

Synthèse documentaire

L'entreprise libérée Septembre 2015

1. « Libérer l'entreprise »	4
2. Les origines du concept.....	4
2.1 Les précurseurs.....	4
2.2 Isaac Getz et l'entreprise libérée	5
3. Les ingrédients.....	6
3.1 Le leader libérateur	6
3.2 La remise en cause du management	7
3.3 Des salariés libérés ?	7
4. Les <i>success stories</i> de l'entreprise libérée.....	8
La fonderie Favi.....	8
La « perfambiance » chez Sew Usocom.....	9
Chronoflex, une réponse face à la crise	9
Biscuiterie Poulton : une transformation entreprise dès 2007	10
Imatech : sur les traces de Favi et Chronoflex	11
Lippi : une société 2.0 ?.....	11
5. Des questionnements.....	12
5.1 Un leader charismatique ?	12
5.2 Quelle gestion des ressources humaines ?	12
5.3 La libération : un impact sur la performance ?	13
5.4 Le modèle est-il généralisable ?	14
6. D'autres modèles « libérateurs »	15
6.1 La sociocratie	15
6.2 L'holocratie	16
6.3 L'intérêt croissant des grandes entreprises.....	17
6.4 Le passage à l'entreprise 2.0 : un processus de libération de l'entreprise ?	17
Conclusion	18
Bibliographie.....	20

Une entreprise est dite libérée « lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise. »¹ Ce nouveau modèle organisationnel suscite un engouement croissant depuis la parution française, en 2012, de l'ouvrage d'Isaac Getz, « Liberté et Cie », dont la première édition anglaise date de 2009², et la diffusion, en juin 2015, du documentaire « Le bonheur au travail »³.

Au cœur du sujet se trouve une idée simple : toutes les ressources humaines sont importantes et susceptibles de participer à la création de richesses dans l'entreprise. Il s'agit donc de remettre l'homme au cœur de l'activité et d'ouvrir le champ d'initiatives des salariés. Une démarche qui ne fonctionne, selon I. Getz, que dans la mesure où ils se considèrent « intrinsèquement égaux, sans hiérarchie, ni titres, ni privilèges et qu'on les laisse se motiver eux-mêmes. »²

Si le sujet est à ce point porteur, c'est qu'il semble répondre aux aspirations des salariés et aux préoccupations des dirigeants d'entreprise.

La faible motivation au travail est un sujet central pour le management. De nombreux baromètres tentent de mesurer le degré de « bien-être » au travail, facteur de performance (ou de contre-performance). Certains promoteurs de l'entreprise libérée mentionnent notamment l'étude Gallup⁴ de 2012 qui révélait qu'en France, seulement 9% des salariés se déclaraient motivés par leur travail. Le pays occupait alors la 18^e place sur les 19 pays européens sondés.

Parallèlement, les exigences d'accroissement de la performance et de la rentabilité peuvent pousser à des choix managériaux et organisationnels générateurs de coûts pour la société. Selon l'INRS, « en France, le coût social du stress (dépenses de soins, celles liées à l'absentéisme, aux cessations d'activité et aux décès prématurés) a été estimé en 2007 entre 2 et 3 milliards d'euros »⁵, précise I. Getz, en rappelant une étude commanditée par l'INRS.

¹ Liberté & Cie. I.Getz, B.M. Carney. Flammarion, 2009, 421 pages.

² Freedom, Inc. : Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth. I.Getz, B.M. Carney, Crown Business, 303 pages.

³ Le Bonheur au travail. Documentaire de Martin Meissonnier. Production : ARTE France, RTBF, Campagne Première. France, 2014, DVD, 90mn.

⁴ Gallup désigne par « employés engagés », les salariés qui s'impliquent, sont enthousiastes face à leur travail et dévoués à leur entreprise. Gallup mesure l'engagement des salariés. Les résultats, donnés quotidiennement, sont basés sur des entretiens téléphoniques obtenus auprès d'un échantillon de 1500 personnes.

⁵ Le coût du stress professionnel en France en 2007. INRS, Arts et Métiers ParisTech, GRID. 2010.

1. « Libérer l'entreprise »

Dans la perspective d'Isaac Getz, « *une autre façon de créer la motivation, ou plutôt de l'auto-motivation, c'est d'agir sur l'environnement plutôt que sur les personnes. (...)* »⁶

Il considère que l'organisation classique, pyramidale, souffre d'un excès de processus bureaucratiques, de reporting, de procédures et de toutes sortes de systèmes de contrôle qui entravent les salariés. On parle d'« *entreprise comment* » lorsque l'on impose aux salariés la façon dont ils doivent travailler **et que** le pouvoir d'innovation reste confiné au management ou, dans les plus grandes entreprises, aux services de R&D, Qualité ou marketing. La capacité d'entreprendre des autres acteurs de l'entreprise s'en trouve alors freinée. Les conséquences directes en seraient une perte de motivation, de performance et de capacité d'innovation.

L'entreprise libérée promet de booster la performance de l'entreprise grâce aux innovations issues de l'intelligence collective, les employés se trouvant « libérés » de la hiérarchie et du contrôle.

L'objectif est de rendre aux salariés la responsabilité du résultat de leur travail en leur donnant la capacité de s'organiser librement. On parle d'« *entreprise pourquoi* » car ce qui compte, c'est l'objectif et non la façon d'y arriver.

Comme l'argumente J.-F. Zobrist, fondateur de la fonderie picarde Favi, devenu un chantre de l'entreprise libérée : « *... Je réagissais par la contrainte, les notes de service ou la sanction, sans me rendre compte que je mettais le reste des salariés en prison, ce qui privait l'entreprise de son intelligence collective.* »⁷ Il s'appuie sur la conviction qu'en considérant ainsi les salariés, les dysfonctionnements se résorberont d'eux-mêmes.

Cette nouvelle posture garantirait une plus grande performance de l'entreprise et un engagement indéfectible des salariés. « *Chaque salarié peut se révéler ambitieux et motivé. C'est donc aux dirigeants et aux managers de libérer le leadership de leurs salariés, en construisant un environnement dans lequel ces derniers se motivent.* »⁸

2. Les origines du concept

2.1 Les précurseurs

Le terme « entreprise libérée » est né chez l'auteur américain Tom Peter, spécialiste du management, dans son ouvrage publié en 1995 : « *Liberation management* ». Proposant un nouveau mode de management qui bouscule fortement les repères classiques des structures hiérarchiques prônées par la société industrielle, il suggère une structure par projets où les équipes de travail établissent de nouvelles coopérations « sans mode de direction formel ». Les salariés, aux profils divers, constituant ces groupes de travail, disposent d'une complète autonomie et ont la responsabilité totale de leurs projets.

⁶ Liberté & Cie. I.Getz, B.M. Carney. Flammarion, 2009, 421 pages.

⁷ Chrono Flex renvoie l'organigramme aux oubliettes. Les Echos.fr, 14/08/2015.

⁸ La liberté des salariés, une innovation féconde ? J.-M. Le Gall. Le Monde, 22/03/2011.

D'autres auteurs ont précédemment réfléchi au lien entre performance, autonomie et motivations au travail. On peut citer les travaux de F. Herzberg⁹ en 1959, «*The Motivation to Work*», et ceux de D. Mac Gregor, «*The human side of entreprise*», paru en 1960, où il oppose ses théories X et Y¹⁰. Elles sont basées sur deux conceptions contradictoires de l'autorité et du contrôle. Chacune d'entre elles comporte une conception spécifique du salarié et conduit à adapter son management pour gérer les relations avec les individus¹¹ :

Théorie X	Théorie Y
Les Hommes n'aiment pas leur travail.	Le travail est nécessaire pour le développement des individus.
Ils ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou pour de l'argent.	Les personnes peuvent atteindre un objectif qu'ils ont accepté.
Ils préfèrent être dirigés et fuient les responsabilités.	Ils peuvent s'intéresser à leur travail et l'aimer.
Ils sont motivés s'ils ont peur pour leur sécurité.	Ils cherchent les responsabilités et les acceptent.
Ils manquent de créativité sauf pour contourner les règlements.	Ils peuvent être motivés par le désir de réaliser leur potentiel.
	Il vaut mieux laisser les gens s'auto-discipliner.

