

# PNRS

Portail National des Ressources et des Savoirs

MANAGEMENT  
ET PILOTAGE  
DES ORGANISATIONS



**ENSOSP**  
Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers

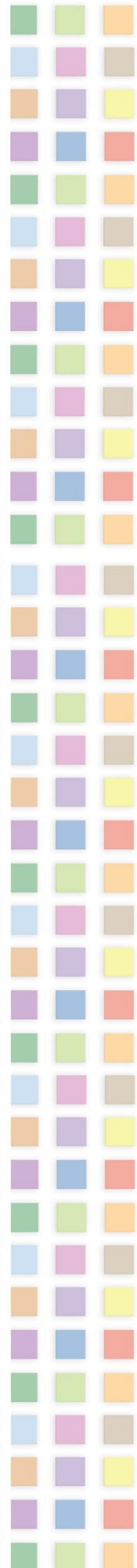
**Publié sur :** Plateforme Management et pilotage des organisations

**Ressource :** Article d'expert

**Auteur :** Anaïs GAUTIER  
ENSOSP -CERISC  
Docteur ès sciences de gestion  
Cheffe du pôle de recherche Management des organisations et RETEX  
✉ [anais.gautier@ensosp.fr](mailto:anais.gautier@ensosp.fr)

**Date :** 17/09/2017

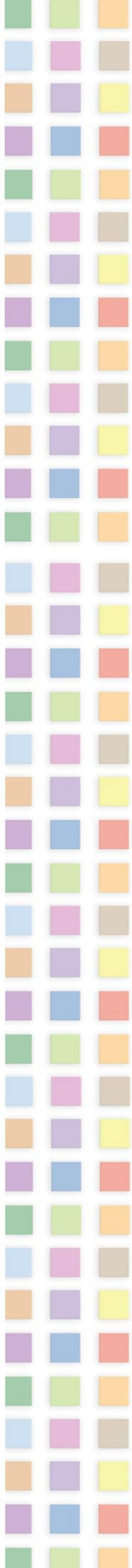
**Titre :** Le concept de l'entreprise libérée



L'entreprise libérée a été définie en France par Isaac GETZ (professeur à l'ESCP Europe) et plusieurs dirigeants français ont communiqué sur les bienfaits de sa mise en œuvre au sein de leurs entreprises (M. ZOBRIST pour la FAVI et M. GERARD pour CHRONO Flex). C'est d'ailleurs ce dernier qui est venu animer une conférence dans le cadre des [Nocturnes à l'ENSOSP](#) (06/09/2017) pour relater son expérience avec le colonel ALLIONE, directeur départemental du SDIS 13, venu exposer sa conception du management libéré au sein de son SDIS. Suite à cette conférence et en reprenant différents travaux de recherche issus des sciences de gestion sur le concept de l'entreprise libérée, voici une synthèse des réflexions proposées par la communauté des chercheurs.

