

NUMERO SPECIAL  
Parution : 2020

## L'entreprise libérée aujourd'hui : enjeux et perspectives

*Rédacteurs en chef invités*

**Pr. Annabelle JAOUEN**  
Montpellier Business School  
[a.jaouen@montpellier-bs.com](mailto:a.jaouen@montpellier-bs.com)

**Pr. Sylvie SAMMUT**  
Université de Montpellier  
[sylvie.sammuto@umontpellier.fr](mailto:sylvie.sammuto@umontpellier.fr)

*L'entreprise libérée* rencontre de plus en plus d'adeptes depuis quelques années. Ceux-ci voient en elle des innovations organisationnelles, managériales, voire sociales majeures (Getz, 2009 ; Getz & Carney, 2012 ; Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015 ; Vandermissen, 2015 ; Holtz, 2016). Cette démarche part du principe que d'autres formes d'organisation et de management sont nécessaires, notamment dans un contexte VUCA: l'un des postulats de ces approches, bien que différente, de l'entreprise libérée (p.ex. organisation agile, *holacracy*, organisation opale), est que le modèle classique d'entreprise a oublié l'homme. La Révolution Industrielle, qui a inauguré le modèle de la hiérarchie bureaucratique fondé sur la subordination et le contrôle, a été suivie de plusieurs évolutions, le taylorisme, le fordisme, la direction par objectifs ou encore la financiarisation de l'entreprise (Gomez, 2014). Toutes ont visé l'optimisation économique en traitant les salariés comme une ressource — la ressource humaine (Dupuis, 2015). Mesurée par l'augmentation du niveau de vie, cette optimisation a triomphé comme jamais encore aucune organisation de travail dans l'histoire (Maddison, 1991, 2004). Toutefois, au début du milieu des années 2000, l'adéquation du modèle classique au monde VUCA, aux attentes de jeunes générations ainsi que de la société en générale est mise en question (Halévy, 2013), tandis que les entreprises cherchent des approches organisationnelles et managériales différentes (Jaouen & Le Roy, 2013 ; Aigouy & Granata, 2017) et la société questionne les pratiques des entreprises qui laissent peu de place à l'homme et au sens (voir l'émergence des entreprises à mission, celles de « *conscious capitalism* », etc).

Une entreprise libérée est définie comme « une forme d'organisation dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon d'entreprendre » (Getz, 2009, p. 35). Elle est donc un concept philosophique défini à partir de la fonction de l'entreprise (permettre la liberté et la responsabilité d'initiative) et non un modèle (ensemble de caractéristiques structurelles et organisationnelles) (Getz, *ibid.*). Le rôle d'un leader libérateur consiste justement à articuler la philosophie de l'entreprise libérée pour coconstruire avec les salariés le mode d'organisation libérée unique de leur établissement (Getz, 2012, 2017 ; Holtz, 2016). Ces entreprises font confiance à l'intelligence des salariés, reconnaissent la richesse et les dons de chacun et permettent que chacun puisse s'auto-diriger (Getz, 2009 ; Vanhée, 2013 ; Trouvé, 2014 ; Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015).

Dans le passé, un grand nombre d'approches organisationnelles alternatives au modèle classique ont été avancées sur le plan théorique (p.ex., *sociocracy*, *empowerment*, équipes semi-autonomes). Toutefois, la

mise en place de ces approches ne se faisait que marginalement jusqu'au milieu des années 2000. La mise en place de l'entreprise libérée, bien que non-conceptualisée à l'époque, restait aussi marginale (Getz, 2009). C'est à partir du milieu des années 2000 que la mise en place massive de l'entreprise libérée a vu le jour. L'entreprise libérée est aujourd'hui déployée à différents degrés dans des centaines d'entreprises et organisations, y compris de grandes institutions comme Airbus, Décathlon, Michelin ou la Sécurité Sociale, et surtout en France (Getz, 2017). En 2016, elle était jugée par un échantillon de 1600 managers français comme le sujet de management le plus important en France (Kalika et al., 2016). L'adoption de l'entreprise libérée exige une transformation majeure des pratiques traditionnelles de l'entreprise, celles-ci étant initiées et défendues par la direction (Holtz, 2016), la co-construction de l'organisation libérée se faisant avec les salariés (Breu, et al., 2001 ; Dyer & Shafer, 1999 ; Goldman & Nagel, 1993 ; Shafer, 1997 ; Shafer, et al., 2001 ; Van Oyen, Gel & Hopp, 2001), ainsi que le travail du dirigeant sur son lâcher prise et sa posture (Davids, Carney & Getz, 2018 ; Vanhee, 2013). Mais l'entreprise libérée fait également l'objet de débats, tant sur les modalités que sur le concept lui-même.

Ce numéro spécial vise à avancer l'état de l'art sur le sujet de la libération des entreprises. Il privilégiera les articles fondés sur une forte connaissance du terrain des entreprises libérées et/ou de leurs dirigeants (données primaires), mais n'écartera pas des articles susceptibles de mettre la philosophie de l'entreprise libérée dans une plus large perspective théorique. Plusieurs thématiques pourront être abordées :

- Processus de libération et rôle du leader libérateur,
- Approche critique de l'entreprise libérée,
- Conditions de faisabilité et prérequis organisationnels,
- Motivation de dirigeants et de managers pour adopter ce processus,
- Conséquences humaines, organisationnelles et stratégiques de la libération de l'entreprise,
- Place du salarié dans l'entreprise libérée,
- Libération des PME : la petite taille facilite-t-elle les processus ? Quelles spécificités du processus de libération dans ce contexte ?