2.2 Isaac Getz et l'entreprise libérée

C'est en 2009 que le concept est repris en France suscitant un vif intérêt. Le terme d'« entreprise libérée » est alors popularisé par Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, dans son ouvrage : « *Liberté & Cie* »¹². L'auteur y décrit ce qu'il a étudié ou observé notamment chez Gore (inventeur du Gore-Tex aux États-Unis), chez FAVI en Picardie (équipementier automobile) ainsi que chez Poulta à Montauban (biscuiterie).

Il existe également d'autres expériences, en France, et à travers le monde. En France, on trouve entre autres la SSII Grenobloise Sogilis fondée par Christophe Baillon. Au Brésil, dès les années 1980 où Ricardo Semler a repris l'entreprise familiale Semco et

⁹ Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959, *The Motivation to Work*. John Wiley. New York.

¹⁰ Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*, McGrawHill, 1960.

¹¹ Le management libéré. Marc Dorel, Éditions Hélène Jacob, 2014.

¹² [Libération management](#) de Tom Peters par S. Voegelé. Réseaux, 1993, vol.11, N°61, p.145-146.

transformé son organisation. On peut également citer Zappos, e-commerçant américain (vendeur de chaussures en ligne racheté par Amazon) fondé par Tony Hsieh. En Angleterre, dans les années 1990, où Happy Computer est fondé par Henry Stewart. Aujourd'hui, le mouvement de l'entreprise libérée est porté en France par Isaac Getz avec le soutien de quelques dirigeants emblématiques. Jean-François Zorbist, ancien dirigeant de l'entreprise Favi ainsi qu'Alexandre Gérard, directeur de Chronoflex, une entreprise nantaise spécialisée dans la réparation de flexibles hydrauliques, en sont également les promoteurs. Leurs témoignages et conférences alimentent actuellement la plupart des articles sur le sujet.

2.3 Est-ce un type d'organisation répandu ?

Il n'existe pas d'étude française évaluant le développement de l'entreprise libérée. La récente réédition de l'ouvrage d'I. Getz a donné lieu à de nombreux articles et témoignages des quelques chefs d'entreprise ayant mené une telle expérience (avec succès). Pour autant, les expérimentations valorisées dans les médias semblent au final peu nombreuses et leur évaluation encore très parcellaire.

3. Les ingrédients

Les grands principes de l'entreprise libérée, qui sous-tendent ses conditions de réussite, peuvent se résumer ainsi :

- la capacité d'écoute des dirigeants,
- la liberté des salariés, moteur de motivation et de créativité,
- des valeurs communes et une adhésion de tous à la culture de l'entreprise,
- la disparition de la hiérarchie pyramidale et du contrôle,
- la disparition des symboles de privilèges,
- la disparition des horaires imposés,
- le principe de subsidiarité : les salariés sont légitimes à prendre des décisions sur ce qui les concernent,
- des salariés soucieux du client, de leur entreprise et solidaires de leurs collègues.

Comment s'appliquent-ils dans les faits et comment cette transformation s'opère-t-elle ?

3.1 Le leader libérateur

Tous les récits de « libération » d'entreprise mettent au premier plan la volonté de remise en cause personnelle d'un dirigeant, toujours identifiée comme l'impulsion décisive pour la transformation de l'organisation.

La première phase consiste, pour le dirigeant « libérateur », à faire émerger, discuter pour enfin, partager avec tous les salariés, une vision de l'entreprise et des valeurs communes : engagement, fonctionnement de l'entreprise, règles de vie, etc. Il s'agit de rendre autonomes les individus, de leur permettre de se réapproprier leur travail et de leur redonner du pouvoir au sein de leur entreprise.

Dans un second temps, « *le leader libérateur cherche à se rendre dispensable afin de générer la confiance et permettre la réalisation de soi et l'auto-direction.* »¹³

Ainsi Alexandre Gérard, PDG de Chronoflex, est-il parti un an faire le tour du monde avec sa famille, confiant l'entreprise à ses salariés. Le PDG n'est plus irremplaçable puisque les salariés ont la capacité et la latitude de résoudre les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise. A. Gérard affirme aujourd'hui « *ne plus rien décider. Toutes les décisions, aussi bien d'investissement que de recrutement sont prises par des groupes de salariés. Les managers sont cooptés par les collaborateurs pour trois ans. (...) Il n'y a plus de note de service ni d'organigramme.* »¹⁴ Son rôle se résume à « rappeler la vision », s'assurer qu'elle est partagée par tous, facteur indispensable qui donne aux collaborateurs un sens à leur travail, et créer ainsi leur engagement naturel.

3.2 La remise en cause du management

Le dirigeant a pour objectif de créer un environnement favorable à la collaboration afin d'entretenir la motivation et l'innovation. La bureaucratie est bannie ainsi que les fonctions dont c'est le cœur de métier. La fonction de manager est si ce n'est supprimée, au moins radicalement transformée dans le sens d'une « dé-hiérarchisation ». Le rôle du manager n'est plus de contrôler ou de commander mais de soutenir les individus et les équipes lors des prises de décisions. Les dirigeants des entreprises libérées affirment qu'en déléguant la décision aux acteurs, on peut passer de 7 à 2 niveaux hiérarchiques, générant ainsi de l'agilité, du bien-être et des économies importantes.

3.3 Des salariés libérés ?

Comme l'ont décrit Brian M. Carney et Isaac Getz dans leur ouvrage, « l'autodirection » rend les relations de travail plus faciles. Elle permet à chaque salarié de développer son « plein potentiel » grâce à plus d'autonomie, de responsabilisation et de valorisation de soi. Elle part du principe que les structures horizontales favorisent les échanges féconds et permettent le partage des pouvoirs pour que les différentes parties prenantes se sentent impliquées.

Pour le salarié, ce nouveau positionnement n'est envisageable que s'il est en totale adéquation avec la vision stratégique du dirigeant. Comme l'explique Denis Bismuth : « *Dans le modèle de l'entreprise libérée, l'autonomie du salarié est rendue possible par l'existence d'un cadre (ce que J.-F. Zobrist appelle les valeurs socle et les valeurs d'usage). Un cadre non-négociable incarné par un dirigeant qui pose comme principe intangible que l'homme est bon.* »¹⁵

¹³ L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs... des anti-bureaucrates. I. Getz, Le Monde, 04/06/2015.

¹⁴ Et si on libérait le travail ? G. Noblet. La lettre de l'Expansion, Cahiers thématiques Capital humain, N°4. 07/2014.

¹⁵ L'entreprise libérée, une organisation congrégative ? D. Bismuth, 05/2015. E-RH.org

La latitude offerte par ce nouveau modèle permet au salarié de se réappropriier son travail, d'évaluer ce qu'il considère être un « travail bien fait » et de trouver lui-même les solutions à d'éventuels dysfonctionnements dans sa mise en œuvre. Il est ainsi plus créatif, force de proposition et participe ainsi de l'intelligence collective de l'entreprise.

Les expériences réussies relatent une méthodologie commune portée par l'arrivée d'un leader-dirigeant charismatique qui porte une vision stratégique et des valeurs qu'il s'attache à faire partager avec tous les salariés de l'entreprise. Il abolit le système pyramidal, supprime les niveaux de contrôle, applique et porte le principe de subsidiarité. Son management a pour objectif principal de rendre les acteurs de l'entreprise autonomes, assurant ainsi bien-être et productivité. « *La transformation peut prendre 3 ans pour une PME ou dix ans pour un groupe* », estime I. Getz ¹⁶.