L'entreprise libérée est une entreprise structurée pour favoriser la créativité, l'autonomie des salariés et leur bien-être au travail. La forme organisationnelle de l'entreprise libérée consiste à supprimer la relation hiérarchique au profit d'un levier de motivation mais aussi de satisfaction des salariés. Ces derniers se réapproprient leur poste de travail et le partage des responsabilités. Cela implique une posture particulière du dirigeant : celle de se désengager de son rôle de chef au sein de l'organisation, d'abandonner ses attributs hiérarchiques (place de parking privative, table réservée à la restauration, bureau de grande taille et autres avantages liés au statut) pour revenir à un statut égal à celui de ses salariés. Le concept de l'entreprise libérée a pour fondement la théorie X et Y de MAC GREGOR (1960). Dans la théorie X, MAC GREGOR indique que les salariés ne sont pas motivés par le travail et qu'il faut en conséquence les contraindre et les obliger à produire par des mesures adaptées et des sanctions. Dans la théorie Y, MAC GREGOR considère, à l'inverse, que les salariés sont motivés par leur tâche et aspirent à de nouvelles responsabilités. Il faut donc les accompagner dans leur évolution et ne pas les contraindre. L'entreprise libérée doit contribuer à produire de l'engagement auprès du salarié et favoriser la théorie Y. Un style de leadership libérateur doit amener la gestion du changement en réduisant le phénomène de résistance. Ce style de management s'inscrit dans le respect du salarié et la considération de ses compétences et de ses capacités à évoluer. La culture de l'organisation doit être orientée pour favoriser l'autonomie de décision des agents. Une entreprise libérée doit être synonyme d'absence de conformité, de loyauté stricte et clairement énoncée qui ne serait pas délibérée pour le salarié. Il importe alors que le modèle de l'entreprise libérée soit conçu pour favoriser l'intégrité des agents (JACQUINOT et PELISSIER-TANON, 2015). Le salarié doit être conscient de l'impact de ses décisions et de ses choix de vie afin de trouver un réel équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Deux facteurs caractérisent l'entreprise libérée au sens de GETZ (2012a ; 2012b), il s'agit de la confiance et de la liberté, par l'autonomie, laissée aux salariés pour exercer leur activité. Pour d'autres auteurs, ces facteurs sont définis par la capacité d'innovation et le bien-être au travail (COLLE et al., 2017). Dans tous les cas, il est question de mieux valoriser les compétences des salariés et de favoriser leur épanouissement au travail en leur accordant davantage d'autonomie et de créativité. GETZ (2012a ; 2012b) a observé que toutes les entreprises qui ont adopté ce style de management ont été leader de leur secteur pendant plusieurs années. Cette tendance prouve le changement positif opéré au sein de ces organisations et des bienfaits de laisser davantage de liberté aux salariés selon lui. Pour qualifier le changement opéré dans ces organisations, GETZ (2012a) a identifié quatre grandes étapes dans la mise en œuvre d'une entreprise libérée. Il a construit son analyse sur la base du discours de Jean-François ZOBRIST, dirigeant de FAVI et entreprise pionnière en France du management libéré. La première étape consiste à démanteler les symboles et les pratiques qui ne favorisent pas la création de rapports égaux entre les salariés. Il s'agit de lever toutes les règles hiérarchiques de l'entreprise (pointeuse, chronomètre, restauration réservée aux cadres, place de parking réservées, taille du bureau...) mais aussi d'aller à la rencontre des salariés sur leur lieu de travail pour comprendre de quelle façon ils font leur travail et non pour leur dire comment le faire. Cette étape vise à favoriser la mise en place d'une



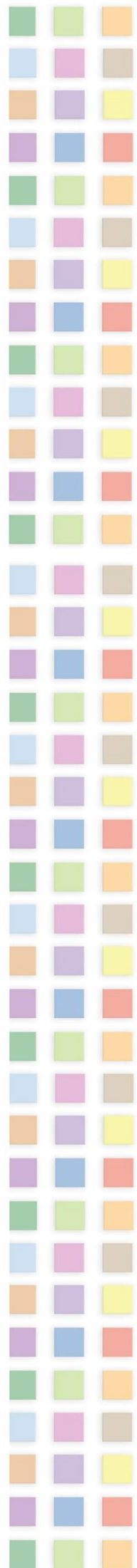
structure horizontale de l'organisation et non plus verticale en responsabilisant les salariés et en leur donnant une plus grande autonomie dans le cadre de leur activité. La deuxième étape correspond à une vision commune et partagée de l'organisation entre les dirigeants et les salariés. Cette étape marque le renforcement du sentiment d'appartenance des salariés à leurs organisations par la définition de valeurs partagées mais surtout portées par tous. Cette étape se définit par l'histoire de l'organisation, ses racines et son évolution. GETZ nomme également cette étape la période d'initiation au cours de laquelle un nouvel employé sera accompagné pour faciliter son intégration et définira lui-même ce qu'il vient apporter à l'organisation. Il entre dans la « famille » que représente l'entreprise. La troisième étape consiste à créer un environnement propice à l'auto-motivation. Le patron de la FAVI a renoncé aux dispositifs de récompenses et de sanctions. Ces dispositifs ne sont valables que pour les agents qui relèvent de la théorie X de MAC GREGOR (1960), c'est-à-dire ceux qu'il faut contraindre, contrôler et motiver. Dans une entreprise libérée, les agents doivent pouvoir s'épanouir par eux-mêmes dans un environnement où ils vont naturellement aspirer à évoluer avec l'organisation. Cela signifie qu'il faut créer les conditions pour permettre à un salarié qui le souhaite d'accéder au poste qui l'intéresse, de pouvoir évoluer graduellement et de pouvoir prendre des responsabilités. La quatrième étape est déterminée par l'entretien de l'entreprise libérée. Il s'agit de vérifier le maintien des règles de base ou du contrat social établi par la communauté de l'entreprise. Cela signifie que la responsabilité comme la liberté donnée aux salariés n'est pas synonyme de mauvais comportements. Un agent qui n'adhérerait pas à ces règles de base sera tout simplement licencié. Le principe de l'entreprise libérée est de permettre aux salariés de s'organiser et de favoriser leur autonomie. Ainsi ce mode de management n'est pas adapté aux agents dont la posture reste ancrée dans la théorie X de MAC GREGOR.

