



dossier

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE : ENTRE MYTHES ET RÉALITÉS

L'entreprise libérée, de quoi parle-t-on vraiment ? Sa mise en œuvre influence-t-elle la performance de l'entreprise ? Qui sont les dirigeants qui se lancent ?

Au travers de ce dossier, Caroline MATTELIN-PIERRARD, Docteur en Sciences de Gestion, propose une synthèse de ses travaux de thèse* réalisés à l'Université Savoie Mont Blanc sur l'Entreprise Libérée.

En tant qu'innovation managériale, cette forme organisationnelle nous intéresse particulièrement. Ce travail de thèse vient enrichir les réflexions que nous menons au sein du lab "*innovation organisationnelle et managériale*" de Thésame. Il a été initié dans le cadre de l'axe Performance du Pôle Mont-Blanc Industries, en réponse aux questions et évolutions des entreprises de la filière mécanique, comme terrain d'expertise et d'expérimentation privilégié pour nous.

Sans parti pris, pour ou contre cette forme organisationnelle, ce travail étudie scientifiquement, un certain nombre de questions que nous nous posons :

- L'Entreprise Libérée, comment la caractérise-t-on ? Est-ce une innovation managériale ?
- Qui sont ces dirigeants qui se lancent dans l'aventure ?
- Quelles sont les pratiques qui ont une influence sur la performance de l'entreprise sociale ?

Pour clore ce dossier, nous vous proposons une réflexion conjointe et en résonance à la crise sanitaire et économique inédite que nous vivons, l'Entreprise Libérée serait-elle une réponse à un environnement instable et incertain ?

Aline Berger - Thésame



* Ce dossier s'inscrit dans le cadre d'un travail de thèse intitulé "*Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'Entreprise Libérée : une lecture intégrative par l'innovation managériale*", réalisé à l'Institut de Recherche en Gestion et Economie (IREGE) de l'Université Savoie Mont Blanc sous la direction de Rachel BOCQUET et Sandra DUBOULOZ. Il a été soutenu financièrement par Thésame et le Conseil Savoie Mont-Blanc et réalisé en partenariat avec le Pôle Mont-Blanc Industries. L'IREGE développe actuellement cette thématique dans le cadre de la chaire Innovation Ouverte, Prospective et Management 4.0 à l'ère du Numérique (IOPEN).

Cette recherche s'appuie sur une recherche documentaire permettant de collecter 52 articles académiques et livres d'auteurs pionniers. Les données collectées sont également composées de six études de cas (7 dirigeants interviewés, 9h43 d'entretien soit 154 pages de retranscription), neuf entretiens d'experts (10h40 soit 159 pages de retranscription) et 109 questionnaires administrés aux salariés d'une entreprise pour partie libérée, sans compter les données secondaires recueillies et les observations participantes ou non.

L'Entreprise Libérée¹ est aujourd'hui un vrai sujet de management pour les entreprises. À côté des entreprises libérées emblématiques telles que W.L. Gore (inventeur et fabricant du Goretex) ou Favi (fonderie industrielle), elle devient une réalité croissante dans le monde des entreprises avec les libérations plus récentes de certaines filiales de Michelin ou du groupe Décathlon. Au niveau local, plusieurs entreprises et organismes publics se sont engagés dans la démarche (Haute-Savoie Habitat, Nicomatic, Teractem...). La presse économique et managériale, bien qu'abondante, fait transparaître un certain nombre de débats autour de l'Entreprise Libérée, tant sur le terme même et sa définition, les raisons qui poussent les dirigeants à l'adopter ou sur ses effets.

1. L'Entreprise Libérée : définitions et caractéristiques

Si la définition d'Isaac GETZ, auteur pionnier sur le sujet, pose les bases de la définition de l'Entreprise Libérée, elle est considérée par d'autres chercheurs comme sommaire et source de confusions. Il la présente comme une *"forme organisationnelle dans laquelle les salariés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures"* (Getz, 2009). Aussi, grâce à une revue exhaustive de la littérature, nous avons cherché à aller plus loin en identifiant plus précisément ses caractéristiques.