4. Les *success stories* de l'entreprise libérée

La fonderie Favi

La revue *Gérer et comprendre*¹⁷ a consacré, en 2014, un article sur l'expérience de la fonderie Favi. « *En 1986, J.-F. Zobrist, un nouveau directeur, est nommé par le groupe. (...) À son arrivée, il considère la structure peu réactive voire paralysante. (...) En 1989, une opportunité commerciale se présente : Peugeot décide de passer commande de fourchettes de boîtes de vitesses représentant environ 20% du chiffre d'affaires. (...) J.F.Z. est persuadé que la réussite de Favi passe par la libération de l'intelligence de terrain, l'ancrage territorial et l'écoute du client. (...) Favi dédie une équipe de 20 à 35 opérateurs animés par un leader qui est un ancien opérateur coopté par ses pairs et par le dirigeant. (...) Lors de la mise en place de « mini-usines », les fonctions supports continuent de fonctionner selon l'ancien système. Mais, face au manque de réactivité, J.F.Z. demande aux commerciaux de répondre directement à leurs clients. Cela a pour conséquence la démission du responsable du bureau d'études. Les fonctions supports sont amenées à se mettre au service des commerciaux, lesquels se transforment peu à peu en chefs de projet. Le client s'impose progressivement comme une figure-clé très structurante pour l'organisation de l'entreprise. Un commercial est dédié à chacun d'entre eux. Les mini-usines deviennent complètement autonomes en 1996 (« Tous les anciens responsables hiérarchiques sont alors partis à la retraite »). La direction considère que l'ouvrier, sachant parfaitement régler sa machine et se contrôler lui-même, n'a besoin ni de régleurs ni de contrôleurs. »*

¹⁶ Bien vivre au travail : "L'entreprise s'est construite contre la nature humaine". Interview I. Getz, lexpress.fr, 24/02/2015.

¹⁷ Données issues de « Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s) » P. Gilbert et al. : *Gérer et comprendre*. 12/2014, N°118, p.67-77.

J.-F. Zobrist affirme : « *La confiance est beaucoup moins chère que le contrôle. Ce qui est administratif est là pour aider et non pour contraindre le système.* »¹⁸ Le dirigeant a supprimé la pointeuse et considère le temps de pause comme un temps d'échange. Les représentants syndicaux sont toujours présents et font remonter les dysfonctionnements évoqués par les salariés. Le montant de l'unique prime existante est identique pour tous et calculé sur les résultats de l'entreprise. L'ancienneté des salariés de l'entreprise Favi varie de 10 à 25 ans en 2012. L'entreprise est particulièrement performante, elle fournit 60% du marché automobile, et dispose de contrats en exclusivité.¹⁹

La « perfambiance » chez Sew Usocom

Autre témoignage, celui de Michel Munzenhuter, directeur général de Sew Usocom France²⁰, entreprise spécialisée dans la fabrication de moteurs, génératrices et transformateurs électriques. Il défend un nouveau modèle « *d'entreprise qui libère les énergies, (...) pour créer de la richesse humains.* » À propos du management : « *Il faut rentrer dans des processus de simplification. Plus il y a de chefs et de fonctions, plus on ralentit le fonctionnement de l'entreprise. Chez Sew, il existe 2 niveaux : celui de direction et des managers de mini-usines, des mini-entreprises de 35 personnes.* » En ce qui concerne les fonctions supports, « *(elles) sont aujourd'hui des fonctions de chefs de service qui sont devenus pluridisciplinaires parce qu'ils n'ont pas qu'une casquette. Ils ne freinent plus la communication car ils sont dans des fonctions transverses et tout avance beaucoup plus vite.* » Les espaces de travail ont également été modifiés : « *Il n'y pas de cloisons, pas de porte pour assurer le décloisonnement, pour que les gens soient ensemble.* » Concernant le processus de production : « *Le concept de propreté totale que nous appliquons a pour objectif de réduire la pénibilité au maximum. Nous attachons une grande importance aux conditions de travail en travaillant beaucoup sur l'ergonomie. La robotisation n'est là que pour simplifier le travail des opérateurs.* » La question de la performance s'inscrit dans la vision du dirigeant et les résultats de l'entreprise sont communiqués aux salariés : « *Faire du profit ne doit pas être un sujet tabou. Une entreprise se doit de faire du profit. Il faut jouer la transparence avec les employés. Dans une entreprise, il faut des objectifs, des indicateurs de mesure, les résultats doivent être communiqués. Il faut que les collaborateurs deviennent les meilleurs défenseurs de l'entreprise. Grâce à leur implication, ils vont gagner des clients.* »

« *J'ai inventé le mot de « perfambiance » au travail. Il ne peut pas y avoir de performance sans bonne ambiance de travail, de bonheur au travail* », conclue-t-il.

Chronoflex, une réponse face à la crise

En 2009, consécutivement à la crise, Chronoflex²¹, PME nantaise spécialisée dans le dépannage de flexibles hydrauliques sur engins de chantier, se trouve en mauvaise

¹⁸ L'entreprise libérée. N. Becker. Eikos, 2012, vidéo, 17 mn.

¹⁹ Réinventer le fonctionnement des entreprises. Lesechos.fr, 03/02/2014.

²⁰ [Sew Usocom, l'entreprise libérée](#). Interview de Michel Munzenhuter. Alsace20, vidéo, 2013, 8 mn.

²¹ [blog de Chronoflex](#) : « Sur le chemin de la libération. L'aventure du groupe inov-On ».

posture. Cette année-là, elle perd jusqu'à 39% de son chiffre d'affaires. La direction doit se résoudre à des licenciements. Alexandre Gérard, dirigeant de Chronoflex est alors à la recherche de nouvelles formes d'organisation. Enthousiasmé par une conférence de J.-F. Zobrist, il décide de « libérer son entreprise ». Les contrôles et symboles de pouvoir sont supprimés pour faire place à la prise d'initiatives. Les salariés sont réorganisés en petites équipes géographiques, chacune cooptant son capitaine. A. Gérard, qui se considère désormais comme un « animateur », met l'accent sur l'importance du partage de l'information et des espaces de discussion entre les acteurs de l'entreprise. Réparties sur le territoire, les équipes s'auto-organisent. Les chefs d'équipe, choisis par les salariés, deviennent des « capitaines » et ont notamment un rôle de « facilitateurs ». Toutes les décisions sont prises collectivement. Le rôle du manager a également évolué. Il doit porter la vision et les nouvelles valeurs de l'entreprise afin d'en faire un terrain fertile : « Assurer la performance par le bonheur, cultiver l'amour du client, des équipes respectueuses et responsables, l'esprit d'ouverture, l'ouverture d'esprit. »²²

La transformation étant bien engagée, le PDG décide de prendre une année sabbatique. Il laisse les rênes de l'entreprise aux salariés. À son retour, il constate : « C'est la première fois depuis 2008 que nous pouvons réaliser des dépenses en matière de développement. »²³

À ce jour, l'aventure continue et A. Gérard apporte volontiers son témoignage dans différents média en faveur de l'entreprise libérée.

Biscuiterie Poult : une transformation entreprise dès 2007

Le groupe Poult s'est lui aussi trouvé dans une situation financière délicate. Avec l'aide d'un consultant en innovation sociale, le PDG Carlos Verkaeren entreprend une véritable transformation de culture et du fonctionnement de l'entreprise. Ensemble, ils développent le travail collaboratif pour laisser la place à l'intelligence collective²⁴. Ils mettent en place l'auto-organisation et favorisent ainsi l'autonomie et la créativité des salariés. Des collectifs d'une quinzaine de personnes, renouvelés tous les ans, sont amenés à prendre des décisions, leur laissant le droit à l'essai et à l'erreur. Les salariés ont ainsi la latitude d'exposer leurs idées et de les voir valoriser, ce qui constitue une source d'émulation et de motivation.

