou par les normes gouvernementales. Pour ce faire, nous nous sommes notamment appuyés sur le travail de Koerner (2014) sur le courage dans les organisations. Cette chercheuse a le mérite d'avoir défini différents niveaux de courage en plus

d'avoir modélisé le processus du courage à partir des tensions identitaires. Notre recherche se distingue toutefois de celle de Koerner (2014) en nous concentrant sur l'adoption d'IM impulsée par des champions clandestins au sein de cinq organisations et en mettant l'accent sur la dialectique entre l'individu et le collectif, plutôt que sur le seul niveau individuel. Finalement, les résultats de notre étude exploratoire montrent que le courage au travail des champions clandestins de l'IM est un processus complexe qui oscille de manière incessante entre les niveaux individuel et collectif, ceci durant les trois phases de tension identitaire proposées par Koerner (2014). Lors de la première phase, une rupture de sens s'opère au niveau individuel chez le champion clandestin qui accepte de se soucier des tensions et dissonances qu'il ressent sans encore les assumer pleinement. Il fait effectivement ses premiers pas dans le « oser-être » tel un examen de conscience de soi, sans encore « oser-dire » ou « oser-faire ». Cela s'apparente chez Foucault au refus de la mainmise du pouvoir sur nos existences à savoir sa puissance de sujétion, de production des sujets sous la forme d'individus disciplinés, normalisés assujettis. Selon lui, travailler sur la gouvernementalité, c'est dégager les conditions de possibilité et de mise en œuvre d'une production de soi à soi, en d'autres termes affirmer la nécessité de se soucier de soi et de se gouverner soi-même (Foucault, Gros, Ewald, & Fontana, 2008; Skorucak, 2019). Si cette étape individuelle est cruciale, la recherche d'écho positif auprès des collectifs ne l'est pas moins puisque, selon nos résultats, l'étape du « oser-dire et partager » une partie au moins des résultats de l'examen de conscience de soi, auprès des collaborateurs, est source d'un renforcement de l'« oser-être », qui est nécessaire au « oser-agir gestationnel » individuel. Cela marque la première étape de la seconde phase du processus de courage au travail selon Koerner (2014), « la construction de sens ». Selon Foucault et Arendt, la positivité, comme puissance de production et d'action, est la première caractéristique du courage des gouvernés (Skorucak, 2019). D'après nos résultats, elle résulte d'allers-retours entre soi et les autres car elle est, semble-t-il, dans un premier temps en gestation individuelle. Elle est maintenue dans cet état

de gestation dans un second temps mais en intégrant le collectif ou quelques autres acteurs, étape nécessaire pour un véritable oser-agir en action, individuel puis embarquant le collectif. A l'instar d'Arendt, nous pouvons analyser l'oser-agir en gestation, comme le fait de mettre les champions, puis les collectifs, face au fait fondamental de « leur obéissance » : si les « gouvernants » ont une emprise sur nos vies (ici au travail), c'est uniquement parce que nous le voulons bien, et cette emprise est à la mesure de ce que nous sommes prêts à accepter, ne serait-ce que par indifférence ou fainéantise (Skorucak, 2019). Les champions clandestins abandonnent alors certains scénarii tels que l'endurance (endurer les circonstances sans renier les dissonances qu'elles créent avec notre identité) ou la réaction (accepter que l'on fait peut-être erreur) et développent au contraire un oser-agir à l'encontre des règles et processus imposés par les organisations (opposition), parce qu'ils ont osé-dire et partager l'intérêt des nouvelles idées et innovations avec le collectif (création). Cela renforce leur oser-être, fondamental pour passer au oser-agir et surmonter les obstacles, franchir les frontières et servir d'autorisation à faire, trois des activités fondamentales des champions de l'innovation identifiées par Drechsler et al. (2021). Dans la dernière phase du processus de courage au travail propre à la réconciliation des identités, nos résultats montrent que, grâce au oser-agir, à la mise en action, les champions adoptent et assume définitivement leur nouvelle identité, leur nouveau « moi-authentique » ou nouveau oser-être, ce qui a conduit trois de nos champions clandestins à sortir de leur clandestinité pour l'assumer ouvertement, en devenant des leaders d'opinion (Rogers, 1995) pour promouvoir les IM qu'ils ont eu le courage d'adopter clandestinement : via un ouvrage dans le cas de SECUDEFENSE, des conférences et un documentaire dans le cas de BBANK, des articles journalistiques dans le cas de ARTSQUAT). Cela est conforme au caractère rétrospectif de la construction de sens que défend Weick (1995) : la construction de sens intervient après l'action, après l'oser-faire. Nous ne pouvons toutefois pas nier par ailleurs la présence d'une certaine rationalisation ex-post de leurs actions de la part de ces champions.