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

Structure	Structure agile et plate avec peu ou pas d'échelons hiérarchiques dans laquelle le travail est coordonné par les résultats, en fonction de la vision d'entreprise et orienté vers le client. Les salariés coordonnent le travail entre eux sans passer par la hiérarchie, souvent au sein d'équipes autonomes. Ces équipes sont dites <i>"intégrées"</i> car les salariés sont amenés à effectuer des missions auparavant réalisées dans les services supports (RH, commercial, ...).
Processus	Chaque salarié est autonome et responsable dans l'organisation du travail. Chacun est amené à travailler sur des projets, missions ou tâches sur lesquels ses compétences et connaissances sont nécessaires.
Pratiques	Pratiques de management par la confiance (et non avec un contrôle hiérarchique) qui amènent à repenser le travail des managers. Chaque salarié est appelé à prendre part aux décisions (opérationnelles). Le collectif est prépondérant avec notamment des événements d'entreprise formels ou informels. La symbolique tient une part importante avec, par exemple, le démantèlement des symboles de pouvoir. Il existe également une rhétorique particulière.
Philosophie	Philosophie humaniste, favorisant le développement de chacun avec pour principales valeurs la liberté et l'égalité.
Cohérence	Les recherches montrent qu'il est important de respecter de la cohérence entre l'ensemble des caractéristiques ci-dessus. Par exemple, Isaac GETZ appuie l'importance de commencer la <i>"libération"</i> par l'abolition des symboles de pouvoir pour montrer la <i>"bonne foi"</i> des dirigeants.

Au final, ce travail nous permet de préciser la définition de l'Entreprise Libérée : *"Une combinaison nouvelle d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique², de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés, et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance"*.

1. Bien que nous soyons conscients que le terme "d'entreprise libérée" ne fasse pas l'unanimité, il est pourtant largement connu et employé.
2. L'adhocratie, théorisée par Henry MINTZBERG (1989), désigne un type d'organisation plate, organique, avec un mode de coordination par ajustement mutuel et dans laquelle le pouvoir est décentralisé.

2. L'Entreprise Libérée : une innovation managériale ?

Une autre question largement évoquée lorsque l'on traite de l'Entreprise Libérée est celle de sa nouveauté. Ainsi, peut-on dire qu'il s'agit d'une innovation managériale au même titre que le Lean management ou le management par la qualité totale ? Une innovation managériale marque un écart clair par rapport aux principes, processus et pratiques de management traditionnels. Elle change le travail de management dans l'organisation.

L'Entreprise Libérée : une recombinaison inédite de concepts anciens

L'Entreprise Libérée a de nombreux héritages : parmi eux la théorie de la contingence (à laquelle Henry MINTZBERG a largement contribué), l'approche systémique, et des travaux plus anciens du début du 20^{ème} siècle : la conception démocratique de l'organisation de Mary Parker FOLLETT (1918) et le rôle du dirigeant tel que conçu par Chester BARNARD (1938) (voir encadré).

Deux auteurs (avant-gardistes) à la loupe : Mary Parker FOLLETT et Chester BARNARD

Les travaux de FOLLETT portent une conception démocratique de l'organisation en valorisant l'éthique collective plutôt que l'individualisme. Le management Follettien se rapproche de l'Entreprise Libérée dans laquelle le "*pourquoi*" prend le pas sur le "*comment*" afin de favoriser l'engagement des salariés. En tant que partenaires, les managers exercent leur pouvoir "*avec*" et non "*sur*" les employés et assurent un rôle de coordinateur entre les individus. Les individus et les équipes deviennent plus autonomes. En cela, FOLLETT établit les prémices de l'autocontrôle dans les organisations avec la présence d'une "*liberté encadrée*". L'un de ses apports majeurs est la valorisation des conflits. Selon elle, les conflits sont constructifs par leur rôle d'ajustement entre les points de vue divergents qui finissent par converger vers un but commun. Ceci est bénéfique pour l'innovation puisque nécessite une recherche de solutions alternatives.