Une démarche de « dé-hiérarchisation » a été engagée. Les postes de directeurs et de chefs de service ont été supprimés pour faire place à des leaders cooptés. Les salariés ont choisi de se répartir les tâches de gestion, en plus de leurs missions. « Chez Poult, les outils classiques de management ont disparu : plus de comité de direction, plus de budget... Nous avons supprimé tous les postes dont la seule justification est le contrôle des autres »,

²² Partager la vision, encore la vision, toujours la vision ! Mon boulot de patron, c'est ça ! Life is a serious game. [Le blog de Worklab](#), 17/11/2013

²³ Entreprise libérée : l'exemple Chronoflex. ActionCo, G.Goucem, 01/06/2015.

²⁴ Biscuiterie Poult. Reportage France 2, 17/01/2015, 2,50mn.

explique Mehdi Berrada, directeur général adjoint.²⁵ Le dirigeant admet que le virage a été difficile à prendre pour certains managers.

En 2012, les salariés étaient fidélisés et la croissance de l'entreprise importante.

« *Nous sommes passés par une période d'apprentis sorciers, mais désormais nous avons une vision systémique de notre approche, qui progresse par expérimentations successives* », admet M. Berrada.²⁶

Imatech : sur les traces de Favi et Chronoflex

Le société **Imatech**, PME de relation client de 400 salariés, a débuté sa transformation en 2012, après que le dirigeant ait rencontré A. Gérard et consulté les travaux de I. Getz et J.-F. Zobrist. Intitulé « Le Chemin de la Confiance », ce projet consiste à donner le plus d'autonomie possible aux salariés afin d'assurer les meilleures relations à l'intérieur de l'entreprise et avec les clients. Il est relayé par différents moyens de communication auprès des salariés et des clients : newsletter, blog²⁷, journal interne, vidéos. Des « groupes d'expédition » de salariés y rapportent leurs visites aux entreprises qui se sont lancées dans des démarches similaires.

L'objectif « *c'est de transformer la société pour prendre en considération l'intelligence de chacun pour construire ensemble* », explique Christophe Collignon, PDG d'Imatech. « *On diminue le poids de la hiérarchie, on fait confiance à chacun sur la capacité d'innover et de développer son activité et pour répondre au mieux à la demande du client. (...) Nous avons 40 groupes d'innovation pour laisser chacun oser : oser la liberté de se tromper, la liberté d'essayer, la liberté de pouvoir faire d'autres jobs que celui qui est dans la fiche de poste.* »²⁸

Lippi : une société 2.0 ?

La société charentaise Lippi est spécialisée dans la clôture, le grillage et le portail métallique. Le dirigeant, Frédéric Lippi, s'est approprié quelques préceptes de l'entreprise libérée, qui seront exposés plus tard par I. Getz. Le changement a débuté en 2004. Le PDG estime que donner plus d'autonomie aux salariés permet de rétablir la confiance et la motivation. Il opte alors pour l'« auto-organisation ». F. Lippi favorise également l'innovation en prenant soin de ne pas enfermer les salariés dans leurs compétences « décrétées ». Il leur laisse la possibilité de tendre vers de nouveaux centres d'intérêt et d'élargir le champ de leur évolution au sein de l'entreprise. L'accent est mis sur le développement des compétences (notamment via le numérique), la responsabilisation et la formation.

« *Lippi a ainsi investi 350 000 euros dans la formation en 2012. Les 250 salariés bénéficient de six jours de formation par an, la moitié pouvant être consacrée à*

²⁵ L'entreprise libérée : un espace d'expression, d'initiative et d'innovation. Paré à innover. Bretagne-innovation.fr, 06/2014. (3 salariés retracent leur conduite de projets au sein de l'entreprise Poult).

²⁶ Déhiérarchiser : une autre logique d'animation d'équipes. C. Barbon. Gymnase du management.

²⁷ [Blog](#) de la société IMATECH.

²⁸ [blog de Chronoflex](#) : « L'histoire des autres. Imatech ».

l'acquisition de compétences connexes au métier exercé, telles que le design ou Internet, par l'intermédiaire d'une "webschool".»²⁹ Pour les dirigeants de cette PME, « l'entreprise est une somme de rapports sociaux, dont les résultats sont la conséquence des liens existant entre salariés. (...) Désormais nous communiquons via Twitter. C'est un moyen de résoudre plus rapidement des problèmes de façon collaborative; l'information est plus fluide, plus rapide et circule en direct sans passer forcément par le chef ". 150 salariés ont ouvert un compte. » Cet investissement dans cette nouvelle forme de travail collaboratif et l'implication des salariés, ont permis à l'entreprise de « multiplier par 5 le chiffre d'affaires entre 2009 et 2010, avec de nouveaux clients issus de contacts web. »³⁰

5. Des questionnements

5.1 Un leader charismatique ?

À la lumière de ces exemples, la transformation d'une entreprise classique en une entreprise libérée semble dépendre de deux facteurs : d'une part, la réaction face à une crise qui menace la survie de l'entreprise et, d'autre part, la conviction du dirigeant.

« Leader libérateur »³¹, « animateur », « coach » etc., si ceux-ci aspirent à être « indispensables », ils doivent, dans un premier temps, obtenir l'adhésion de leurs salariés pour opérer un changement culturel et poser les fondements de sa vision. Nous ne disposons pas d'éléments nous permettant d'évaluer le nombre d'entreprises « libérées » sur le territoire mais les expériences relatées dans les médias donnent la parole à des dirigeants charismatiques et bons orateurs. La capacité à incarner une « vision », à forger un « storytelling », est sans nul doute un ingrédient indispensable. On peut s'interroger alors sur le degré d'autorité nécessaire pour bousculer ainsi le modèle classique de l'entreprise ! Il s'agit bien, en effet, d'une « innovation de rupture ». La dynamique de l'entreprise libératrice ne risque-t-elle pas de s'essouffler voire de périlcliter au départ du dirigeant « libérateur » ?

5.2 Quelle gestion des ressources humaines ?

Car il s'agit bien là de faire adhérer à une nouvelle vision qui modifie à la fois la place et la posture de chacun. Dé-hiérarchisation, auto-organisation, *self-management*, holocratie etc. si le vocable diffère, il s'agit de mettre en place le même principe de subsidiarité « qui consiste à confier les responsabilités à l'échelon le plus bas et le plus proche possible de l'action »³². Le changement est radical pour les managers. Leur mission ne consiste plus à exercer un contrôle ou à prescrire mais à accompagner les salariés dans leur activité de travail. Certains d'entre eux voient leur activité évoluer ou bien sont remplacés au profit de chefs de projets (non plus d'équipes) cooptés, appelés des leaders, capitaines (etc.). On peut s'interroger sur les modalités mises en œuvre

²⁹ Lippi, les recettes de l'alter management. Lexpress.fr 28/02/2013.

³⁰ Pourquoi j'ai décidé de former tous mes salariés à internet. J. Lippi. Lexpress.fr, 05/07/2012.

³¹ L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs des anti-bureaucrates. Le monde.fr, 05/06/2015.

³² Entreprise libérée : manager sans imposer. Leparisien.fr, 18/05/2015.

pour accompagner ces changements. Les managers reçoivent-ils une formation particulière pour assurer le nouveau rôle qui leur est dévolu ? Disposent-ils de nouvelles fiches de postes ? Comment cela impacte-t-il leur trajectoire professionnelle ?

Certains dirigeants admettent que cela est parfois mal vécu. Certains membres de l'encadrement quittent le navire car ils ne se reconnaissent plus dans le rôle qui leur est attribué.³³ Ils se voient dépossédés, déconsidérés de leurs compétences.