Le patron de l'entreprise CHRONO Flex, Alexandre GERARD, indique avoir fait le choix de ce style de management suite à deux erreurs qu'il a commises en tant que dirigeant : organiser son entreprise autour des 3% de salariés qui sont activement désengagés, c'est-à-dire de ceux qui sont complètement désinvestis de leur fonction. Chaque nouvelle note de service créait une contrainte supplémentaire pour la totalité des salariés (principe de la théorie X). Sa seconde erreur était que la prise de décision était très centralisée autour de sa fonction. Or il reconnaît *a posteriori* que sa fonction ne lui permettait pas d'avoir forcément une vision globale de l'entreprise pour prendre les bonnes décisions.

En adoptant le concept de l'entreprise libérée, 4 valeurs ont été co-construites au sein de l'organisation de M. GERARD avec l'ensemble des salariés. Il s'agit de règles socialement définies et acceptées par tous :

- La performance par le bonheur (favoriser la satisfaction des salariés et leur bien-être au travail) ;
- Cultiver l'amour du client (et ne pas se focaliser sur la satisfaction client car un client qui aime est un client fidèle) ;
- Une équipe respectueuse et responsable (principe d'auto-organisation) ;
- Une ouverture d'esprit et un esprit d'ouverture (faire confiance, être à l'écoute de ses salariés).

Ces valeurs sont un point de départ mais ne suffisent pas à développer une entreprise libérée. Pour cela, le dirigeant doit adopter une posture particulière pour favoriser la culture organisationnelle basée sur la confiance et la liberté des agents. Il faut reconstruire collégalement l'organisation et décentraliser la prise de décision au sein des équipes pour favoriser leur autonomie et leur créativité. Le leader de chaque équipe va émerger naturellement au moyen d'une élection collégiale : la posture est basée sur la représentation du leader qu'en ont les salariés impliqués dans les différentes équipes. Les groupes n'ont pas tout de suite fonctionné car les salariés n'étaient pas



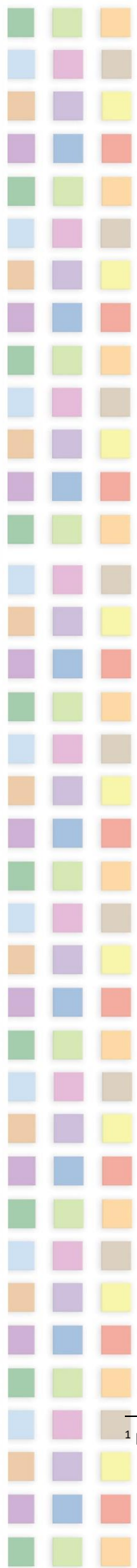
formés à la gestion de projet quand il a lancé ce mode de management. Il a donc formé ses agents pour leur donner les capacités de s'auto-organiser dans le cadre de leur activité.

L'entreprise libérée est fondée sur la co-construction des règles collectives, la confiance mutuelle, la subsidiarité pour le développement de ressources et de capacités pour gérer toutes les situations y compris les plus dégradées. Il n'y a plus de contrôle de l'activité mais de l'autocontrôle par la responsabilisation des salariés. Pour le PDG de CHRONO Flex, la mise en place d'une entreprise libérée peut se traduire par 4 points illustrés par des citations et des proverbes qu'il a sélectionnés pour caractériser sa manière de faire et de penser :

- Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin (proverbe africain)
- Sois le changement que tu vois dans le monde (cela implique de savoir changer son regard et ses représentations sociales)
- Ce n'est pas que les gens n'aiment pas changer, ils n'aiment pas qu'on les change (attitude, comportements, il faut donc modifier leur environnement)
- Que d'efforts pour ne pas agir (il est plus difficile de pratiquer l'immobilisme que de faire évoluer son organisation)