Selon BARNARD, la fonction première du dirigeant est de communiquer et de stimuler son équipe. La coopération des employés est primordiale et passe notamment par le découpage en sous-organisations. Le rôle qu'occupe le dirigeant est clé en transmettant la "*finalité commune partagée*" faisant écho à l'importance de la vision dans les entreprises libérées. Le dirigeant insuffle "*la foi*" en créant une "*croissance*" à l'image du leader libérateur dans l'Entreprise Libérée. Il veille également à entretenir de bonnes relations avec acteurs internes et externes.

Toutefois, l'Entreprise Libérée marque une rupture à la fois pour l'organisation adoptante et les membres qui la compose, mais aussi par rapport à l'ensemble des connaissances en management. En effet, elle propose une combinaison inédite de concepts parfois anciens faisant écho à plusieurs travaux clés en innovation (ex. Joseph SCHUMPETER). L'innovation, de manière générale, renvoie à une combinaison nouvelle de pratiques ou connaissances plus anciennes.

Ainsi, l'Entreprise Libérée introduit une rupture par rapport aux connaissances actuelles dans le sens où elle est définie comme une recombinaison de caractéristiques et de concepts, qui bien qu'existants, ne se limite à aucun d'eux.

3. Pourquoi certains dirigeants choisissent d'adopter l'Entreprise Libérée ?

L'Entreprise Libérée est adoptée par un nombre croissant de dirigeants, or nous ne connaissons pas précisément les raisons qui les conduisent à cette décision. Cela est d'autant plus surprenant qu'ils sont très présents sur la scène médiatique, tel que Jean-François ZOBRIST, leader libérateur de Favi, aujourd'hui conférencier.

Brian CARNEY et Isaac GETZ assimilent la décision d'adopter l'Entreprise Libérée à un objectif de recherche de performance économique et/ou sociale, d'un point de vue très rationnel. D'autres auteurs l'expliquent par d'autres sources d'influences, notamment par les différents acteurs avec lesquels ils sont en contact. Les représentations sociales du dirigeant quant à l'Entreprise Libérée permettent de prendre en compte ces deux points de vue. Construites par l'interaction du dirigeant avec son environnement (autres dirigeants, salariés, sphère familiale, consultants, conférenciers, ...), elles constituent, avec leurs caractéristiques individuelles, une clé pour mieux comprendre les processus stratégiques.

Nos résultats révèlent que la représentation sociale des dirigeants sur l'Entreprise Libérée constitue un antécédent puissant pour comprendre son adoption. Ainsi, les dirigeants sont notamment convaincus qu'elle est source de performance (ex. innovation et créativité), bien que son processus d'adoption soit compliqué car long et non automatique. La représentation sociale des dirigeants intègre également l'influence des acteurs internes et externes. Par exemple, les clients considérés comme des détenteurs d'influence et les dirigeants ont une attitude négative quant au terme qu'ils considèrent faussement séduisant, "ambigu" et source de promesses difficiles à tenir, notamment auprès des collaborateurs. Les dirigeants interrogés lui préfèrent globalement le nom d'entreprise "responsabilisante", voire "responsabilisante et agile".

Trois caractéristiques individuelles apparaissent comme centrale chez les dirigeants d'entreprises libérées. Premièrement, on relève une appétence pour le changement, et deuxièmement une faible aversion au risque. Ensuite, nous avons observé l'importance des expériences passées, qu'elles dépendent des précédentes fonctions occupées ou par l'expérimentation d'entreprises qui traitent leurs salariés de manière négative postulant que les employés ont une appétence limitée pour le travail et n'ont pas d'esprit d'initiative. Les dirigeants pensent que ces organisations manquent d'intégrité et ont un sentiment négatif à l'égard de leurs expériences organisationnelles passées, ce qui a été moteur pour proposer des alternatives ou expérimentations différentes. Cela met en lumière le rôle complexe des expériences passées. Si elles leurs ont permis de gagner en expérience et en maturité, elles ont conduit à une attitude négative à l'égard d'organisations ayant un fonctionnement hiérarchique, statutaire, fortement orienté sur le contrôle et les procédures.

