

# DE LA LIBÉRATION DE L'ENTREPRISE À LA DYNAMIQUE « LIBÉRÉE » : ASPECTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

**Jimmy FEIGE**  
IUT de Troyes  
(France)

**Jean-Paul MÉREAUX**  
Laboratoire CEJESCO  
Université de Reims  
Champagne-Ardenne  
(France)

## RÉSUMÉ

En référence aux travaux de I. Getz, le thème de l'entreprise libérée suscite le débat et de nombreuses questions sont posées quant à son développement : le processus de la « libération » ou encore sa durabilité. La libération n'est pas « naturelle » et suppose la réunion de certaines conditions pour parvenir à son succès ; la dynamique structurelle orientée vers l'autonomie et la responsabilité de chacun nous interpellent cependant sur un modèle susceptible de se généraliser compte tenu du contexte « responsable », des attentes des parties prenantes, et plus particulièrement de la génération Y. Le processus de libération repose sur les hommes et les femmes qui font vivre ce modèle, sous la houlette d'un « leader-libérateur ». Dans cet article, nous adoptons une approche critique de l'entreprise libérée, à partir d'une revue de la littérature. Nous présentons des facteurs contextuels susceptibles d'en favoriser sa dynamique et sa généralisation. Sa performance, sa durabilité ainsi que sa modélisation sont ensuite discutées.

**Mots clés:** Entreprises libérées - Facteurs contextuels - Dynamique - Performance / Durabilité - Modélisation.

## INTRODUCTION

L'entreprise « libérée » est développée par Isaac Getz et Brian M. Carney en 2012 dans un ouvrage intitulé « *Liberté & Cie* ». Comme suggéré par le sous-titre - « *Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* » -, la performance de ces entreprises repose sur les conditions de travail des salariés - l'environnement de travail - et un management (*a priori*) axé sur la démocratie et l'autonomie des salariés<sup>1</sup>. A la lecture des travaux de Getz, le thème du leadership est central pour expliquer la libération des entreprises. On notera une

---

<sup>1</sup> Dans leur ouvrage, Getz et Carney (2013) proposent un chapitre 1<sup>er</sup> sur les sociétés « comment » et les sociétés « pourquoi » avec un sous-titre « comment ne pas diriger une entreprise ». L'ouvrage de Getz (2017) présente les concepts, la philosophie de l'entreprise libérée, comment devenir leader-libérateurs avec les gains-enjeux associés.

référence aux travaux de Mac Gregor quant aux attentes des salariés à travers la classification entre deux catégories des salariés selon les théories X et Y (Getz, 2016) ; ces derniers seraient plus enclins à travailler de manière autonome, seraient orientés « autoréalisation » et « auto-direction »<sup>2</sup>. Suivant une démarche ethnographique, l'étude menée par Getz (2012, p. 27) a porté sur des entreprises qui ont instauré une forme organisationnelle dans laquelle « *les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise* » ; l'étude des formes organisationnelles est une réponse à la critique que l'on peut formuler à l'égard de la « bureaucratie hiérarchique », et ce - selon Getz - depuis Peter Drucker. Pour Getz (2012), les organisations fondées sur la liberté et la responsabilité présentent des points communs (p. 29-30) : « *La plupart de ces entreprises n'ont pas d'organigramme. La majorité d'entre elles n'ont pas de parking réservé ni de bureaux plus spacieux pour les patrons. Certaines n'ont de bureaux fixes pour personne : tout le monde, y compris le PDG, se contente d'occuper le premier bureau disponible. Certaines ne regroupent pas leurs collaborateurs par service. Certaines retirent les plafonds et installent des escaliers pour accroître la mobilité et la communication entre les collaborateurs. Certaines possèdent des salles de réunion qui portent le nom de leurs salariés les plus anciens, souvent des secrétaires. Aucune ne dispose d'une pointeuse. La plupart autorisent les salariés à fixer leur propre emploi du temps et certaines les autorisent même à fixer le montant de leur propre salaire. Certaines n'ont pas de manager. Certaines n'ont ni titre ni grade. Beaucoup autorisent les salariés à choisir leurs leaders, à définir eux-mêmes la description de leur poste et, en réalité, à inventer leur propre travail. Certaines n'ont pas de service des Ressources humaines. Certaines n'ont pas de budget, ni même de service financier. La plupart n'ont pas de processus de planification à long terme.* ».

Il est intéressant de noter que les travaux menés par Getz ne sont pas vraiment modélisés ; des concepts relatifs au leadership et des retours du terrain sont - il nous semble - mobilisés pour l'essentiel. Les chercheurs en sciences de gestion ainsi qu'en psychologie portent un intérêt croissant sur l'organisation et sa dynamique, ses caractéristiques et ce qui est relatif à l'analyse des comportements, à l'innovation managériale (Hamel, 2008) et aux idées des salariés (Getz et Robinson, 2007)<sup>3</sup>. De nombreuses questions sont soulevées par le « modèle » d'entreprise libérée, notamment celles quant à son succès (les conséquences/sa performance), celles quant à son devenir (sa durabilité) et préalablement celles quant à son développement (les déterminants) et les étapes de la libération (son processus).

Dans cet article, nous discutons des notions d'entreprises libérées et nous les caractérisons (I). Différentes questions sont soulevées quant à sa dynamique et à sa durabilité (II), mais aussi quant à ses finalités et à sa performance (globale) (III). Un dernier point est consacré à sa modélisation (IV).

---

2 Dans son ouvrage intitulé « *La liberté, ça marche !* », Getz (2016) présente les textes fondateurs et les expériences de chefs d'entreprise-pionniers.

3 L'ouvrage est illustré à partir de l'exemple de Toyota ; l'importance « des idées de tous » figure dans une citation de Didier Leroy, président de Toyota Motor Manufacturing France (2007, p. 1).