GETZ (2012a) rend compte du fait que les dirigeants de ces entreprises ont choisi de travailler sur l'environnement des salariés et non sur les hommes eux-mêmes. C'est bien ce que les règles sociales décrites au sein de la FAVI comme de CHRONO Flex mettent en évidence. C'est en modifiant leur environnement que ces dirigeants sont parvenus à mettre en place leur conception d'une entreprise libérée et en procédant par une approche d'expérimentation, c'est-à-dire sans suivre un cadre particulier, ce qui explique la nature hétérogène des règles sociales mises en œuvre dans chaque entreprise. Chacun a co-construit son modèle d'organisation libre. Dans tous les cas, ce modèle d'organisation a permis une forme de résilience permettant de faire face à la crise économique. GETZ explique cette situation par le besoin de confiance des salariés de la part de leur hiérarchie grâce au partage d'informations sur la situation économique de leur entreprise, de leur capacité à développer de nouvelles compétences pour assurer la continuité de leur activité et de leur désir de pouvoir développer de nouvelles solutions globales en proposant des solutions adaptées aux besoins de leurs clients. Le modèle d'entreprise libérée doit privilégier l'intelligence collective et l'auto-organisation au profit du contrôle et des règles hiérarchiques.

Dans une entreprise libérée, la posture du leader a donc un rôle primordial que plusieurs auteurs en sciences de gestion définissent de la façon suivante : « le leader libérateur se donne pour mission de supprimer les attributs de l'organisation hiérarchique classique et de créer un environnement de travail propice à la liberté d'agir fondée sur l'égalité intrinsèque entre les individus et favorisant l'auto motivation » (GILBERT et al., 2017, p. 40). Sur le principe, ces auteurs considèrent le modèle de l'entreprise libérée comme un vrai modèle organisationnel issu du management participatif. Ils en considèrent les caractéristiques à travers plusieurs points. Il s'agit d'un management qui donne du « sens » aux actions menées (1). Il s'agit de se défaire d'un système bureaucratique et hiérarchique. Au sein d'une entreprise libérée, on parle de management « distribué » et antiautoritaire (FALLERY, 2016) porté par un processus officiel de médiation interne pour la totalité des décisions à prendre au sein de l'entreprise (2). L'entreprise libérée n'apparaît pas comme un outil d'instrumentalisation des salariés lorsqu'elle repose sur des fondements culturels solides, transparents et acceptés de tous (3). Les auteurs parlent de travail co-construit par les salariés. On parle également d'entreprise agile, libre, 2.0 pour qualifier cette organisation sans manager et dont la structure est composée d'équipes autonomes. Il s'agit d'une dé-hiérarchisation des organisations.



Le tableau suivant met en évidence 7 dimensions identifiées par GILBERT et al. (2017) à partir de leurs observations de trois entreprises ayant opté pour un style de management libéré. Les entreprises de la FAVI et de CHRONO Flex font parties des organisations étudiées par ce groupe de chercheurs. Les 7 dimensions identifiées<sup>1</sup> sont la participation des salariés (1) au processus décisionnel. Cette dimension est une composante fondatrice de l'entreprise libérée, les auteurs la qualifie de processus de prise de décision démocratique. La deuxième dimension concerne la démocratisation de l'innovation (2) ce qui sous-entend la participation de tous les salariés au développement de nouveaux concepts et de nouvelles pratiques. L'innovation ne relève plus d'une compétence localisée dans un bureau spécialiste de la R&D. La troisième dimension correspond à l'institution d'une dynamique entrepreneuriale (3) pour laquelle chaque salarié est incité à développer l'activité et à proposer de nouveaux modèles économiques. La quatrième dimension est définie par la poursuite d'un projet sociétal (4) en accord avec les projets personnels de chaque salarié comme le choix du lieu de vie (FAVI) ou encore le bien-être au travail (CHRONO Flex). La cinquième dimension concerne le renouvellement du rôle des dirigeants (5) basé sur le changement de posture lié à la dé-hiérarchisation et de l'environnement de travail fondé sur l'autonomie de décision des salariés. La sixième dimension est définie par la conduite du changement (6) portée par la hiérarchie qui abandonne ses privilèges et son statut de leader au profit d'un ralliement « libérateur » auprès des salariés. La septième dimension concerne la modification de la structure des organisations (7) pour une structure plus horizontale, au sein de laquelle la valeur est représentée par la compétence des opérateurs, et l'activité des salariés relevant de la technostructure est repensée pour favoriser le développement d'équipe-projet.