Paroles de dirigeants de l'industrie ou des services

"Trois raisons [m'ont poussé à adopter l'EL] : si j'avais fait partie d'une entreprise en tant que salarié j'aurais voulu vivre dans une entreprise qui propose ce type de management et ce type d'organisation. Deuxièmement, je pense que c'est aujourd'hui plus performant qu'un autre type d'organisation et plus épanouissant. Et troisièmement, je pense que c'est l'avenir".

"Les entreprises qui oublient la bienveillance, il y en aura qui résisteront, mais ce ne sont pas celles qui ont, à mon avis, le plus d'avenir".

"La responsabilité ne se délègue pas. Je reste responsable. Par contre, je délègue une capacité à prendre des décisions. Comme vous êtes autonomes, je vous délègue la capacité à prendre des décisions dans un environnement que vous maîtrisez, parce que je considère que vous êtes compétent. C'est pour cela que je n'aime pas le mot libérée".

4. Les pratiques managériales représentatives de l'Entreprise Libérée : un levier de la performance sociale de l'entreprise ?

Une performance positive... mais jusque-là incertaine

Les effets positifs de l'Entreprise Libérée souvent vantés restent incertains. En effet, sans vouloir contester les résultats dont fait notamment état le tableau suivant, on ne peut conclure qu'ils soient totalement et réellement imputables à l'adoption de l'Entreprise Libérée.

RÉSULTATS OBSERVÉS SUITE À L'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE	
HCL	Triplement du chiffre d'affaires en 4 ans malgré une crise du secteur.
Poult	Diminution de l'absentéisme de 60%.
Service Public fédéral Sécurité sociale	Économies de 12 millions d'euros par an.
Harley Davidson	Marges d'exploitation supérieures à 30% en trois ans.
Chronoflex	Augmentation du chiffre d'affaires de 15%.
Atelier de métallerie industrielle	Taux de service des clients qui passe de 42 à 84%.
Orange	Meilleur partage des connaissances au sein de l'équipe D4M.
Imatech	47% des salariés impliqués dans des groupes d'innovation.
Web.atrio	90% de satisfaction et de bonheur au travail des salariés.

Source : Direction interministérielle de la fonction publique, 2019, p.10

Il existe aujourd'hui peu d'études scientifiques sur les effets de l'Entreprise Libérée, que ce soit sur les résultats économiques ou non-économiques. C'est la raison qui nous a conduit à comparer deux unités d'une même entreprise industrielle du bassin annécien dont l'une des unités a été libérée et l'autre non. Ce choix nous permet d'éliminer l'effet du contexte tels que l'influence du secteur d'activité ou du dirigeant.

Focus sur la performance sociale

Nous nous intéressons ici à la Performance Sociétale de l'Entreprise, l'une des "branches" de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Elle permet de regarder la performance de l'entreprise au-delà de la seule dimension économique, et recouvre la performance financière ou économique, sociale, environnementale voire sociétale. Nous nous intéressons ainsi à la capacité de l'entreprise de gérer et satisfaire ses différentes parties prenantes, dont les salariés. Centraux dans la définition même de l'Entreprise Libérée, les salariés conditionnent la survie et la réussite de l'entreprise.

Nous évaluons ici l'effet de l'Entreprise Libérée (par ses pratiques managériales clés) sur la performance sociale. Cette performance sociale, évaluée par la perception des salariés, est composée de quatre éléments : la satisfaction des salariés, les conditions de travail, la fidélité des salariés à l'entreprise et leur bonheur au travail.

6 pratiques clés de l'Entreprise Libérée

Pour ce faire, nous avons dressé une liste de 6 pratiques managériales représentatives de l'Entreprise Libérée grâce à une revue de littérature et des entretiens auprès de 9 experts sur le sujet.

Droit à l'erreur

Le droit à l'erreur est primordial si l'on souhaite "*libérer*" l'action des salariés. Celui-ci est néanmoins encadré par la vision d'entreprise et assorti d'une prise de recul par rapport aux erreurs commises due à l'objectif d'apprentissage permanent.