Certains auteurs, critiques à l'encontre de l'entreprise libérée, voient là deux écueils : un risque de « *descente vers l'anarchie où les salariés se retrouvent sans repères* »³⁴ ou bien la confiscation du pouvoir par de nouveaux leaders.

Par ailleurs, dans les témoignages, il est souvent mentionné, la suppression des fonctions supports. Certaines de leurs attributions sont « réparties entre les salariés ». Le recrutement, la gestion des stocks, les commandes etc. sont souvent « redistribués aux salariés en plus de leur mission initiale », ce qui génère des économies immédiates pour l'entreprise. Que deviennent les fonctions supports initialement chargées de ces missions et comment la prise en charge de ces fonctions par les salariés concernés s'opère-t-elle dans la durée ?

L'exemple de Favi³⁵ : « *Favi a aussi été organisée en supprimant quasiment toutes les fonctions supports, c'est-à-dire les personnes et services qui aident au bon fonctionnement général de l'entreprise (par exemple, systèmes d'information, qualité, ressources humaines, encadrement et pilotage de l'entreprise), mais qui ne sont pas directement affectés aux opérations productives. Ce faisant, le modèle de coût/revenu de l'entreprise, s'est fortement transformé. Les entreprises industrielles ont, sur la base d'une étude de 2007, une structure de coûts répartie à 75 % sur des coûts directs et à 25 % sur des coûts indirects. Favi a donc fait des économies à la fois sur les coûts directs en supprimant la hiérarchie affectée à chaque ligne de production et aussi, surtout, sur les coûts indirects en réduisant très sensiblement les fonctions supports.* »

Là aussi, certains acteurs interrogés évoquent quelques départs suite à cette transformation.

Pour autant, il est également spécifié dans quelques articles que l'entreprise libérée sait fidéliser ses salariés, jusqu'à créer une communauté solidaire autour de valeurs communes et d'une certaine vision de l'entreprise.

5.3 La libération : un impact sur la performance ?

³³ Le Bonheur au travail. Documentaire de Martin Meissonnier. Production : ARTE France, RTBF, Campagne Première. France, 2014, DVD, 90mn.

³⁴ L'entreprise libérée : une bonne ou une mauvaise nouvelle ? N. Arnaud. Audencia, École de management, 12/02/2015.

³⁵ Le *business model* des entreprises libérées. Lesechos.fr, 02/04.

Le passage à l'entreprise libérée, bien que phénomène de rupture, est loin d'être immédiat. Le changement organisationnel doit passer par un changement de culture voire de philosophie, comme le nomment certains auteurs. Dans leurs témoignages, les dirigeants évaluent une temporalité de transformation de 3 à 5 ans.

Le succès du changement, et donc son aboutissement, est évalué à hauteur de l'augmentation de la performance et, a priori, à la fluidité des rapports sociaux et au bien-être exprimé des salariés.

L'évolution de la performance est mesurée en gains de productivité, par l'augmentation du chiffre d'affaires et/ou en obtention de nouvelles parts de marché. Par ailleurs, la cohésion, la capacité d'initiative, de créativité et un climat social satisfaisant sont significatifs du bien-être des salariés, et donc de la bonne santé de l'entreprise.

Ce type d'organisation est encore récent et peu courant en France. Un article³⁶ fait état d'une centaine d'entreprises passées en mode « libéré » (dont beaucoup de PME) ces dernières années. Plusieurs entreprises se sont visiblement « redressées » ou développées économiquement et très rapidement, après le virage amorcé. Chez Chronoflex, Alexandre Gérard rapporte que, « *quatorze mois après ce changement de cap et dans une conjoncture toujours aussi morose, le chiffre d'affaires a augmenté de 15 %. Le taux d'absentéisme a chuté. Et 2013 a été notre meilleure année depuis la création de l'entreprise.* »³⁷

On citera également Favi, Poult, ainsi que Harley Davidson ou encore Gore aux Etats-Unis. Le consultant Marc Dorel, dans son ouvrage « Le management libéré », cite une étude³⁸ de 2012, réalisée par le LNR, un cabinet conseil américain qui promeut le modèle des entreprises « comment ». L'étude évalue à 3% le nombre d'entreprises libérées dans 18 pays. Il y est fait état de leur « surperformance » : « *Dans le rapport, nous pouvons constater un différentiel de 25 points entre les entreprises hiérarchiques et les libérées sur l'innovation.* »

5.4 Le modèle est-il généralisable ?

Il n'existe pas, à notre connaissance, de témoignages d'entreprises qui auraient échoué dans une telle démarche. Les critiques affirment qu'il existe des témoignages de salariés ayant fait les frais de cette nouvelle organisation. J.-M. Le Gall³⁹ remet en cause le modèle d'enquête de I. Getz : « *Une telle réconciliation du profit et des visées humaines peut pourtant paraître trop belle pour être crédible, d'autant que l'investigation dans les entreprises semble bien légère, un à deux jours dans chacune d'entre elles.* »

Chez Lippi, par exemple, il reste à évaluer les retombées d'un tel système. S'il est encore « *prématuré de chiffrer l'impact de ces nouvelles méthodes* », le DG pense y parvenir d'ici à

³⁶ Bien vivre au travail : « L'entreprise s'est construite contre la nature humaine. ».Lexpress.fr, 24/02/2015.

³⁷ L'entreprise libérée fait des émules en France. Le Monde, 27/05/2014.

³⁸ [The How report](#). A global, empirical analysis of how governance, culture and leadership impact performances. LNR, 2012, 60 pages.

³⁹ La liberté des salariés, une innovation féconde ? Le Monde, 22/03/2011.

quelques années. Il constate d'ores et déjà « l'implication et la très forte motivation des salariés ». Mais combien de dirigeants ont renoncé, faute de résultats ? Quelle est la pérennité d'un tel modèle organisationnel ?

Autre interrogation, tous les salariés considèrent-ils que leur qualité de vie au travail s'est transformée ou beaucoup améliorée, comme l'affirme T. Nadissic, professeur associé de management et chercheur au LEM-CNRS ? : « *Le lien avec la qualité de vie au travail est extrêmement fort. Les individus qui sont aptes à travailler dans de telles organisations, qui font montre d'autonomie et d'initiative, voient leur qualité de vie au travail, et donc leur bien-être global, progresser de façon considérable* »⁴⁰. Comment évaluer la motivation des salariés ? L'évolution des taux d'absentéisme et de turn-over sont-ils significatifs ?

Par ailleurs, qu'en est-il du dialogue social dans un modèle qui met beaucoup l'accent sur l'adhésion individuelle des salariés ? Dans quels espaces les revendications (s'il y en a !) se forment-elles ? Existe-t-il des espaces de régulation ? Quelle place les IRP occupent-elles dorénavant ? Comment gère-t-on les obligations légales de l'entreprise ? Ces questions restent jusqu'à présent fort peu documentées.

On constate également que les expériences relatées concernent des PME. Ce mode managérial peut-il fonctionner dans tous les secteurs d'activité ? Pour toutes les tailles d'entreprise ? Certains grands groupes testent actuellement les préceptes de l'entreprise libérée sur des sites de production dédiés, comme nous le verrons plus loin. Mais les expérimentations n'ont pas encore été déployées à l'échelle de l'ensemble d'un groupe. Faute d'un éventail plus large de retours d'expériences, ces questions restent posées.

S'il est vrai que le terme « d'entreprise libérée » a été médiatisé par la publication récente d'Isaac Getz, des alternatives managériales comparables ont déjà été décrites et mises en oeuvre.

6. D'autres modèles « libérateurs »

Certains cabinets de conseil utilisent des concepts proches de l'entreprise libérée. Leur dénominateur commun est également la volonté de remettre l'humain au centre de l'organisation.