Pour autant, en montrant les oscillations continues entre les niveaux individuel et collectif du courage des champions clandestins de l'IM, nos résultats sont sources de plusieurs contributions. Ils remettent tout d'abord en question la vieille mythologie de l'antagonisme entre individu et collectif, lorsqu'il s'agit du courage au travail (Battistelli et al., 2024) ou des champions de l'innovation (Hatchuel, Gareil, Le Masson, & Weil, 2009). Ils apportent ensuite un raffinement au processus de courage au travail proposé par Koerner (2014) en montrant que chacune des trois phases (rupture de sens, création de sens et réconciliation des tensions identitaires) peut être subdivisée en sous-phases relatives aux oscillations entre les niveaux individuels et collectifs.

4.3. FACE AUX ENJEUX ETHIQUES, SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX, DU COURAGE, DU COURAGE, DU COURAGE !

Comprendre en profondeur le courage au travail paraît crucial tant il peut expliquer le « oser agir » face aux enjeux éthiques, sociétaux et environnementaux des innovations. Ces enjeux ne sont pas toujours rendus prioritaires par les équipes dirigeantes des organisations ou par nos sociétés. Des champions clandestins pourraient alors être à l'origine des réponses à apporter en faisant preuve de courage au travail pour résister aux objectifs exclusifs de performance et croissance, pour résister, même si le parallèle peut paraître délicat, à « la banalité du mal » avancé par Hannah Arendt (Benion, 2014). Selon l'analyse de Kaufmann and Danner-Schröder (2022), le fait de s'attaquer à un grand challenge commence souvent par les collectifs comme puissance de protestation. Nos résultats montrent que les oser-être et agir des champions sont parfois à l'origine de ceux des collectifs. Leur courage au travail peut permettre, par contagion, d'influencer d'autres acteurs pour « oser-penser et agir » en dehors des statuquos. En management de l'innovation, le courage sera nécessaire pour aux objectifs des politiques d'innovation à tout prix et par tout moyen, ceci quelques soient leurs conséquences (Kilmann, O'Hara, & Strauss, 2013). Les questions éthiques, sociétales et environnementales s'invitent

dans les réflexions sur l'innovation, l'approche par les champions clandestins et leur courage au travail ouvre, selon nous, des perspectives de recherche riches. En effet, qu'il s'agisse de modération, de frugalité, de renoncement, de ralentissement, d'innovations managériales ou sociales, les modes d'innovation permettant de préserver le bien commun en dehors des indicateurs classiques de performance ne constitueront pas forcément des axes stratégiques développés par les équipes dirigeantes mais pourraient en revanche être le fruit d'actions, « d'oser-agir » d'autres agents convaincus et prêts à prendre des risques.

4.4. DES PERSPECTIVES DE RECHERCHE A VENIR

Un prolongement de cette recherche pourrait être d'approfondir le passage de la clandestinité à l'affirmation de soi et d'analyser l'avenir des IM adoptées clandestinement. En effet, parmi les cinq cas étudiés, les IM ont été maintenues et généralisées dans deux cas, avant d'être abandonnées faute de champion, les deux champions clandestins à leur origine ayant quitté leurs organisations (SECUDEFENSE et BBANK). L'un d'eux a profité de sa médiatisation pour accompagner l'adoption d'autres IM du même type dans d'autres organisations en tant que corporate champion. Le second est devenu consultant et accompagne les organisations dans l'adoption d'IM du même type. Les IM ont ainsi été abandonnées dans leurs organisations mais ont été diffusées ailleurs (Rogers, 1995). Pour TELCOM, aux dernières nouvelles, le champion clandestin a dû revenir en arrière après injonction de sa hiérarchie. Parviendra-t-il à opter pour l'endurance ou la réaction, rien de moins sûr selon ses collaborateurs. L'adoption d'IM clandestines comme la vie de leurs champions clandestins ne représentent donc « un long fleuve tranquille ».

BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N. 1993. La lassitude de l'acteur de l'innovation. *Sociologie du travail*: 447-468.
- Alter, N. 2010. *L'innovation ordinaire*: Paris, PUF
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. 2010. Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1): 67-92.
- Bandura, A. 2000. Exercise of human agency through collective efficacy. *Current directions in psychological science*, 9(3): 75-78.
- Battistelli, M., Dubey, A. S., Letierce, C., & Mattelin-Pierrard, C. 2024. Reconciling individual and collective forms of courage in organisations: The extreme case of holacratic managerial practices, *AIMS*. Montreal, 3-6 juin.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-m. 2007. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In e. c. Raymond-Alain Thiéart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*: 228-262. Paris: Dunod.
- Benion, A. 2014. Le courage managérial des cadres intermédiaires pour la construction de la santé au travail: faire face à la banalisation du mal en centres d'appel. Penser le management et les sciences de gestion avec Hannah Arendt. In E. L'Harmattan (Ed.), *Penser le management et les sciences de gestion avec Hannah Arendt*.
- Bergadaà, M., & Nyeck, S. 1992. Recherche en marketing: un état des controverses. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 7(3): 23-44.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. 2008. Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4): 825-845.
- Boudreau, M.-C., & Robey, D. 2005. Enacting Integrated Information Technology: A Human Agency Perspective. *Organization Science*, 16(1): 3-18.
- Caldwell, R. 2012. Systems Thinking, Organizational Change and Agency: A Practice Theory Critique of Senge's Learning Organization. *Journal of Change Management*, 12(2): 145-164.
- Chung, C.-N., & Luo, X. 2008. Human agents, contexts, and institutional change: The decline of family in the leadership of business groups. *Organization Science*, 19(1): 124-142.
- Clark, E. 2004. Power, Action and Constraint in Strategic Management: Explaining Enterprise Restructuring in the Czech Republic. *Organization Studies*, 25(4): 607-627.
- Comte-Sponville, A. 2002. *A small treatise on the great virtues: The uses of philosophy in everyday life*: Metropolitan Books.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. 2010. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6): 1154-1191.
- Damanpour, F., & Aravind, D. 2012. Organizational structure and innovation revisited: from organic to ambidextrous structure, *Handbook of Organizational Creativity*: 483-513.
- Detert, J. R., & Bruno, E. A. 2017. Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *Academy of Management Annals*, 11(2): 593-639.
- Dor-Haim, P., & Nir, A. 2023. Perceptions of courage: Elementary school leaders' perspectives. *Educational Management Administration & Leadership*: 17411432231177534.
- Drechsler, K., Reibenspiess, V., Eckhardt, A., & Wagner, H.-T. 2021. Innovation champions' activities and influences in organisations—a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 25(06): 2150066.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. 2007. Theory building from cases : opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50: 25-32.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