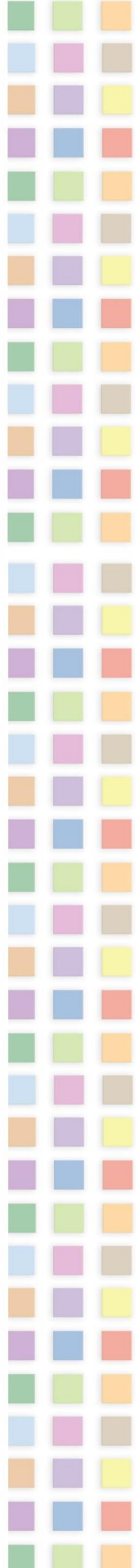
---

<sup>1</sup> Dimensions numérotées conformément au tableau ci-dessous.

Dimensions nouvelles propres à l'entreprise libérée	Observations faites dans les trois entreprises étudiées		
	Favi	Poult	CHRONO Flex
1. La participation comme mode de fonctionnement par défaut.	La participation n'est plus une parenthèse, mais elle fait partie intégrante du fonctionnement des mini-usines (Favi), des unités de production (Poult) et des <i>speed boats</i> (CHRONO Flex). Processus de prise de décision démocratique (recrutement et choix des animateurs d'équipe par cooptation, décisions d'investissement prises par les groupes).		
2. Démocratisation de l'innovation.	Une volonté exprimée de démocratiser l'innovation : tous, de l'opérateur au dirigeant, sont incités à innover, du moins en théorie, et ce dans tous les domaines.		La direction de CHRONO Flex a prévu de développer cet axe.
3. Stimulation de la dynamique entrepreneuriale.	Équipe hybride au service du développement de nouveaux <i>businesses</i> (Direction, commercial, R&D, opérateurs expérimentés).	Tous sont invités à développer de nouveaux <i>businesses</i> (par exemple, des biscuits pour les sportifs). Création d'un incubateur.	Forte dynamique entrepreneuriale associant les 200 conducteurs de camions d'intervention au développement du cœur de métier de CHRONO Flex.
4. Poursuite d'un projet sociétal.	« Faire vivre 200 familles à Hallencourt. »	« Réenchanter le monde de l'entreprise. »	« Une refondation sociétale par les entreprises. »
5. Renouveau du rôle des dirigeants.	Les dirigeants de l'entreprise libérée déclarent s'interdire de prendre des décisions opérationnelles. Ils créent l'environnement de travail le plus propice aux employés.		
6. Conduite du changement dans laquelle le « leader libérateur » s'allie à la base.	Un leader charismatique est à l'origine du processus de libération, il s'allie aux opérateurs qui sont vus comme les acteurs-clés de la « libération ».		
7. Disparition de la technostucture au profit des opérations.	Les ex-spécialistes de la coordination, de la planification et du contrôle ont pour mission d'accompagner le développement des compétences des opérateurs et de faciliter la résolution autonome des problèmes de production.		

Tableau 1 : Traduction dans les trois entreprises étudiées des dimensions propres à l'entreprise libérée (GILBERT et al., 2017, p. 43)

Toutefois le concept de l'entreprise libérée n'est pas exempté de dérives selon plusieurs autres auteurs (COLLE et al., 2017 ; HOLTZ, 2017). L'absence de ligne hiérarchique peut engendrer une perte de repères dans certains cas. L'absence de contrôle ne permet pas de réguler le risque d'erreur ou la prise de mauvaises décisions par les salariés. Les managers intermédiaires doivent se positionner différemment et accepter de ne plus être chef. Les salariés se retrouvent livrés à eux-mêmes lorsqu'il y a des conflits sociaux au sein des équipes ou se retrouvent seuls pour définir leur évolution de carrière. La dilution des responsabilités présente des limites et des risques dans le fonctionnement des organisations. Plus il y a de responsables, moins il y a de responsabilités qui sont prises car personne ne sait qui fait quoi. De même, la communication peut circuler difficilement auprès de tous les agents : qui a besoin de connaître quelle information sous peine de se retrouver noyé sous un immense volume d'informations qui ne le concerne pas. D'autres encore vont devoir exercer des missions qui ne leur correspondent pas et pour lesquelles ils ne détiennent pas nécessairement les compétences requises. Ainsi, la totale liberté représente également une organisation floue au sein de laquelle les salariés peuvent difficilement se retrouver. Une autre limite vient de la considération du bonheur au travail prôné par ce modèle d'organisation. Les salariés qui ne sont pas autonomes et organisés ne vont pas nécessairement ressentir le bien-être au travail dans une organisation qui s'affranchit des normes. La frontière entre vie privée et vie professionnelle devient moins prégnante dans une organisation libérée et le risque de « burnout » et de risques psychosociaux n'est pas à exclure pour les agents contraints