6.1 La sociocratie

La sociocratie, terme inventé par Auguste Comte, est un modèle organisationnel théorisé par Gérard Endenburg⁴¹, un ingénieur qui, en 1988, a combiné ses compétences en management et ses connaissances en théorie des systèmes, en cybernétique et en

⁴⁰ Qualité de vie au travail et performance : résultats et nouveaux horizons. Compte-rendu du Club de l'Anvie.

⁴¹ [La sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisation](#). J. Buck, G. Endenburg. Cercle International Sociocratie. 2004, 31 pages.

biofeedback. Cette théorie repose sur 3 constats : l'indépendance des fonctions d'orientation, d'exécution et de décision ; l'équivalence (pas de contrôles des uns sur les autres) et un objectif commun. Il consiste en 4 règles principales : les cercles, la prise de décision par consentement, le double lien et l'élection sans candidat.

6.2 L'holocratie

Le système holocratique fut développé en 2001 par Brian Robertson au sein de son entreprise de production de logiciels (Ternary Software). Il publie la [holacracy constitution](#)⁴² qui définit les principes fondamentaux de la démarche. Le cabinet « [IGI Partners](#) » se fait le relais de cette méthode en France depuis 2010. D'étymologie grecque, l'holocratie signifie le pouvoir (*kratos*) de la totalité (*holos*). L'entreprise est comparée à une organisation conçue comme un être vivant. Tout comme l'entreprise libérée, son objectif est de faire émerger l'intelligence collective et son potentiel de créativité. La structure pyramidale est là aussi supprimée. Plutôt que des postes, on définit des rôles attribués à des salariés. Des cercles regroupent des rôles proches et partagent un même but (gestion, formation, client, projets, etc.). Une personne peut appartenir à plusieurs cercles. La fonction de management est modifiée. Le manager a pour mission de représenter et défendre ses équipes auprès du cercle supérieur et la fonction de leader a pour objectif d'obtenir les résultats attendus.

L'holocratie veut, avant tout, rendre l'entreprise plus agile.

« L'holocratie est étroitement comparée à la sociocratie. (...) Cependant, la sociocratie s'applique davantage au processus de décision au sein de groupes et d'organisations, et distingue très nettement les organisations des individus qui la composent.

À l'inverse, l'holocratie met un accent particulier sur la gouvernance itérative, les processus adaptatifs. En cela, elle s'est inspirée des initiatives développées dans le cadre des entreprises agiles et du lean management. L'holocratie est hautement compatible avec la théorie des parties prenantes puisque la structure même du pilotage permet à de nombreuses parties prenantes d'être représentées au niveau de la gouvernance d'une organisation et, pour de nombreuses organisations partageant les mêmes intérêts d'être liées à un niveau de gouvernance » (Source : « [Holocratie](#) », Wikipédia).

L'Holacracy (terminologie anglaise) est jeune puisqu'elle n'a que 5 ans d'expérience. Le cabinet IGI Partners semble en avoir fait une marque déposée : « *Initialement, l'Holacracy a été testée sur le terrain, entre 2001 et 2006, dans une entreprise technologique ayant été plusieurs fois primée. La direction de l'entreprise a expérimenté en continu de nouvelles méthodes d'organisation et de coopération, en intégrant de nouvelles idées et techniques provenant de mouvements avant-gardistes et de penseurs pionniers* »⁴³. On cite régulièrement Zappos⁴⁴ (E-marchand américain), Danone ou Castorama comme ayant adopté ce système de gouvernance ainsi que la PME Scarabée Biocoop,

⁴² Holacracy Constitution v.4.1. Holacracyone.LLC, 2015.

⁴³ Site IGI Parters

⁴⁴ L'entreprise du bonheur. Tony Hsieh. Leduc Éditions, 2011.

accompagnée par le cabinet IGI Partners.⁴⁵ Il est à noter que cette entreprise se présente également dans les articles de presse sous l'intitulé « entreprise libérée. »

6.3 L'intérêt croissant des grandes entreprises

À titre d'exemple, on peut citer l'expérience de Michelin qui a choisi d'expérimenter une organisation responsabilisante.

« Le groupe Michelin a engagé sa libération », selon les termes de J.-D. Sénard⁴⁶, son président. 1500 salariés dans le monde expérimentent actuellement, et pendant un an, l'« organisation responsabilisante ». 38 îlots de production, dans 18 usines dans le monde, constituent des « démonstrateurs », expérimentant le concept avant son déploiement dans l'ensemble des unités de production. On ne parle pas chez Michelin de suppression de hiérarchie mais d'un mode de management différent. « *Toutes les décisions sont prises au niveau de l'îlot de production, sauf celles que ses membres ne réussissent pas à prendre eux-mêmes* ». Les managers deviennent des coachs, qui pratiquent la « délégation d'autorité ». La démarche est décrite dans une vidéo⁴⁷ ([voir la vidéo](#)). Elle devrait être déployée dans l'ensemble des entités du groupe.

D'autres groupes s'intéressent à la libération : on peut citer des entreprises du Groupe Mulliez (notamment Auchan et Kiabi), Decathlon, la Maïf ou encore Leroy-Merlin.

Auchan développe le « servant leadership ». Les chefs de rayon sont devenus des « managers de commerce », évalués non plus sur leur propre performance, mais sur celle de l'ensemble de leurs équipes. Ils ont pour mission d'animer leurs équipes, de veiller à la motivation de leurs collaborateurs et aux contraintes horaires. 800 postes d'encadrement devraient être supprimés, sans licenciements mais sur la base de départs ou de mutations volontaires, selon J.-A. Laffite, DRH d'Auchan France. Claude Vannier, responsable Études et R&D à la DRH d'Auchan France et actuel directeur de projet Organisation, a publié un ouvrage à destination des managers qui souhaitent se lancer dans ce type de projet : « *Vers une entreprise libérée : Centralité et subsidiarité.* »⁴⁸.

6.4 Le passage à l'entreprise 2.0 : un processus de libération de l'entreprise ?

Les nouveaux outils numériques reconfigurent l'organisation du travail et le rapport à la hiérarchie. Les modes d'échanges collaboratifs évoluent par le biais des messageries, des réseaux sociaux, de la mobilité. On retrouve ici certains principes de l'entreprise libérée : plus d'autonomie, de liberté et de pouvoir pour les salariés. Certains vont plus loin. Xavier Bonduelle, PDG de l'IMDRH (l'Institut du management des ressources humaines) voit même dans le travail à distance, une alternative d'expérimentation qui contribuerait au débat sur l'entreprise libérée.⁴⁹

⁴⁵ Scarabée Biocoop libère son organisation. Les Echos.fr, 29/06/2015.

⁴⁶ Extrait des Assises EDC. [Intervention de J.-D. Sénard](#). 08/2014.

⁴⁷ [Michelin, une organisation responsabilisante ?](#) Michelin. Vidéo, 4,43 mn.

⁴⁸ Vers une entreprise libérée. Centralité et subsidiarité. C. Vannier. L'Harmattan, 2014, 182 pages.

⁴⁹ In Gestion sociale, 18/06/2015.

Ludovic Cinquin, DG du cabinet de conseil IT « Octo Technology » considère que « *les entreprises auraient tout intérêt à s'inspirer de l'entreprise libérée pour la conduite de leurs projets numériques.* »⁵⁰ Il s'agit, non pas de rendre opérationnel un nouvel outil mais de faire évoluer, voire changer, la culture de l'entreprise. « *Le fait de commencer par l'outil est souvent une erreur. Les réseaux sociaux d'entreprise sont un exemple classique. Beaucoup d'entreprises ont installé un réseau social, en déduisant que ça les rendait « digitales ». Or, si la culture ne suit pas, vous avez juste ajouté un « machin » en plus, dans votre organisation, qui restera inutile et inutilisé.* »

Conclusion

Ce qui tente de s'imposer comme un mode de management alternatif suscite débat et critiques.