## 1 - ENTREPRISE LIBÉRÉE ET ENTREPRISE « LIBÉRANTE » ?

Qu'est-ce que concrètement une entreprise libérée ? Si les grandes entreprises peuvent être caractérisées d'entreprises libérées, ce sont toutefois - le plus souvent - des Petites et Moyennes entreprises. Si la taille semble constituer une variable discriminante (avec l'existence d'exceptions), la localisation et le secteur d'activité ne semblent *a priori* pas constituer des variables spécifiques. La dynamique collective est au service de l'innovation. Force est de constater que certaines d'entre elles existent depuis plusieurs décennies. Il ressort de ce constat qu'une entreprise libérée semble difficile à « modéliser ». Son fonctionnement reposerait sur le comportement des hommes et des femmes qui travaillent dans cette entreprise (libérée), mais (surtout) sur la capacité de son dirigeant à la libérer et à maintenir cette dynamique de libération (jusqu'où cependant ?). I. Getz insistera d'ailleurs sur le rôle du leader-libérateur, sans pour autant proposer un modèle pour construire une entreprise libérée. Des croyances et des principes, et notamment la théorie de Mac Gregor, sont évoqués (Prades et al., 2018, p. 168).

En l'occurrence, une analyse critique quant aux concepts utilisés peut être proposée. Pour Ducatteeuw (2017), le vocabulaire utilisé pour qualifier ce type d'entreprise n'est pas approprié. L'auteur nous rappelle que dans les entreprises dites « libérées », *« plus on fait confiance aux salariés, plus on leur laisse la liberté de s'organiser dans une organisation qui génère un environnement motivant, et plus les salariés prennent des initiatives et assurent leurs responsabilités »* (p. 4). Pour cet auteur, l'entreprise serait une organisation qui libère les salariés ; il serait alors plus cohérent de considérer cette entreprise comme étant « libérante ». Ducatteeuw (2017) précise que la liberté au sein de l'entreprise ne manifeste pas non plus sans un leader à qui il appartient de faire partager une vision. La culture d'entreprise et les valeurs « libérées » véhiculées au sein de cette entreprise impactent son management ainsi que sa gestion des ressources humaines. Ainsi, dans ces entreprises, les relations interpersonnelles à envisager sont celles qui associent le leader-libérateur aux salariés libérés ainsi que celles qui lient les salariés libérés entre eux. Finalement, c'est bien le comportement du salarié « libéré » qu'il faut analyser et les ressorts de sa motivation. Ducatteeuw (2017) qualifie le leadership comme étant original dans l'entreprise libérée. Sa spécificité repose sur un fonctionnement qui découle de salariés qui sont intrinsèquement motivés. Ainsi, pour cet auteur, *« l'intégration constituerait le meilleur moyen pour que les comportements motivés par des facteurs extrinsèques deviennent vraiment autonomes ou autodéterminés »* (p. 8). Pour Prades et al. (2018), au cœur de la performance se trouvent : la confiance, la liberté des salariés, l'esprit d'initiative et l'épanouissement personnel. Aussi, les entreprises libérées impliquent de nouvelles formes de management qui permettent de rendre les salariés plus autonomes et responsables (p. 167). Selon Getz (2012, p. 36), Mac Gregor, Stephen Covey, Abraham Maslow, Peter Senge et Shoji Shiba sont des auteurs qui ont exercé une influence sur les leaders d'entreprises libérées. Des récits de dirigeants d'entreprises libérées ont également exercés une influence. A noter, certains leaders-libérateurs sont aussi des anciens cadres ou des dirigeants qui ne supportaient plus le fonctionnement bureaucratique de l'entreprise.

Gilbert et *al.* (2017) s'interrogent sur le caractère novateur de l'entreprise dite « libérée », par rapport aux modèles managériaux existants. La question soulevée par ces auteurs est la suivante : s'agit-il d'un nouveau modèle managérial ou est-ce un avatar du management participatif ? Les entreprises FAVI (Fondeur), Poult (Biscuiterie), et CHRONO Flex (Dépanneur de flexibles hydrauliques) sont emblématiques. D'après ces auteurs, l'entreprise libérée s'inscrit dans la continuité du modèle participatif ; il est également en rupture. Ces auteurs soulignent les difficultés quant à sa mise en œuvre. Ainsi, le rôle des fonctionnels relève de l'accompagnement. Le salarié se doit également de s'impliquer, sinon celui-ci peut être rejeté par le groupe et être exclu de l'entreprise. Selon ces auteurs (p. 46), les entreprises libérées présentent certains avantages. Elles permettent en premier lieu de dépasser la dichotomie entre logique de prescription et logique de contestation, cela en favorisant une participation couverte du fait d'une latitude « offerte » aux opérateurs. L'enrichissement des tâches, la polyvalence et la solidarité sont encouragés, compte tenu de l'importance accordée au petit collectif ; les « acteurs » peuvent influencer durablement leur entreprise. Son fonctionnement autour du « bricolage » est source d'apprentissage. Pour ces auteurs, la performance des entreprises libérées observées se porte bien. Il reste cependant difficile d'en déduire une quelconque relation causale dans la mesure où d'autres variables peuvent être prises en considération (autres que leurs choix managériaux), c'est pourquoi il est préconisé d'étudier les formes de contrôle exercées au sein de l'entreprise libérée.

Chez Favi, 25 années ont été *a priori* nécessaires pour instituer ce mode de management. Les entreprises libérées supposent une certaine stabilité du projet, mais aussi le « maintien » de dirigeants libérateurs.

Dans les trois cas étudiés, les éléments du modèle participatif sont retrouvés ; des dimensions nouvelles sont également identifiées (cf. tableau n°1 ci-après).

