



**HAL**  
open science

## Entreprise libérée

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Entreprise libérée. Vallery, Gérard, Bobillier-Chaumon, Marc-Eric, Brangier, Eric, Dubois, Michel (dir.). Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés, 2e éd, Dunod, pp.182-186, 2019. hal-02899006

**HAL Id: hal-02899006**

**<https://enpc.hal.science/hal-02899006>**

Submitted on 14 Jul 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Entreprise libérée

---

L'entreprise libérée est un modèle d'organisation de l'entreprise et du travail qui se veut en rupture avec le fonctionnement dominant. Elle se propose de rompre avec une prescription fine du travail et le contrôle hiérarchique, considérés comme pouvant réprimer les initiatives des salariés. Elle vise, à l'inverse, à faire confiance au personnel. Après lui avoir donné la raison d'être de l'entreprise et la vision des dirigeants, celui-ci doit pouvoir s'organiser en toute autonomie.

Pascal UGHETTO.

👁️ *Agilité. Autonomie. Cadres et fonction d'encadrement. Organisation du travail. Pouvoir. Satisfaction au travail*

## ▶ UNE CRITIQUE DES MODES D'ORGANISATION LES PLUS COURANTS

Le thème de l'entreprise libérée s'est imposé dans la réflexion des managers français autour du milieu des années 2010. Il est largement associé au nom d'Isaac Getz, professeur à l'ESCP Europe, qui a rassemblé des cas d'entreprises ayant assumé une rupture forte avec le modèle hiérarchique et prescriptif : Favi (métallurgie), Poulit (biscuiterie) et Gore-Tex (textile), etc. Depuis les premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle, les firmes ont privilégié une organisation qui prévoit que, aux échelons de la ligne managériale, des individus portent l'autorité hiérarchique et de direction en délégation de celle de l'état-major dirigeant, tandis que des entités fonctionnelles produisent les normes que doivent respecter les niveaux opérationnels.

Pour les tenants de l'entreprise libérée, ce modèle forme un carcan qui étouffe les salariés et les démobilise. Il se montre pénalisant pour la santé ou le bien-être au travail aussi bien que pour la performance de l'entreprise. Libérer l'entreprise reviendrait, au contraire, à laisser les individus et les équipes apprécier ce dont les clients ont besoin et imaginer les meilleures manières de s'organiser. L'argument de Getz (*Liberté et Cie*, avec B.M. Carney, traduit en 2012) est que l'entreprise économiserait ainsi bon nombre de coûts cachés que génère la défiance envers les personnels.

## ▶ UN OU PLUSIEURS MODÈLES ?

Les sources d'inspiration de l'entreprise libérée sont diverses. Tom Peters s'est montré précurseur, avec son ouvrage *Liberation Management*, en 1992. Ce consultant influent a pour modèle les sociétés de conseil et entend en finir avec l'épaisse technocratie qui s'est imposée dans les grandes firmes. Ainsi, il s'agit de réduire la ligne hiérarchique, remettre en cause les spécialisations fonctionnelles, décentraliser autant que possible et, finalement, faire de l'entreprise une série de projets et de petits réseaux aux connexions souples : « Qui rend des comptes à qui n'est pas l'essentiel. L'important est que le travail soit fait. »

Frédéric Laloux, auteur, en 2014, de *Reinventing Organizations* définit, quant à lui, une succession de stades d'organisation assumant progressivement une complexité des formes de mobilisation des individus et des modes d'efficacité, jusqu'à aboutir à celui de l'organisation « opale ». Les aspirations des individus à se réaliser au sein de l'entreprise sont centrales dans cette réflexion qui réécrit l'histoire de la rationalisation et des modèles d'organisation à l'aune

des préoccupations caractéristiques de l'individualisme contemporain. Dans une organisation « opale », se mettraient en place les conditions de l'accomplissement de soi.

Théoricien de l'holocratie, Brian J. Robertson (*La révolution holocracy*, traduit en 2016) imagine un passage de l'autocratie à une forme distribuée du pouvoir entre des « rôles », meilleure formule que la planification, selon lui, pour assurer le caractère évolutif de l'entreprise.

## ► INTÉRÊT ET LIMITES

L'entreprise libérée concentre sur elle des débats vifs, allant de l'enthousiasme au rejet presque viscéral.

### **Portée de la réflexion**

L'entreprise libérée a ses adeptes mais s'inscrit de fait dans un mouvement plus large qui voit, sur la même période, se multiplier l'expression de doutes sur la pertinence des formes dominantes d'organisation et de management : attrait pour le pragmatisme prêté aux start-up ou pour les principes du mode agile à partir d'une critique en règle des process ; popularité d'une thèse affirmant que les jeunes générations aspireraient à de l'autonomie et du sens dans leur travail.

Toutes ces thèses prospèrent sur un terreau constitué par l'évolution des entreprises qui, depuis les années 1990, a été marquée par l'influence croissante des directions fonctionnelles, de leurs normes et de leur propension à rechercher l'homogénéité et les standards. Mais elles renouent aussi avec des propositions anciennes, dont celle, en 1960, de Douglas McGregor opposant théories X et Y pour soutenir la nécessité de manager en s'appuyant sur le désir des salariés de se réaliser dans leur travail par de l'autonomie.

Avec d'autres, l'entreprise libérée se veut donc une réponse à un besoin de faire primer un *a priori* de confiance envers l'engagement des salariés. Elle participe du sentiment répandu qu'il devient urgent de restaurer l'autorité des situations de travail, la discussion autour d'elles, la possibilité d'admettre la pluralité des façons de faire.