Denis Bismuth, directeur du cabinet Métavision, s'interroge : s'agit-il d'un phénomène de fond ou de mode ? « *C'est un concept mobilisateur dont l'avantage est que tout le monde peut s'en saisir rapidement et mettre l'imaginaire qu'il veut dedans.* »

Ce mouvement répondrait, selon I. Getz, à une « *crise de réorganisation des modes de travail* », bousculés par les nouvelles technologies, la rigidité des processus de décision et la multiplication des systèmes de contrôle. Les entreprises libérées s'inscrivent dans une aspiration contemporaine de remise en cause de ce modèle. I. Getz et d'autres proposent de supprimer les managers au sein des organisations, pour faire place à un management démocratique⁵¹. Mais ces critiques ne sont pas nouvelles. Pour H. Landier, « *la critique de l'organisation taylorienne et pyramidale de l'entreprise a déjà été faite depuis longtemps, et souvent mieux formulée.* »⁵² Le concept de l'entreprise libérée peut en effet paraître « jusqu'au-boutiste » et court le risque d'ignorer les enjeux de réinvestissement managérial sur le travail réel. Si le regard porté sur le management est particulièrement critiqué, la solution prescrite — la suppression des échelons intermédiaires — apparaît simpliste à bien des égards.

Les dirigeants de PME engagées dans une démarche de libération parlent de changement de culture voire d'une nouvelle philosophie de l'entreprise. Celle-ci est organisée autour de principes et de valeurs fortes, remportant l'adhésion de l'ensemble du personnel. Mais, comme nous l'avons vu, cette nouvelle « communauté » peut s'avérer excluante. Le constat est plus modéré pour les grandes entreprises. Le changement est moins porté par une philosophie que par un changement de culture d'entreprise. Il ne balaie pas toutes les structures existantes. L'approche semble également plus pragmatique, s'appuyant sur de nouvelles entités « libérées » mais toujours encadrées par des représentants de la direction. Les démarches en sont au stade de l'expérimentation.

⁵⁰ L'entreprise qui se veut digitale gagnerait à s'inspirer de l'entreprise libérée. L. Cinquin. 20/07/2015.

⁵¹ Et si vous rendiez votre entreprise intelligente ? M. Auger. AFNOR, 2015.

⁵² « Entreprise libérée » : la fausse idée neuve. Blog : regard-hubertlandier.fr, 2015.

L'entreprise libérée modifie le rapport au collectif et pose la question de la place de l'individu dans l'entreprise. Ces entreprises proposent un « nouveau » mode relationnel, créateur d'innovation et de performance en ce qu'il mobilise l'intelligence collective et favorise la régulation. Elles tentent ainsi de répondre à la question du « comment travailler mieux ensemble ».

Le collectif de travail est, en effet, le premier facteur de qualité de vie au travail pour les salariés (cf le sondage CSA-Anact, 2009⁵³). Mais l'importance des espaces d'expression collective au sein de l'entreprise a déjà été pointée et différents concepts ont été théorisés (équipes autonomes, groupes de travail collaboratif dans le Lean, groupes d'expression, cercles de qualité, groupes de progrès, espaces de discussion...). Là aussi, H. Landier⁵⁴ reproche à I. Getz de ne pas mentionner ces expériences tout en admettant que la stratégie gestionnaire des entreprises a pris le pas sur ces expérimentations antérieures. Il constate, par ailleurs, que les conditions sont encore loin d'être réunies pour assurer un travail collaboratif de qualité dans toutes les entreprises.

L'entreprise libérée pose également la question de l'engagement du salarié et de sens au travail. Absents, ils sont générateurs de stress et de contre-performance. Les statistiques évaluant le taux de satisfaction des salariés au travail le montrent.

Les entrepreneurs « libérés » parient sur la capacité de leurs salariés à être créateurs de valeur. Leur conviction est que cela ne peut s'opérer qu'à condition de disposer de la latitude nécessaire. Là encore, cette perspective n'est pas nouvelle puisque qu'elle rejoint les très nombreux travaux conduits dans le cadre des approches cliniques de l'activité. Pour les psychologues du travail, l'existence de marges de manœuvre et d'un « pouvoir d'agir »⁵⁵ comme facteurs déterminants du maintien d'un bien-être au travail est une évidence attestée. Mais ce qui correspond à une aspiration profonde de l'individu est aussi une source de performance et d'innovation pour l'organisation. À l'inverse, le contrôle et la mainmise de la conduite à tenir par un tiers mènent à des frustrations contre-productives. « Être empêché » dans son travail, par des règles et des consignes extérieures qui entravent la liberté d'action, est générateur de souffrance et de non-performance sur la durée, comme l'a déjà documenté une littérature considérable.

De ce point de vue, les « découvertes » de l'entreprise libérée et l'audience acquise par ce mouvement révèlent moins une soudaine prise de conscience managériale sur les sources de la performance et de l'innovation que la diffusion progressive — et sélective — des acquis des sciences du travail dans le monde de l'entreprise. Cette « invitation à la transformation »⁵⁶ constitue dans tous les cas de figure une opportunité pour remettre la question du travail au cœur de l'organisation.

⁵³ Le stress au travail. Sondage Anact/CSA, 2009. Anact, 46 pages.

⁵⁴ « Entreprise libérée » : la fausse idée neuve. Blog : regard-hubertlandier.fr, 2015.

⁵⁵ Travail et pouvoir d'agir. Y.Clout, PUF, 2008.

⁵⁶ « L'entreprise libérée est moins un modèle à mettre en œuvre qu'une invitation à la transformation » Interview de Valérie Petit, AEF, 08/06/2015.

Bibliographie

Articles

Qualité de vie au travail et performance : résultats et nouveaux horizons. Comptendu. Club Anvie, 2015.

J.-F. Zobrist : un patron qui a « donné le pouvoir » à ses ouvriers. La Croix, 27/08/2015.

I. Getz : « Les entreprises traditionnelles sont, malgré elles, les plus grands incubateurs de start-up. » L'Opinion, 27/08/2015.

Chronoflex renvoie l'organigramme aux oubliettes. Les Echos, 17/08/2015.

S'appropriier son travail. Sciences humaines, 07/2015, p. 54-57.

L. Cinquin : « L'entreprise qui se veut digitale gagnerait à s'inspirer », L'atelier BNP Paribas group, 20/07/2015.

Entreprise libérée : dérive symbolique et confusion des genres. L. Le Morlec, lesechos.fr, 27/07/2015.

Scarabée Biocoop libère son organisation. Lesechos.fr, 25/06/2015.

Frédéric Lippi : « Devenir une entreprise libérée demande du temps ». focus-rh.fr, 29/06/2015.

Entreprise libérée ou entreprise lean, un éternel recommencement. E. Badet, Leanndigestion.fr, 17/06/2015.

L'entreprise libérée est moins un modèle à mettre en œuvre qu'une invitation à la transformation ? Interview de Valérie Petit. AEF, 08/06/2015.

Existe-t-il de grandes entreprises libérées ? P. Nassif. Contrepoints.org, 04/06/2015.

L'entreprise libérée est une question de philosophie, ses créateurs des anti-bureaucrates. Le monde.fr, 05/06/2015.

Entreprise libérée : l'exemple Chronoflex. ActionCo, G. Goucem, 01/06/2015.

Entreprise libérée : manager sans imposer. Leparisien.fr, 18/05/2015.

L'entreprise libérée, phénomène de fond ou de mode ? D. Bismuth. hbrfrance.fr, 15/05/2015.

L'entreprise libérée, une organisation congrégative ? D. Bismuth, 05/2015.

Les 7 points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique. D. Bismuth, Harvard business review, 28/05/2015.

Huit questions sur l'entreprise libérée. Le Cercle Les Echos. Y. Cavarec (consultant). 09/04/2015, 1 page.

L'entreprise libérée : une bonne ou une mauvaise nouvelle ? N. Arnaud. Audencia, École de management, 12/02/2015.