Auto-direction

Les salariés ont une liberté d'initiative qu'ils sont encouragés à exercer. L'auto-direction est relative à l'autonomisation et la responsabilisation des salariés.

Équipes de travail auto-gérées

Le travail est majoritairement effectué au sein d'équipes de travail auto-gérées dans lesquelles les décisions sont prises en équipes et chaque salarié est amené à développer ses compétences en fonction des besoins.

Prises de décisions participatives (sauf stratégiques)

Les salariés sont libres de prendre des décisions pour effectuer leur travail. Ils sont également amenés à participer à d'autres fonctions, particulièrement à la gestion des ressources humaines (recrutement de futurs collègues...). La prise de décisions stratégiques reste souvent du ressort de la direction (e.g. fixer la vision...).

Accompagnement personnalisé

Les salariés sont accompagnés à la fois dans l'autonomisation de leur travail (ex. formations) mais aussi au niveau du développement personnel (ex. coaching). Les managers ont ici un rôle clé.

Transparence de l'information (stratégique et opérationnelle)

La transparence de l'information renvoie à la possibilité pour les salariés d'obtenir les informations stratégiques et opérationnelles dont ils ont besoin pour accomplir leur travail.

Trois pratiques managériales avec un effet positif sur la performance sociale de l'entreprise

Le droit à l'erreur, les prises de décisions participatives et l'accompagnement personnalisé représentent les 3 pratiques ayant un effet positif notoire sur la performance sociale de l'entreprise. Parmi elles, l'accompagnement personnalisé apparaît comme une pratique managériale clé source de performance sociale.

Cet ensemble de pratiques est cohérent. Par exemple, si l'on encourage les salariés à participer et à prendre des décisions, il est important que leurs erreurs ne soient pas sanctionnées et

qu'ils soient accompagnés notamment par le développement de compétences spécifiques. Ce dernier point indique à la fois que ces pratiques sont "capacitantes" et mettent en action les salariés.

Ainsi, si certaines pratiques managériales n'ont pas d'effet de manière isolée, elles pourraient participer au principe de cohérence. De même, nous pourrions observer un effet combiné avec d'autres pratiques managériales que nos données ne nous permettent pas d'étudier.

Nous suggérons également qu'il pourrait exister une temporalité d'adoption de ces pratiques ou "grappes" de pratiques. Les pratiques "capacitantes" seraient à mettre en place dans un premier temps pour faciliter "l'action" dans un second temps. Par exemple, pour faciliter la prise de décision par les salariés, la transparence de l'information et l'accompagnement personnalisé constitueraient des préalables.

Source : Mattelin-Pierrard, C. (2019), "Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'Entreprise Libérée : Une lecture intégrative par l'innovation managériale", Thèse de doctorat, Université Savoie Mont Blanc. (Disponible prochainement en ligne : <http://www.theses.fr/s163297>)

Réflexion - L'Entreprise Libérée, une réponse à un environnement complexe/chaotique ?

Pour clore ce dossier, Thésame nous propose de prolonger la réflexion en résonnance avec le contexte de crise sanitaire, économique, voire systémique que nous vivons. Les entreprises libérées seraient-elles plus aptes à surmonter cette crise ?

Ces quelques paroles de dirigeants d'entreprises libérées qui, bien que recueillies avant la crise actuelle, éclairent l'avantage qu'elles pourraient tirer en temps de crise, face à un environnement complexe voire chaotique.

"Si l'on sait s'adapter très vite au monde qui change, le regarder, innover, on perdurera. Par contre si l'on s'enferme sur un métier, si l'on ne regarde pas ce qu'il se passe à côté, on meurt très vite. Il faut être ouvert sur le monde. Quand vous êtes seul à la tête d'une société, vous ne pouvez pas faire cela (...). Tous les jours il y a des collaborateurs qui m'interpellent : "Mais attend, est-ce qu'on ne pourrait pas faire un truc comme ça ?". Oui c'est une super idée, nous la testons. Nous sommes dans un laboratoire. Nous nous donnons un délai, si cela n'a pas marché nous arrêtons, mais nous aurons essayé".