Tableau n°1 : Caractéristiques des entreprises libérées / modèle participatif

Éléments du modèle participatif	Dimensions nouvelles / Entreprises libérées
Organisation du travail - Réduction de la ligne hiérarchique	La participation comme mode de fonctionnement par défaut
Réintégration au sein d'équipes opérationnelles de base (petits groupes de salariés) d'un ensemble de tâches jusqu'alors éclatées sur les fonctionnels	Démocratisation de l'innovation Stimulation de la dynamique entrepreneuriale.
Diminution forte du contrôle hiérarchique et suppression du rôle de hiérarchie d'autorité au profit d'une hiérarchie de compétence	Poursuite d'un projet sociétal Renouvellement du rôle des dirigeants ( <i>création de l'environnement de travail le plus propice aux salariés</i> )
Création d'espaces de négociation à la base sur les objectifs de production, la qualité,	

<p>l'organisation et les conditions du travail</p> <p>Processus de décision mixtes dans lesquels la direction donne les orientations, tout en laissant à la base de larges marges de négociation</p> <p>Mise en relation de toutes les activités opérationnelles des salariés avec les finalités de l'entreprise par le biais de la préoccupation qualité et du service au client</p> <p>Gestion des ressources humaines - Recrutement et changement de fonction en tenant compte des capacités techniques, mais aussi du degré de participation et d'implication</p> <p>Système d'évaluation mutuelle entre base et hiérarchie</p> <p>Intégration à l'entreprise par une culture forte, formalisée et diffusée</p> <p>Dispositifs additionnels -Mise en place de réunions périodiques : réunions d'atelier, cercle de qualité, groupes d'expression directe, de résolution de problèmes, etc.</p> <p>Outils d'appel aux suggestions d'innovation : boîte à idées et autres</p> <p>Dispositifs de mobilisation collective : projets d'entreprise, chartes d'entreprise.</p>	<p>Conduite du changement dans laquelle le « leader libérateur » s'allie à la base</p> <p>Disparition de la technostructure au profit des opérations</p>
---	--

Source : d'après Gilbert et al., (2017)

Des limites sont identifiées par ces auteurs. La première tient à la nature des transformations qui sont des innovations par retrait. La structure formelle s'efface puisqu'il s'agit de supprimer les niveaux hiérarchiques et le contrôle associé engendrant des pertes de repères. Autrement dit, il s'agit de réguler le travail effectué au quotidien. La régulation se fait (normalement) par les pairs. Par ailleurs, la question des conflits n'est pas non plus résolue. Et la prise de décision collective peut être difficile, ce qui peut alors supposer l'intervention du dirigeant. La libération de l'entreprise dépend surtout du leader-libérateur qui doit donc rester dans l'entreprise tout au long du projet (qu'est ce qui se passerait en cas de départ de ces dirigeants quant au « modèle » ?). Enfin, la liberté doit être pensée comme un fait collectif. Chabanet et al. (2017) identifient notamment ces mêmes limites. Ils ajoutent le risque d'épuisement professionnel

lié au sur-engagement. Ces auteurs s'interrogent également sur le bon fonctionnement dans une situation de crise ou d'urgence. Pour ces derniers (p. 59), « *l'idéal de l'entreprise libérée trouverait l'un de ses aboutissements dans les entreprises numériques...* ». Et se pose aussi la question de la durée dans le temps de ce modèle.

## 2 - DYNAMIQUE LIBÉRÉE ET DURABILITÉ ?

La dynamique « libérée » renvoie aux facteurs internes et externes qui favorisent la libération ; le processus peut également être analysé en considérant les variables contextuelles externes qui peuvent favoriser sa diffusion et son développement au sein de la société. Ducatteeuw (2017, p. 4-5) évoque un contexte propice au développement des entreprises « libérantes ». Le recherche de la performance suppose de lutter contre certaines maladies professionnelles (stress et *burn out*). Il s'agit aussi de penser un style de management plus approprié aux attentes des salariés. Or, les générations Y et Z ne peuvent être gérées de manière autoritaire et sans autonomie accordée. L'organisation des entreprises libérées fondée sur des collectifs de salariés et « le travail en équipe » peut aussi constituer une organisation en mesure d'innover. Par rapport à la performance, en actionnant le levier du « social », des résultats qualifiés d'exceptionnels seraient enregistrés, cela sans recourir à une réduction des effectifs.

En l'occurrence, Getz (2012) nous indique que le cas d'Usocom est devenue une entreprise libérée à partir de la démarche entreprise par son directeur, Michel Munzenhuter, qui s'est inspirée de celle qui a concerné l'entreprise Favi - fonderie picarde de 600 salariés, avec 75 millions d'euros annuels de revenus. Cette entreprise ne comporte en effet ni de manager, ni de services RH, ni de service financier. À la suite des vœux prononcés à l'occasion de Noël - le point de départ de la campagne de libération-, des actions ont suivi durant « plusieurs années ». Concernant la méthode de développement de l'entreprise libérée, Ducatteeuw (2017, p. 10-11) nous rappelle que I. Getz s'appuie sur plusieurs conditions que sont : 1. l'égalité intrinsèque entre salariés ; 2. la possibilité de développement (ou le partage de la vision) ; 3. l'auto-direction (avec l'institution d'un environnement propice au développement des salariés qui favorise l'auto-motivation) ; 4. le maintien de l'entreprise libérée en l'état (ou garantir la culture de la liberté). L'auteur (2017) proposerait plutôt un ordre différent ; l'étape 1 supposerait préalablement les étapes 3 et 2 de I. Getz, tout en soulignant l'importance du dernier point et de facto le rôle du leader-libérateur comme étant l'acteur qui garantit la préservation de l'entreprise libérée. Getz (2012) indique d'ailleurs qu'il a porté son attention sur la démarche de *leadership* qui serait nécessaire afin de bâtir les organisations libérées. Comme évoqué, les étapes de la libération sont : étape 1 - le démantèlement des symboles et des pratiques qui empêchaient les salariés de se sentir intrinsèquement égaux ; étape 2 - Un partage ouvert et actif, par le dirigeant, de sa vision de l'entreprise avec tous les salariés ; étape 3 - la construction d'un environnement favorable à l'auto-motivation ; étape 4 - L'entretien de « l'entreprise libérée ». Pour Getz (2012), les entreprises libérées partagent des dynamiques proches - des étapes similaires