Bien vivre au travail: « L'entreprise s'est construite contre la nature humaine ». Interview I. Getz, leexpress.fr, 24/02/2015.

L'entreprise libérée, entre communication et imposture. F. Gueuze, parlonsrh.fr, 2015.

L'holocratie intéresse de plus en plus de grandes entreprises françaises. B.M. Chiquet, collaboratif-info.fr, 2015.

Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s). P. Gilbert et al. Gérer et comprendre, 12/2014, pp. 67-77.

Les pratiques managériales les plus innovantes du monde. F. Boyer, Le Journal du net, 07/10/2014, 11 pages.

Le terme « entreprise libérée » suscite la curiosité des entrepreneurs. Faut-il croire en ce concept ? Y. Cavarec. Le Cercle les Echos, 09/04/2014.

Et si on libérait le travail ? (Dossier) G. Noblet. La lettre de l'Expansion, Cahiers thématiques Capital humain, N°1, 2, 3,4. 07/2014

L'entreprise libérée : un espace d'expression, d'initiative et d'innovation. Paré à innover. Bretagne-innovation.fr, 06/2014.

Déhiérarchiser : une autre logique d'animation d'équipes. C. Barbon. Gymnase du management. (2014 ?)

Groupe Poult: l'entreprise libérée: un espace d'expression, d'initiative et d'innovation. Paré à innover, N°58, 06/2014.

L'entreprise libérée fait des émules en France. Le Monde, 27/05/2014.

Le management libéré, comment accroître les performances économiques de l'entreprise en réduisant le stress. M. Dorel. economie.fr 13/04/2014.

Le business model des entreprises libérées. [Lesechos.fr](http://lesechos.fr), 02/04 (2014 ?)

Les contre-modèles du management. Liaisons sociales magazine, 03/2014, N°150, pp. 20-23.

Déhiérarchisation: quand l'innovation s'infiltré dans les modes d'organisation. Les Echos Business, 28/02/2014.

Réinventer le fonctionnement des entreprises. [Lesechos.fr](http://lesechos.fr), 03/02/2014.

No manager=no future? Pas si sûr. [Lesechos.fr](http://lesechos.fr), 29/01/2014.

Réinventer le fonctionnement des entreprises. Les Echos business, 03/02/2014.
Libérer l'entreprise? [Socioalter](http://socioalter.com), 20/11/2013.

Partager la vision, encore la vision, toujours la vision! Mon boulot de patron, c'est ça! Life is a serious game. Le blog de Worklab, 17/11/2013.

Lippi, les recettes de l'alter management. [Lexpress.fr](http://lexpress.fr) 28/02/2013.

La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme. Le Journal de l'Ecole de Paris du management, 3, N°101, pp.37-44, 2013.

Libérer l'entreprise? C. Bertrand. [Socioalter](http://socioalter.com), 11/2013.

Pourquoi j'ai décidé de former tous mes salariés à internet. J. Lippi. [Lexpress.fr](http://lexpress.fr), 05/07/2012.

En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve. I. Getz. Compte-rendu par J. Béhue Guetteville. In Séminaire Economie et Sens, Les Amis de l'Ecole de Paris. Le Journal de l'Ecole de Paris du Management, 2012, N°95, 12 pages. *Note: Retranscription de la contribution d'I. Getz, suivi d'un débat.*

La liberté d'action des salariés: Une simple théorie, ou un inéluctable destin? I. Getz. Gérer et comprendre, 2012, N°108.

La liberté des salariés, une innovation féconde ? J.M. Le Gall. Le Monde, 22/03/2011.

Stimuler l'initiative améliore la performance. Interview de I. Getz. RH Tribune, 02/2011, N°149, pp.14-17.

S. Cavivenc. L'autogestion, un concept pertinent et un terrain innovant pour la communication organisationnelle. 2010, 10 pages.

Libération management de Tom Peters par S. Voegelé. Réseaux, 1993, vol.11, N°61, pp.145-146.

Ouvrages

Albert, E. Partager le pouvoir, c'est possible. Albin Michel, 02/2014

Auger, M. Et si vous rendiez votre entreprise intelligente ? AFNOR, 2015.

Clot, Y. Travail et pouvoir d'agir. Y. Clot, PUF, 2008.

Dorel M. Le management libéré. Marc Dorel, Editions Hélène Jacob, 2014.

G. Endenburg G., Buck, J. La sociocratie. Les forces créatives de l'auto-organisation. Cercle International Sociocratie. 2004, 31 pages.

Getz I., Carney B.M. Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Flammarion, 2009, 422 pages.

Getz I., Robinson A.G. Vos idées changent tout ! Faire émerger les idées de tous les salariés. Editions d'organisation, 2007.

Herzberg, F., Mausner B. & Snyderman, B.B. The Motivation to Work. John Wiley. New York, 1959.

Hsieh, T. L'entreprise du bonheur. Leduc éditions, 2011.

LNR. [The How report](#). A global, empirical analysis of how governance, culture and leadership impact performances. 2012, 60 pages.

McGregor, D. The Human Side of Enterprise, McGrawHill, 1960.

Peters, T. L'entreprise libérée : libération, management. Dunod, 1993.

Peters T. Le prix de l'excellence. Intéréditions, 1983.

Peters T. Le chaos management. Intéréditions, 1988.

Sarrazin, L. Rupture douce. Ed. Saison 01, 2012, 257 pages. (3 tomes)

Vannier, C., France-Lanord, B. Vers une entreprise libérée. Centralité et subsidiarité. L'Harmattan. Perspectives organisationnelles. 09/2014.

Zobrist, J.F. La belle histoire de FAVI : l'entreprise qui croit que l'homme est bon. Tome 1 : Nos belles histoires. Paris : Humanisme et Organisations, 2014.

Zobrist, J.F. La belle histoire de FAVI : l'entreprise qui croit que l'homme est bon. Tome 2: Notre management et nos outils. Paris : Humanisme et Organisations, 2014.

Zobrist, J.F. [Le petit patron naïf et paresseux](#). Stratégie & Avenir. 2013.

Vidéos

M. Meissonnier. Le Bonheur au travail. Documentaire. ARTE France, RTBF, Campagne Première. France, 2014, DVD, 90mn.

[Sew Usocome, l'entreprise libérée](#). Interview de Michel Munzenhuter. Alsace20, vidéo, 2015, 8mn.

[L'entreprise libérée](#). N. Becker. Eikos, 2012, vidéo, 17 mn.

Extrait des Assises EDC. [Intervention de J.D.Sénard](#). 08/2014, 5,20mn.

[Michelin, une organisation responsabilisante ?](#) Michelin. vidéo, 2014, 4,43 mn

[Une entreprise libérée, c'est quoi ?](#). I. Getz, Possum Interactive, 2015, 1 mn.

Webographie

[Blog de Nicolas Cordier](#) : La présomption de confiance comme base de management.

[Blog de Chronoflex](#) : « Sur le chemin de la libération. L'aventure du groupe inov-On».

[Blog de la société IMATECH](#).

[Blog de Worklab](#), : Life is a serious game.

[Blog de Zappos](#)

[Blog de Isaac Getz et B Carney Liberté & Cie](#)

[Blog de Hubert Landier](#). Entreprise libérée : la fausse idée neuve.

[Blog de Teractem](#) : Osons la métamorphose.

[E-RH.org](#) (blog), Denis Bismuth L'entreprise libérée, une organisation congrégative ?
02/06,2015.

[Parlons RH.](#) (Blog) L'entreprise libérée, entre communication et imposture. F.Gueuze,
20/05/2015.

Site [IGI Parters : Powershift by Holacracy](#).

[Lean Digestion](#) (blog) : Entreprise libérée ou entreprise lean, un éternel recommencement.

Divers

[Carte des entreprises libérées](#)