- Elkins, T., & Keller, R. T. 2003. Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The leadership quarterly*, 14(4-5): 587-606.
- Emirbayer, M., & Mische, A. 1998. What is agency? *American journal of sociology*, 103(4): 962-1023.
- Foucault, M., Gros, F., Ewald, F., & Fontana, A. 2008. Le gouvernement de soi et des autres: Cours au Collège de France (1982-1983). (*No Title*).
- Getz, I., & Carney, B. M. 2013. *Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* (Flammarion ed.): Champs Essais.
- Giddens, A. 1984. The constitution of society. Berkeley: CA: University of California Press.
- Harbour, M., & Kisfalvi, V. 2014. In the Eye of the Beholder: An Exploration of Managerial Courage. *Journal of Business Ethics*, 119(4): 493-515.
- Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P., & Weil, B. 2009. L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme? Vers de nouvelles organisations de l'innovation. *Revue française de gestion*(5): 159-174.
- Hlady Rispal, M. 2002. *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. 2005. Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of business venturing*, 20(5): 641-661.
- Jensen, J. I., & Jørgensen, G. 2004. How do corporate champions promote innovations? *International Journal of Innovation Management*, 8(01): 63-86.
- Joffre, C., & Loilier, T. 2012. L'adaptation vue comme un processus de régulation. Le rôle et la dynamique de la règle dans une organisation du secteur social et médico-social français. *Management international*, 16(2): 39-55.
- Kaufmann, L. J., & Danner-Schröder, A. 2022. Addressing grand challenges through different forms of organizing: A literature review. *Organizing for societal grand challenges*: 163-186.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. 2011. Achieving Subsidiary Integration in International Innovation by Managerial "Tools". *Management International Review*, 51: 213-239.
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. 2019. Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*.
- Kilmann, R. H., O'Hara, L. A., & Strauss, J. P. 2013. Developing and validating a quantitative measure of organizational courage, *Voice and whistleblowing in organizations*: 311-342: Edward Elgar Publishing.
- Koerner, M. M. 2014. Courage as identity work: Accounts of workplace courage. *Academy of Management Journal*, 57(1): 63-93.
- Langley, A., & Abdallah, C. 2011. Templates and turns in qualitative studies of strategy and management, *Building methodological bridges*, Vol. 6: 201-235: Emerald Group Publishing Limited.
- Markham, S. K., & Aiman-Smith, L. 2001. Product champions: truths, myths, and management. *Research Technology Management*, 44(3): 44.
- Markham, S. K., & Griffin, A. 1998. The breakfast of champions: associations between champions and product development environments, practices and performance. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development & management association*, 15(5): 436-454.
- Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. 2020. L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette? *Revue française de gestion*, 291(6): 23-51.

- Mbengue, A., Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. 2014. Construire un modèle.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. 2003. *Analyses des données qualitatives*: De Boeck.
- Orlikowski, W. J. 2000. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization science*, 11(4): 404-428.
- Paniccia, P. M., Poggesi, S., & Leoni, L. 2020. The virtue of courage: from historical European roots to current management studies. *European Management Journal*, 38(4): 547-554.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. 2004. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*: Oxford university press.
- Quinn, R. W., & Worline, M. C. 2008. Enabling courageous collective action: Conversations from United Airlines flight 93. *Organization Science*, 19(4): 497-516.
- Rate, C. R., & Sternberg, R. J. 2007. When good people do nothing: A failure of courage. *Research companion to the dysfunctional workplace*: 3-21.
- Renken, J., & Heeks, R. 2019. Champions of IS innovations. *Communications of the Association for Information Systems*, 44(1): 38.
- Rogers, E. 1995. *Diffusion of innovations*: New York : Free Press.
- Sadri, G., & Robertson, I. T. 1993. Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. *Applied psychology: An international review*.
- Schon, D. A. 1963. Champions for radical new inventions. *Harvard business review*, 41: 77-86.
- Simola, S. 2016. Mentoring the morally courageous: a relational cultural perspective. *Career Development International*, 21(4): 340-354.
- Skorucak, T. 2019. *Le courage des gouvernés. Michel Foucault et Hannah Arendt*: CNRS éditions.
- Srivastva, S., & Cooperrider, D. L. 1998. *Organizational wisdom and executive courage*: Lexington Books.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. 1998. Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2): 240.
- Van Eynde, D. F. 1998. A case for courage in organizations. *Management Review*, 87(2): 62.
- Weick, K. E., & Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in organizations*: Sage publications Thousand Oaks, CA.
- Woodard, C. R., & Pury, C. L. 2007. The construct of courage: Categorization and measurement. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2): 135.
- Worline, M. C. 2010. Understanding the role of courage in social life—The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue. Washington: American Psychological Association., *Washington: American Psychological Association*.