par rapport à Favi. En l'occurrence, Prades et *al.* (2018, p. 165) soulignent que le changement de l'organisation de travail fondée sur le volontarisme d'un dirigeant se fait « du jour au lendemain » ; en référence à la citation suivante - un extrait d'un discours à ses employés de Jean-François Zobrist, directeur de FAVI 1984 (Prades et *al.*, 2018, p. 165) : « *La carotte et le bâton sont indignes de professionnels comme vous ! C'est pourquoi, quand vous reprendrez le travail en janvier, les pointeuses seront démontées ! [...]. Les sonneries seront, elles aussi démontées [...]. Il n'y aura plus jamais de pointage ni de chronométrage [...]. Il n'y aura plus non plus de distributeurs de boissons payants [...]. Il n'y aura plus jamais de chômage partiel [...]* ».

Pour Getz, la forme organisationnelle doit être étudiée sous l'angle du leadership, sa constitution et sa longévité. Ces entreprises ont des longévités jugées « tout à fait honorables », en comparaison à la durée de vie maximale de 99 % des grandes entreprises, qui est de 40 ans ; par exemple : 53 ans pour Gore (leader mondial de produits en téflon) ; 40 ans pour Sun Hydraulics (leader de la fabrication de valves hydrauliques) ; 38 ans pour Quad Graphics (3e plus grand imprimeur d'Amérique du Nord) ; 38 ans pour Chaparral (fabricant de l'acier le moins cher au monde) ; 33 ans pour IDEO (leader mondial de design industriel) ; 29 ans pour Harley Davidson ; 28 ans pour Favi (leader européen de produits en laiton) ; 23 ans pour Usocome, une filiale française d'une multinationale allemande (SEW) leader européen des moteurs électriques. Getz nous fait remarquer que toutes ces entreprises ont été des leaders de leur secteur et elles étaient prospères.

Pour Prades et *al.* (2018), « *les EL sont toutes uniques, puisqu'elles changent en puisant dans leur histoire, en tenant des contraintes spécifiques qu'elles rencontrent. Elles sont toutes innovantes et performantes dans un contexte favorable à leur développement, résultats qu'elles obtiennent en libérant les énergies et l'intelligence des individus, par leur « auto-direction* » (p. 169). Dans ces conditions, il apparaît que le développement des entreprises libérées repose essentiellement sur le leader-libérateur ainsi que sur les salariés autour de valeurs « libérées ». Pour autant, la question de la libération de l'entreprise n'est pas sans soulevée celle des conditions de son succès, reposant sur ses salariés. L'entreprise libérée ne conviendrait qu'à une minorité d'individus, ceux qui auraient une capacité à travailler en autonomie ou ceux qui se sont préparés. « *L'entreprise libérée se structurerait à partir de l'autonomie d'individus-travailleurs autogérés et en lien avec le leader-libérateur* » ; « *le changement vient d'en haut et est le fait du leader-libérateur* » (Prades et *al.*, 2018, p. 174). Pour Getz (2012, p. 32), « *seul le patron dispose du pouvoir de démanteler cette forme bureaucratique et d'en construire une autre, radicalement différente* ».

Pour Boël (2018), l'entreprise libérée est une entreprise dans laquelle « *toutes les forces créatives, qu'elles soient manuelles, techniques, stylistiques, commerciales ou autres, entrent en résonance et tendent vers le même but* » (p. 25). Une étape importante de la transformation repose sur la construction d'une vision commune. La démarche serait la suivante : définition/composition de douze groupes de travail de six personnes, en veillant bien à mélanger tous les métiers (pour une vision partagée) ; organisation de séances de travail d'une

durée de deux heures : explication de la démarche, discussion et proposition par chaque groupe des trois valeurs les plus importantes pour l'entreprise. Réunion des douze porte-paroles des groupes de travail pour écrire ensemble la vision de l'entreprise, à partir des matériaux qu'ils avaient recueillis. Répartition en deux groupes de six. Une fois la vision établie, il a été demandé à chaque service de définir lui-même sa mission et son plan d'action, conformément aux principes de l'entreprise libérée. La démarche semble reposer sur le sens que chacun donne à son métier, aux relations avec autrui. Être fier de son travail. Prendre conscience de l'importance de son rôle. Pour ce dirigeant, il faut faire attention à ses salariés.

Chabanet et al., (2017, p. 60) étudient l'entreprise grenobloise Sogilis - services informatiques - (avec un chiffre d'affaires de 1,5 millions d'euros ; 33 personnes) dont le développement repose sur le capital humain et la capacité d'innovation de ses collaborateurs. Ses membres se sont fédérés « *autour d'un sujet, d'une passion commune, d'un projet, en totale autonomie, sans manager* ». Ces auteurs identifient les conditions de réussites suivantes (et les points de fragilité de l'entreprise libérée) : articuler discours et pratiques, tout en dépassant les simples déclarations d'intentions ; conserver une « hiérarchie » qui a rôle de médiateur ; instaurer un droit à l'erreur ; favoriser la communication inter-équipes et interpersonnelle ; rendre compatible autonomie des salariés et impératifs de rentabilité de l'entreprise ; recruter des ressources humaines et professionnelles qui ont un état d'esprit libéré : capacité à se remettre en question, travail en équipe, transparence et amélioration continue. Pour Chabanet et al. (2017, p. 62), « *L'exemple de Sogilis montre que les entreprises libérées ont des besoins spécifiques. L'assouplissement des règles hiérarchiques et l'émancipation des agents multiplie les risques de conflits... Faire en sorte que les différences des uns et des autres contribuent à la réussite collective d'une organisation, voilà sans doute l'un des défis majeurs du management contemporain* ».