### **Les limites connues**

Les réalités que recouvrent les entreprises se déclarant libérées ne commencent qu'à peine à être connues. Les premiers résultats interrogent souvent la figure du leader libérateur et les exigences normatives. L'adhésion à un programme de valeurs paraît constituer un pré-requis du processus de libération. La dépendance est forte au leader libérateur, qui déclare vouloir favoriser la prise en main de leur destin et de leur travail par les salariés, mais ne peut guère se retirer sans affecter la survie du projet. La question est parfois posée de savoir si la forme sectaire ne guette pas les entreprises libérées ou en tout cas des modalités de pression normative du groupe sur tout comportement dissident.

L'activité de travail et les enjeux d'organisation et de management de cette dernière sont, par ailleurs, sous-théorisés et ne recueillent pas de réponse évidente dans les réalités observées. Comment la régulation du travail s'opère-t-elle jour après jour ? Si les pairs sont supposés mettre en œuvre une autorégulation, comment règlent-ils les désaccords qu'ils ne manquent pas d'avoir sur des critères de qualité ? Un auteur comme Laloux envisage clairement que des équipes aient à statuer sur des points délicats, sans pouvoir s'en remettre à la décision d'un membre de la hiérarchie. Dorénavant forcé de donner son opinion et de faire des propositions, chacun se développe alors en se sentant devenir capable de contribuer à de l'organisation. Mais cela passe par de subtiles techniques d'animation de la discussion

collective. Le passage à la grande échelle reste, par ailleurs, un problème : l'ampleur des discussions, l'organisation du débat entre des segments très éloignés de la division du travail, ouvrent sur de sérieux problèmes d'ingénierie. Les réalités d'entreprises peuvent alors se révéler décevantes, frustrantes, voire porteuses de dérives.

Dans l'entreprise hiérarchique classique, les cadres ont notamment la fonction de contribuer à la régulation. Or, l'entreprise libérée postule leur quasi-disparition pour les remplacer par un rôle de facilitateur. Alors qu'un cadre est classiquement inscrit dans une logique de prescription qui l'incline peu à l'écoute, le principe ici affirmé est, au contraire, de faire primer cette dernière, jusqu'à envisager qu'il ne puisse plus, non seulement, décider seul mais simplement suggérer et animer. Il lui reviendrait, par exemple, de s'en tenir à animer la discussion collective par des questions telles que : « Qu'est-ce que tu proposes et pour quelle raison ? » Son rôle d'animateur consiste ensuite à écrire les propositions et les faire discuter. Or, les récits et témoignages laissent souvent percer un désarroi des cadres, placés devant le choix de se convertir ou de démissionner. Les départs sont passibles d'interprétations contrastées : résistance de modes de pensée révélant jusqu'à quel point ils étaient incorporés ? Manque d'investissement dans l'accompagnement à une reconversion de l'identité professionnelle et soutien insuffisant à l'apprentissage de nouvelles modalités d'exercice du travail ? Ou improvisation de la suppression des cadres sans avoir pris la mesure de ce que produisait leur travail ?

## ► **LES PROBLEMES DE FOND**

### **Les ambiguïtés de la réponse aux demandes de réalisation de l'individu contemporain dans le cadre salarié**

De manière plus fondamentale, se manifeste à partir de l'exemple de l'encadrement les ambiguïtés de la réponse que l'entreprise libérée apporte aux demandes de réalisation de soi et de reconnaissance personnelle, caractéristiques des formes contemporaines de l'individualisme.

L'entreprise libérée présente des cas stimulants d'entreprises qui ont tenté de construire de l'efficacité en réhabilitant les situations de travail jusqu'à ouvrir aux personnes des espaces de développement insoupçonnés. Pour autant, on évolue sur une corde raide. Si la transformation n'est pas pensée en termes de trajectoire d'apprentissage collectif et organisationnel et d'une série de dynamiques d'apprentissages individuels, la figure de leader libérateur constitue le seul vrai moteur et les difficultés de positionnement des individus ne sont pas pensées et peuvent se retourner contre eux. Les exigences d'engagement, parfois de transparence, constituent une pression sur l'individu qui conduirait à rappeler que le salariat et l'entreprise hiérarchique associent normalement à la subordination l'avantage de laisser aux individus le choix, y compris, de l'identité de retrait.

### **Une théorie pas toujours explicite de la contribution du travail**

Les diverses approches de l'entreprise libérée ne sont pas toutes explicites sur l'analyse précise des diverses contributions du travail dans l'entreprise hiérarchique et la redistribution de ces contributions dans l'entreprise libérée. Elles sont souvent assises sur un *a priori* du caractère improductif du travail des membres de la technostructure gestionnaire et de l'encadrement qui dissimule mal le manque d'analyse approfondie de ce que l'activité des cadres produisait dans l'entreprise classique. Services gestionnaires centraux et ligne hiérarchique peuvent, certes, être réduits pour mieux réinvestir leur travail dans celui des

personnels habituellement réduits à des exécutants. Mais encore faut-il détenir une analyse fine de ce qui se faisait et de ce qui risque de se perdre dans cette réduction ainsi que de ce qui est réallouer aux personnels que l'on fait ainsi monter en puissance. Quant aux temps collectifs d'échange et de régulation, tout en étant productifs, sous condition d'une ingénierie adaptée, ils ne sont pas sans entrer en tension avec les temps plus directement productifs.

## BIBLIOGRAPHIE

Coutrot, T., 2018. *Libérer le travail*. Paris, Le Seuil.

Richer, M. 2016. « Ce n'est pas l'entreprise qu'il faut libérer ; c'est le travail », *Metis*, 18 janvier 2016 [en ligne].

Rousseau T. & Ruffier, C., 2017. « L'entreprise libérée entre libération et délibération. Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 56, p. 109-123.