de devenir responsables et autonomes dans leur activité sans y avoir été préparés. C'est la réflexion que deux chercheurs ont menée sur l'autonomie de décision prônée dans le concept de l'entreprise libérée (JACQUINOT et PELISSIER-TANON, 2015). Les deux chercheurs s'interrogent sur le possible lien avec une stratégie de manipulation des dirigeants laissant croire aux salariés qu'ils sont libres d'agir et de décider afin d'acquiescer leur consentement par de nouvelles pratiques managériales. C'est le cas du mode de fonctionnement de l'entreprise Google étudiée par les chercheurs comme une entreprise libérée mais dont les valeurs vont à l'encontre d'une intégrité des salariés et de leurs projets de vie. Les salariés adhèrent à un environnement ludique où la liberté est faite de jeux, d'espaces collaboratifs, d'heures de travail non comptabilisées amenant les salariés à vivre dans et pour l'entreprise sans réelle réflexion sur leur choix de vie. Les fondateurs de Google imposent à leurs salariés une manière d'être, de penser et de travailler, ils sont donc manipulés. Google n'est donc pas une entreprise libérée pour les chercheurs. A l'inverse, la FAVI est citée en exemple car elle valorise le choix de vie de ses salariés en leur permettant de continuer à vivre dans un endroit qu'ils ont choisi. Leur projet de vie est donc en cohérence avec leur choix professionnel et la manière dont le dirigeant a développé l'autonomie de ses salariés est bien réelle car ils ont pris conscience des caractéristiques de leur métier et de la manière de le faire évoluer. C'est la raison pour laquelle JACQUINOT et PELISSIER-TANON (2015) définissent l'entreprise libérée non pas comme une entreprise dont la structure hiérarchique est horizontale et la liberté d'action et de décision est totale mais dont la culture contribue à une autonomie des salariés à travers l'existence de débats sur leur activité et au développement d'un esprit critique. C'est donc un épanouissement personnel et professionnel que doit permettre de développer le concept d'entreprise libérée afin de favoriser l'engagement et la confiance de ses salariés.


L'entreprise libérée représente donc un concept d'organisation dont les fondements empiriques impliquent de s'y intéresser car les bénéfices de sa mise en œuvre sont bien réels selon les auteurs qui ont analysé ces organisations (JACQUINOT et PELISSIER-TANON, 2015 ; GILBERT et al., 2017 ; COLLE et al., 2017). Elle représente néanmoins un état au sens d'un processus de transformation (HOLTZ, 2017) plus qu'un modèle d'organisation qui se réajuste en permanence. Ce n'est donc pas le modèle d'organisation qui résout tous les problèmes de gestion, assure systématiquement la croissance et la performance économique ou encore la valorisation des hommes. Ce concept doit être adapté, pensé et progressivement développé.

Dans cet article, nous avons montré que ce concept a été choisi par plusieurs dirigeants qui se sont interrogés sur la manière de préserver leur entreprise, de la redynamiser dans un contexte de crise tout en donnant un sens nouveau à leur statut de dirigeant : celui d'être un salarié comme les autres, de miser sur l'intelligence collective en partageant des valeurs communes et en donnant la possibilité à des salariés motivés de mieux s'impliquer dans leurs organisations et de donner davantage de sens à leur engagement.

#### **BIBLIOGRAPHIE :**

COLLE R. et al. (2017), Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?, *Management & Avenir* 2017/3 (N°93), p. 161-183.

FALLERY B. (2016), Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique, *Management & Avenir* 2016/8 (n°90), p. 127-150.



GETZ I. (2012a), La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ?, *Annales des Mines – Gérer et comprendre* 2012/2 (n°108), p. 27-38.

GETZ I. (2012b), En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve, *Le journal de l'école de Paris du management* 2012/3 (n°95), p. 8-15.

GILBERT P. et al. (2017), L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Annales des Mines – Gérer et comprendre* 2017/1 (n°127), p. 38-49.

HOLTZ T. (2017), Il faut libérer l'entreprise libérée, *Revue économie et management*, n°163, p. 33-39.

JACQUINOT P. et PELLISSIER-TANON A. (2015), L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. Une analyse des cas de GOOGLE et de la FAVI, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2015/52 (vol. XXI), p. 365-384.

MASINGUE G. (2017), Manager, est-ce instrumentaliser les hommes ?, *Annales des Mines – Gérer et comprendre* 2017/1 (n°127), p. 81-83.