Pour Imhoff (2017), la confiance est centrale pour que l'entreprise libérée puisse fonctionner et rester pérenne : « *Chacun est appelé à prendre des initiatives, à innover, à coopérer librement pour accroître la performance économique de l'entreprise et le bien-être au travail* » (p. 97-98). Il reste à « *montrer comment la liberté de chacun est mise au service du collectif et non de la stratégie individuelle de chacun* » tout en intégrant « *les risques de surveillance et de concurrence entre collègues* ». *C'est à ce niveau que le collectif prend tout son sens afin d'éviter toute dérive ; l'échange, la co-construction et la reconnaissance par les pairs étant déterminants.*

Ceci nous conduit à réfléchir aux finalités de l'entreprise « libérée » dans une optique de performance envisagée dans sa globalité.



### 3 - ENTREPRISE « LIBEREE », FINALITE(S) ET PERFORMANCE (GLOBALE) ?

Le processus de libération passe par son leader et par la suppression de mécanismes de contrôle (Prades et al., 2018). En référence à Chandler (1977) ou encore à Mintzberg (1982), il s'agit bien d'entreprises décloisonnées et transversales qui sont de nature à favoriser les échanges informels, l'innovation et la gestion de projets. Et ici, à l'instar du chef de projet, le leader-libérateur doit coordonner un collectif de ressources humaines qui sont susceptibles de se coordonner, de se connaître et de se reconnaître. Le chef de projet doit aussi considérer les problèmes relatifs à l'équité et, dans une entreprise libérée, le leader « libérateur » doit supprimer de son entreprise ce qui signale l'inégalité entre eux (p. 167). Il y a bien, ici, un fonctionnement moins formel ou informel, la recherche de la démocratie quant aux moyens alloués à chacun, l'absence de contrôle quant à son organisation pour rendre intrinsèquement motivant le travail du salarié (choix des horaires, ...). Le sens que l'on donne à son travail et la finalité de l'entreprise semblent fondamentaux pour expliquer leur développement mais aussi leur durabilité. En premier lieu, comme évoqué, le dirigeant libérateur constituerait la première « variable explicative » quant au développement des entreprises libérées et à la pérennité de ce modèle en dynamique en tant que garant des « valeurs libérées » et du style de management adéquat, favorisant l'autonomie et la responsabilité des salariés. Ces entreprises sont celles qui sont orientées clients - comme les structures flexibles dans lesquelles on donne de l'importance à la base - aux salariés qui sont (les plus) proches des clients - tout en réduisant le nombre d'échelons hiérarchiques pour plus de réactivité. C'est la raison pour laquelle sont préférées les entreprises « pourquoi » (...faites-vous ce que vous faites ?) contre les entreprises « comment » (...travailler) ; on retrouve d'ailleurs certains des principes de l'entreprise libérée dans le Modèle de Toyota dans lequel le superviseur accompagne davantage qu'il ne contrôle..., ce qui va dans le sens de l'analyse proposée par Prades et al. (2018). Modéliser une entreprise libérée semble difficile. Getz (2012) nous indique en effet que la libération des entreprises procède à un processus par essai-erreur suivant l'idée d'un refus quant à ce qui caractériserait les bureaucraties hiérarchiques. La libération peut résulter de l'admiration pour les entreprises libérées, les échanges avec les leaders-libérateurs ou encore les lectures relatives aux thèmes. Ainsi, en France, de nombreux leaders libérateurs sont membres du réseau APM (Association Progrès du Management) dans lequel on diffuse les modèles d'entreprises libérées que sont Favi, Bretagne Atelier ou encore de Usocome (Getz, 2012). Dans son article (2012, p. 36), Getz insiste sur la performance<sup>4</sup> en temps de crise au travers de l'exemple de l'entreprise Usocome. Dans un contexte d'avenir incertain, les salariés ont souhaité davantage de considération et de confiance, mais également aussi être bien informés sur la situation de l'entreprise pour développer les compétences nécessaires pour faire face aux demandes nouvelles ; s'auto-diriger pour être plus créatif dans un contexte nouveau et relever les nouveaux défis.

---

<sup>4</sup> La performance de l'entreprise est un concept complexe et difficile à définir (Issor, 2017). Si l'on se réfère à la définition classique de Bourguignon (1995), nous aurions trois sens complémentaires : actions, résultats, succès.