Au plan pratique, le processus d'adoption des concepts de l'entreprise suscite également un certain nombre de questions :

- Qu'est-ce qui motive les dirigeants d'entreprises à adopter cette philosophie d'entreprise spécifique ?
- Quels sont les traits caractéristiques de ces dirigeants ?
- Comment impliquer les salariés et les managers dans le processus ?
- Comment accompagner la libération ?

Malgré le caractère massif de l'adoption du concept d'entreprise libérée par les praticiens de l'entreprise, ces processus d'adoption sont à l'origine de nombreux défis (Getz, 2012, 2017 ; Gilbert et al., 2017). Quelques démarches de libération se sont, par exemple, arrêtées malgré des succès économiques et sociaux reconnus (Henry et al., 2017). Ces défis constituent également autant de thématiques qui pourront être abordées dans ce numéro spécial :

- Quel travail sur soi, quel changement de posture, ont conduit, ou pas, les leaders à adopter les concepts d'organisation alternative fondés sur la confiance ?
- Quel accompagnement ont-ils proposé, ou pas, à leurs managers ?
- Quelle attitude ont-ils adoptée vis-à-vis des managers et/ou des salariés qui n'ont pas souhaité participer au processus de l'adoption ?
- Ont-ils procédé, ou pas, à l'élaboration et au partage d'une vision, du « pourquoi » de leur entreprise ?
- Ont-ils travaillé, ou pas, avec les RH et les partenaires sociaux ?
- Ont-ils impliqué ou pas leurs actionnaires ou organismes de tutelle ?
- Comment mesurent-ils la réussite de leurs démarches ?
- Quid des échecs dans les processus de libération ?

Des études de cas, ainsi que des avis d'experts (sous forme de papier court de 4500 signes maximum) seront également bienvenus.

## **Calendrier**

Réception des propositions d'articles : **30 juin 2019**  
Retour des évaluations aux auteurs : 15 octobre 2019  
Réception des versions révisées : 30 janvier 2020  
Retour des 2<sup>des</sup> évaluations aux auteurs : 30 avril 2020  
Envoi des versions finales : 30 juin 2020  
Date de parution du numéro spécial : Automne 2020

## **Consignes aux auteurs**

Les propositions devront être conformes à la politique éditoriale de la revue, ainsi qu'aux normes de présentation. Les consignes de mise en forme sont accessibles sur le site internet de la revue ou sur le lien suivant : <http://www.larsg.fr/mise-en-page-des-articles/#.XAd8z-KNxPY>

Les propositions à envoyer à : Pr. Annabelle JAOUEN, Montpellier Business School, [a.jaouen@montpellier-bs.com](mailto:a.jaouen@montpellier-bs.com)

Les propositions feront l'objet d'une évaluation en double aveugle. Les rédacteurs en chef invités s'engagent à respecter un délai rapide d'évaluation.

## **Bibliographie**

- Aigouy C. & Granata J. (2017). L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen Groupe France, *Revue Internationale de Psychologie et Comportements Organisationnels*, vol. 23, n°56, p. 63-85.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, vol.17, n°1, p. 21-31.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale*. Paris : Seuil.
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (1999). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. In M. A. Wright, L. Dyer, J. Boudreau & G. Milkovich, *Strategic human resource management in the 21st century, Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4 (p. 145-174). Greenwich, CT: JAI Press.
- Getz, I., (2009), Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, vol. 51, n° 4 (traduit dans Getz, I. (2017), *L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard, p. 24-88).
- Getz I. (2012), La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ?, *Gérer et comprendre*, n° 108, p. 27-38.
- Getz I. (2017), *L'entreprise libérée*, Paris : Fayard.
- Getz, I., Carney, B., (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Paris :Fayard.
- Gilbert, P., Teglborg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Gérer et comprendre*, n° 1, p. 38-49.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: The emergence of a new era in manufacturing, *International Journal of Technology Management*, Vol. 8, n° 1-2, p. 18-38.
- Halévy, M. (2013), *Prospective 2015-2025, L'après-modernité*, Paris : Éditions Dangles,
- Hamel G. (2008), *La fin du management*, Paris : Vuibert.
- Henry, B., Godart, F., Berrada, M. (2017). Biscuits Poult SAS: Can Alternative Organizational Designs be Successful? INSEAD Case Study.
- Holtz, T. (2016), Les pratiques managériales dans les entreprises libérées. Quelles singularités ? Quels impacts sur la qualité de vie au travail ? *Le cahier des RPS*, vol. 27, p. 27-38.

- Jacquinet, P., 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*, vol 21, n°52, p. 365-384.
- Jaouen, A., Le Roy, F. (Dir.) (2013), *L'innovation managériale*, Paris : Dunod.
- Kalika M., Liarte, S., Moscarola, J. (2016), Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management, Paris : FNEGE.
- Maddison, A. (1991), *Dynamic forces in capitalist development*, Oxford: Oxford University Press.
- Maddison, A (2004), Contours of the world economy and the art of macro-measurement 1500-2001, Ruggles Lecture, *IARIW 28th General Conference*, Cork, Irlande.
- Shafer, R. A. (1997). Creating organizational agility: The human resource dimension. Unpublished Ph.D. dissertation, Cornell University.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., & Ericksen, J. (2001). Crafting a human resources strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management*, Vol. 40, n° 3, p. 197-211.
- Trouvé, P. (2014), Observer les entreprises utopiques. Un exercice d'assouplissement mental ? *Relief*, vol 45, p. 67-87
- Vandermissen, V., (2015). *L'entreprise libérée : Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?*, Bruxelles : PLS.
- Vanhée, L. (2013), *Happy RH*. Bruxelles : La Charte.
- Van Oyen, M. P., Gel, E. G. S, Hopp, W. J (2001). Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work system. *IIE Transactions*, Vol. 33, n° 9, p. 761-778.