"Une entreprise n'est pas faite pour brûler la eux sont celles qui coopèrent. Une plante est un organisme, une société également. L'évolution, c'est l'agilité avec la capacité à d'adapter avec le moins d'efforts possibles". "L'Entreprise Libérée amène la pérennité à la société, la capacité d'agilité, de réactivité, c'est surtout cela que l'on cherche. Elle amène la souplesse. Ne chercher que l'efficacité, on n'en a pas tellement besoin".

"Si nous restions une société X, nous allions nous faire passer devant par nos concurrents asiatiques qui ont plus d'énergie, plus de volonté, des bons managers et d'excellents dirigeants. En plus tout est moins cher donc il faut se battre sur des points de différenciation. Le point de différenciation ce sont les employés. L'Entreprise Libérée est un bon moyen de porter les employés et les ouvriers pour utiliser au maximum leurs connaissances et leur savoir-faire".

En effet, certaines caractéristiques organisationnelles et managériales des entreprises libérées laissent penser qu'elles seraient plus préparées à gérer cette crise. Grâce à une structure agile, elles peuvent s'adapter à un environnement particulièrement incertain et instable. Ces entreprises sont ainsi en mesure de repenser rapidement leurs activités grâce à un mode de fonctionnement par projets, dans lequel les compétences et les connaissances de chacun sont mobilisées de manières variées, en fonction du contexte. De plus, les salariés, rompus à une organisation du travail flexible (en termes de lieu et de temps), pourraient également mieux s'adapter à cette période particulière durant laquelle le télétravail est de rigueur.

L'enjeu sera alors de préserver le collectif et de redessiner le sens collectif au regard des mutations de l'environnement.

Cette réflexion est en accord avec ce que vit l'entreprise Chronoflex, une entreprise libérée emblématique. Alexandre GÉRARD, son dirigeant indique qu'en quelques heures seulement l'entreprise est "*passé en mode veille*" grâce à un plan de crise bien rôdé, mais pas seulement. Cela s'est révélé "*plus facile, car ils avaient les outils pour un basculement dématérialisé très rapide, mais aussi grâce à l'autonomie des salariés et à leur structuration organisationnelle et géographique*". Malgré une baisse d'activité importante, ce mois de confinement a fait naître pas moins de 70 idées, potentiellement source d'innovations dans un futur plus ou moins proche. Des formations en ligne, une amélioration des processus d'intervention ou encore une mobilisation collective pour fabriquer des masques font partie des propositions des salariés qui parviennent à garder le lien grâce au réseau sociale d'entreprise et aux visioconférences hebdomadaires. ■

Caroline MATTELIN-PIERRARD

Quelques lectures pour aller plus loin...

- Bazin Y. (2018) La mode des entreprises libérées... libération, libéralisation ou liquéfaction ?
The Conversation. <http://theconversation.com/la-mode-des-entreprises-liberees-liberation-liberalisation-ou-liquefaction-87490>
- Getz I. & Carney B.M. (2013) Liberté & Cie—Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Flammarion, coll. "*Champs Essais*".
- Laloux F. (2015) Reinventing organizations. Lannoo Meulenhoff-Belgium.
- Mattelin-Pierrard C. Bocquet R. & Dubouloz S. (2020) L'Entreprise Libérée : un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature. *Revue Française de Gestion*, À paraître.
- Meyronin B. (2018) La libération des entreprises en question : quelques réflexions à destination des futurs "leadérateurs".
The Conversation. <http://theconversation.com/la-liberation-des-entreprises-en-question-quelques-reflexions-a-destination-des-futurs-leadérateurs-98079>
- Raulet-Croset N., Teglborg A.-C., & Gilbert P. (2019) Mythes et réalités de l'Entreprise Libérée.
The Conversation. <http://theconversation.com/mythes-et-realites-de-lentreprise-liberee-118214>