Pour Prades et al. (2018, p. 178), l'entreprise libérée semble correspondre « à un nouveau type de management construit à partir d'un leader (plutôt adulé) et de l'auto-autorité de ses troupes » ; certains points sont occultés notamment la question du pouvoir et des conflits. Pour Getz (2012), atteindre la performance forte et durable a impliqué de renoncer « à agir sur l'homme (à le contrôler, le motiver, le « manager ») » et préférer « agir sur l'environnement pour que ce dernier nourrisse la nature humaine et satisfasse aux besoins fondamentaux de l'homme » (p. 35). Ce point consacré à l'entreprise libérée en lien avec sa finalité peut être illustré à partir de l'exemple de Boël (2018). Celui-ci a repris l'entreprise « Les Tissages de Charlieu » - activité de tissage multiséculaire - concurrentielle par les entreprises à bas coûts de main d'œuvre. L'entreprise fonde son avantage concurrentiel sur la haute qualité et la créativité. Une dimension intrapreneuriale est observée compte tenu d'un fonctionnement qui repose sur la création de trois start-up (internes). Dans cette structure sont favorisés l'insertion, la formation ainsi que le partage des bénéfices. Celle-ci se présente comme un lieu d'épanouissement qui concilie efficacité et humanisme. Le sens accordé au métier a été important lors de la reprise par le dirigeant ainsi que celui des salariés quant à leur travail. L'équipe de création a la particularité d'être autonome, responsable et interagit avec les clients. Le télétravail est une pratique développée pour permettre à certaines salariées de s'occuper de leurs enfants. En son sein, des pratiques relatives au développement durables sont intégrées bien que des difficultés pratiques sont mises en évidence rendant difficile de composer avec les différentes dimensions : des contradictions entre l'environnemental et le social ou encore sur un plan économique (informations quant aux pratiques des fournisseurs ; contraintes de coûts) peuvent être avancées. Pour ce dirigeant, la conception du développement durable est la suivante : « celui-ci consiste à produire un service ou un bien correspondant aux besoins du client, sinon il ne se passe rien ; à un prix qu'il est prêt à accepter, sans quoi il ne se passe toujours rien ; avec une marge permettant d'assurer la pérennité de l'entreprise, faute de quoi la production ne sera pas durable ; et en étant le plus respectueux possible de l'humain et de l'environnement » (p. 23-24). Ainsi, le coton bio concerne une partie de la production, et relève de la certification GOTS (*Global Organic Textile Standard*). Et l'énergie est achetée à Électricité de Savoie afin de pas rejeter de gaz à effet de serre dans l'atmosphère. La finalité renvoie à l'humain. Il s'agit d'être au service des clients et des salariés. Pour ce faire, il s'agit d'assurer leur épanouissement personnel. Pour ce dirigeant (2018, p. 24), cela suppose que la personne doit être : « autonome et responsable, être reconnue, se sentir utile, trouver du sens à son travail, participer avec ses collègues à l'œuvre commune ». Concernant son fonctionnement « libéré », dans cette entreprise, il n'y aurait aucune hiérarchie ni aucun contremaître (un chef d'atelier). Selon le dirigeant, il est à noter que la proportion de salariés handicapés est « deux fois plus que ce qu'exige la loi ». 25 % du résultat net avant impôt aux salariés est distribué, sous forme d'intéressement, deux fois par an. Et « la moitié de cette somme est répartie entre tous les salariés à égalité, formule qui favorise les plus bas salaires, et l'autre moitié au prorata du salaire de chacun » (p. 24). Pour Boël (2018), l'entreprise libérée repose sur le décroïsonnement, l'apprentissage/l'intelligence, la relation avec les clients via le numérique et le développement durable. Pour ce dirigeant, « si l'on parvient à mobiliser l'énergie de chacun, l'entreprise doit

*pouvoir s'en sortir quelle que soit la conjoncture, parce que cela la rend tellement réactive et agile qu'elle trouvera toujours sa place sur le marché » (p. 27). Selon Zobrist, l'ancien directeur général de la fonderie Favi : « Rendez les gens heureux, et vous gagnerez beaucoup d'argent ! » (Phrase prononcée le 22 novembre 2012, séminaire à l'École de Paris du management, Mousli, 2016, p. 40). Finalement, la gestion du capital humain (collectif) dans une perspective de Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprise (RSE) permettrait l'atteinte de la performance (globale), à partir d'une approche du management et de la gouvernance axée sur les salariés et l'amélioration de la qualité de leur environnement de travail.*

#### **4 - VERS UNE MODELISATION DE L'ENTREPRISE LIBEREE OU DE L'ENTREPRISE DU BONHEUR ?**

Dans son article, Mousli (2016, p. 40-41) rappelle la définition de la qualité de vie au travail, en référence à l'accord signé par les partenaires sociaux - un accord national interprofessionnel (ANI) - le 19 juin 2013. La qualité de vie au travail est définie comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ». Cet objectif de bonheur de travail est un objectif commun et légitime tant pour les salariés que les employeurs. Par opposition, les tâches contraintes ou l'absence d'intérêt dans l'emploi exercé sont des sources de souffrances au travail. La souffrance au travail est un frein à la participation active à l'amélioration des méthodes et des processus souhaitables dans une logique de qualité, d'innovation et de créativité au sein du collectif. C'est la raison pour laquelle le bien-être des collaborateurs est devenu une condition d'un bon fonctionnement et du développement de l'entreprise (du bonheur). Le toyotisme est une organisation du travail citée comme étant un modèle qui auraient pu favoriser le bonheur au travail (culture axée sur le collectif, apprentissage individuel et organisationnel, travail en équipe, transversalité, autonomie, amélioration continue...). Des conflits ont cependant caractérisé le modèle (formations, renoncement au sous-effectif, ...). L'enrichissement des tâches peut être illustré par l'expérience suédoise de Volvo, groupe dans lequel il avait bien été identifié que le bonheur au travail supposait de lutter contre l'ennui et l'absence de sens, d'où la constitution d'équipes autonomes (décisions prises sur la distribution des tâches et le rythme de travail). À la suite de la crise, l'expérience ne s'est pas poursuivie compte tenu du coût associé et a laissé place à la robotisation pour effectuer les tâches pénibles, répétitives et fastidieuses. La contrainte relative à l'environnement et la recherche d'autonomie ont suscité le développement des entreprises fonctionnant selon le modèle de la pyramide inversée, ce qui a limité la contrainte hiérarchique dans son fonctionnement. « Google leur permet de s'organiser et de choisir les projets sur lesquels ils veulent travailler ; Gore (le fabricant du tissu miracle Goretex) leur offre la liberté totale (et surprenante) de choisir leur emploi ; Semco (au Brésil) pratique l'« auto-management », sans structure officielle et sans organigramme. Le rôle

des managers n'est plus de commander et contrôler : ils mettent leurs compétences et leur autorité au service de leurs collaborateurs tout comme ces derniers mettent les leurs au service de leurs clients ». L'autonomie du salarié au contact direct des clients est recherchée, avec un pouvoir de décision à la base. La liberté prédomine et se traduit par l'idée d'autonomie et de responsabilité.

Caractériser une entreprise libérée, c'est aussi en identifier les limites et les conditions de sa création et de son développement. La performance sociale est recherchée contribuant à des résultats économiques appréciés. Les salariés sont relativement bien rémunérés. Le collectif repose sur un groupe « d'associés » - un collectif solidaire - qui fonctionne sans hiérarchie formelle. Les conditions de la durabilité reposent sur son fonctionnement. Les manager et de cadres fonctionnels peuvent impacter la QVT, accompagner les collaborateurs, donner des avis... un contrôle est exercé par les pairs qui peuvent décider des recrutements de candidats. Il s'ajoute cette capacité *a priori* nécessaire à s'adapter aux groupes et à ses pratiques... Ici, la génération Y - ceux nés entre 1979 et 1994 - attacherait une attention particulière à la qualité de vie, le souci des autres et à l'environnement (Dalmas et Lima, 2016, p. 151).

Les Organisations « Agiles » sont celles qui sont capables de s'adapter au changement de son environnement, ce qui suppose une culture de la transformation permanente, des structures flexibles, des systèmes performants avec des personnes capables d'apprendre et de s'adapter. Ici, le fonctionnement repose sur le groupe. Les Entreprises 2.0, quant à elles, maximiseraient l'effet d'apprentissage par les réseaux (blogs, plateformes collaboratives en ligne...) et permettent une collaboration entre personnes éloignées. Pour ces auteurs, un type hybride d'entreprises pourrait associer la culture de la confiance et de la transparence des *Entreprises Libérées*, avec la flexibilité structurelle des *Organisations Agiles* et les systèmes d'informations collaboratifs des *Entreprises 2.0*. Pour Dalmas et Lima (2016, p. 169-170), ces différents modèles organisationnels pourraient offrir une dimension particulièrement adaptée aux attentes de la génération Y telles que les « *l'utilisation des réseaux sociaux et des liens faibles dans le modèle organisationnel des « Entreprise 2.0 » ; les structures flexibles et le dynamisme des « Organisations Agiles » ; les valeurs de transparence, de confiance, de liberté et de responsabilisation des « Entreprises Libérées »* ».

Ainsi, il nous reste à encourager la recherche quant à la construction de modèle d'entreprises libérées. Celui de Colle et al. (2017) constitue une piste prometteuse, en articulant la grille « CIME » et le modèle « SLAC », appliquée à l'entreprise Sogilis pour en comprendre son fonctionnement.

Tableau n°2 : Grille « CIME » et modèle SLAC

<p><b>La grille « CIME », ou l'articulation des pratiques de GRH à la stratégie d'innovation</b> (Defélix et al., 2015)</p>	<p><b>Le modèle SLAC</b> (Abord de Chatillon et Richard, 2015) propose une modélisation du bien-être au travail à travers quatre dimensions : le Sens du travail, le Lien, l'Activité et le Confort.</p>
<p>Compétences : les compétences individuelles recherchées sont-elles celles qui comptent pour un processus d'innovation (<i>i.e.</i> à la fois les compétences techniques et les habiletés relationnelles) ?</p>	<p>La première dimension du Sens est composée de trois aspects : la signification subjective du travail (sensus), la direction et les grands desseins qui guident la personne et l'équipe dans son activité productive (sumo) et la cohérence entre la personne, ses besoins, ses valeurs et le travail qu'elle accomplit (phénoménologie).</p>
<p>Incitations : y a-t-il des leviers permettant de stimuler la capacité à innover des salariés ?</p>	<p>La deuxième dimension, celle du Lien, comprend le soutien social et la reconnaissance des collègues, des supérieurs hiérarchiques et la qualité des relations au sein du collectif de travail.</p>
<p>Management : le comportement des superviseurs et managers de proximité aide-t-il les collaborateurs à proposer des idées nouvelles, voire à conduire des projets d'innovation ?</p>	<p>La troisième dimension, celle de l'Activité, décrit la qualité de l'activité de production (poïesis) et la capacité pour l'individu à bien faire son travail en mobilisant les ressources du collectif de travail et en déployant son pouvoir d'agir (Clot, 2008).</p>
<p>Environnement : l'environnement de travail immédiat est-il propice à l'innovation ? La culture organisationnelle va-t-elle dans ce sens ?</p>	<p>La quatrième dimension, celle du Confort, désigne un sentiment de bien-être physique, fonctionnel et psychique impliquant non seulement les conditions de travail mais également la satisfaction de besoins fondamentaux permettant de réaliser l'activité dans le temps long, sans épuisement des ressources humaines ni multiplication des pathologies psychosociales.</p>

Source : à partir de Colle et al. (2017, p. 168-169)

Pour l'essentiel, ces auteurs (2017, p. 179-180) concluent que « *le cas étudié montre qu'une entreprise de ce type, dans un certain contexte, peut générer de la créativité et de l'innovation ; le contrôle social, visible, peut être bien vécu par l'ensemble de l'équipe, même si son acceptation provient peut-être ici d'un effet générationnel et des spécificités du secteur étudié* ». Ces auteurs observent une évolution du management intermédiaire vers « un rôle de facilitation ». Il reste que la « fibre entrepreneuriale, l'adhésion au modèle via le recrutement par les pairs joue certainement en faveur de l'acceptation et valorisation de ces

*perspectives de carrières envisageables* ». Ils concluent donc à un modèle « de fonctionnement très contingent ».

Une réflexion est soulevée quant à la création d'un tel modèle vs l'évolution dans une entreprise existante. En référence à l'article de Manzano (2015), une autre tient à la notion de QVT qui reste ambiguë et mal définie ; la poursuite d'un objectif d'amélioration de la QVT et son atteinte de facto est discutable... Enfin, nous comprenons mieux les enjeux actuels liée à bonne gestion de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 ; 2016), tant sur son effet sur la fidélité organisationnelle (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018) que sur le processus de candidature (Charbonnier-Voirin, Marret et Paulo, 2017), ce qui conditionne *a priori* fortement la durabilité des entreprises aux valeurs « libérées ».

## CONCLUSION

Si certaines entreprises libérées existent depuis une certaine période, l'on peut s'interroger toutefois sur la non-généralisation des entreprises libérées sur une période antérieure. Ainsi, un contexte serait alors propice - et une période (relativement) longue de « libération » pourrait aussi être un argument avancé compte tenu du travail à réaliser sur la culture et les pratiques de management et de gestion des ressources humaines qui en découlent. Autrement dit, certaines conditions en internes et en externes doivent être réunies pour en expliquer la dynamique : l'idée - le projet - la création- le développement, mais aussi sa durabilité et sa généralisation éventuelle.

L'entreprise libérée se présente comme une innovation managériale au sens de Hamel (2008, p. 17) puisque la façon d'aborder le travail est abordée par les managers et que le changement (à analyser) améliore la performance (au moins sociale et économique) de l'entreprise<sup>5</sup>. L'entreprise libérée réinventerait le management ou plutôt l'actualiserait en vertu des attentes actuelles de certains salariés et des générations Y et suivantes (?).

L'entreprise libérée qui empreinte au modèle de Toyota ou encore à l'*adhocratie* se présente également comme une organisation propice au développement de la Responsabilité Sociétale des Entreprises qui vise la performance globale. Les salariés sont tous responsables dans une organisation axée sur la participation, le social, le sociétal, l'innovation et la dynamique entrepreneuriale... ce qui correspond aux aspirations/attentes d'une certaine catégorie de la population et *a priori* caractérise une entreprise citoyenne, avec une particularité : le leader-libérateur qui accepte pleinement l'approche collective dans sa façon de manager des salariés (libérés). L'entreprise libérée est-elle une forme actuelle d'un vieux débat portant notamment sur le leadership, la transversalité, ... ou bien une véritable innovation managériale et/ou organisationnelle ?

---

<sup>5</sup> Dans son ouvrage, Hamel (2007) consacre un chapitre 5 à la démocratie au service de l'innovation à partir de l'exemple de Gore.

La lecture de travaux complémentaires est à réaliser pour dépasser l'approche transversale et relativement générale proposée dans cette première recherche que nous menons sur ce thème.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abord de Chatillon E., Richard D. (2015), Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC, *Revue Française de Gestion*, 4, n°249, p. 53-71.
- Boël E. (2018), Tisser des fils et tisser des liens, association des amis de l'école de paris, *Le journal de l'école de paris du management*, 3, n°131, p. 22-28.
- Bourguignon A. (1995), Peut-on définir la performance ? *Revue française de comptabilité*, 269 (1995), p. 61-66.
- Charbonnier-Voirin A., Marret L., Paulo C. (2017), Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature, *Management & Avenir*, 4, n°94, p. 39-55.
- Charbonnier-Voirin A., Lissillour M. (2018), La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2, n°125, p. 97-119.
- Charbonnier-Voirin A., Vignolles A. (2016), Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts, *Recherches en Sciences de Gestion*, 1, n° 112, p. 153-172.
- Charbonnier-Voirin A., Vignolles A. (2015), Marque employeur interne et externe un état de l'art et un agenda de recherche, *revue française de gestion*, n°246, p. 63- 82.
- Chabanet D., Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C., Richard D. (2017), Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement, *Question(s) de Management*, 4, n°19, p. 55-65.
- Chandler A. D., (1988), *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press (1977), Traduction française : *La main visible des managers*, Paris, Editions Economica.
- Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C., Richard D. (2017), Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?, *Management & Avenir*, 3, n°93, p. 161-183.
- Dalmas M., Marcos L. (2016), Génération Y, génération postmoderne ? les enjeux pour la GRH, *Management & Avenir*, 8, n° 90, p. 151- 174.
- Ducatteeuw P. (2017), Le concept d'entreprise « libérée » vu par l'analyse transactionnelle, *Institut français d'analyse transactionnelle, Actualités en analyse transactionnelle*, 3, n° 159, p. 3-12.
- Getz I. (2019), *L'entreprise libérée. Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Librairie Arthème Fayard/Pluriel.
- Getz I. (2016), *La liberté, ça marche ! L'entreprise libérée : les textes qui l'ont inspirée. Les pionniers qui l'ont bâtie*, Flammarion.
- Getz I., Carney B. M. (2013), *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès de l'entreprise*, Flammarion.

Getz I. (2012), La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ?, *Annales des mines - gérer et comprendre*, 2, n° 108, p. 27-28.

Getz I., Robinson A. G. (2007), Vos idées changent tout ! Faire émerger les idées de tous les salariés, Groupe Eyrolles.

Gilbert P., Teglborg A.-C., Raulet-Croset N. (2017), L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Annales des mines - Gérer et Comprendre*, 1, n°127, p. 38-49.

Hamel G. (2008), La fin du management. Inventer les règles de demain, traduit par Marie-France Pavillet, Vuibert, avril, pour l'édition française.

Imhoff C. (2017), L'émergence de nouveaux collectifs de travail : ruptures et continuités dans l'histoire de l'entreprise, *Management & Avenir*, 3, n°93, p. 85-102.

Issor Z. (2017), La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics/Proyectica/Projectique*, 2017, n°2, p. 93-103.

Manzano M. (2015), Comment agir en prévention pour développer la qualité de vie au travail ?, Marie-Paule Thollon-Behar, *La qualité du travail en équipe*, eres | « 1001 bébés », p. 15-45.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 440 pages.

Mousli M. (2016), Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? *Altern. Economiques, L'économie politique*, 3, n° 71, p. 40-52.