



L'entreprise libérée comme nouvelle forme d'organisation du travail: ses impacts sur
l'autodétermination au travail

Par Joanie Gamache

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Travail dirigé présenté à Monsieur Philippe Barré
en vue de l'obtention du grade de Maîtrise en relations industrielles

Août, 2019

© Joanie Gamache, 2019

Table des matières

1. Introduction.....	3
2. Méthodologie	5
3. Rupture du monde du travail avec les méthodes traditionnelles grâce à l'entreprise libérée ...	6
4. Les postulats de base de l'entreprise libérée.....	8
4.1 L'entreprise libérée.....	8
4.2 La théorie Y et les entreprises libérées.....	12
4.3 Le leadership libérateur	13
4.3.1 Égalité intrinsèque	15
4.3.2 Vision et valeurs communes	16
4.4 La génération Y	18
4.5 Amélioration de la qualité de vie au travail.....	20
4.6 L'autodétermination au travail	21
5. Les limites de l'entreprise libérée affectant la qualité de vie au travail.....	23
5.1 Autonomie imposée.....	24
5.3 Le partage du pouvoir.....	28
5.4 Faux rêve déguisé	31
5.5 Le management responsabilisant.....	35
6. Conclusion	37
6.1 Des améliorations pour la recherche	40
Bibliographie.....	43

1. Introduction

Dans le monde des organisations, on entend de plus en plus souvent parler d'entreprises dites « libérées ». Les entreprises libérées sont aujourd'hui un phénomène managérial émergent bien connu. Non seulement elles font sensation au niveau de la presse, mais elles sont également de plus en plus popularisées dans les milieux organisationnels. Il s'agit vraisemblablement d'un phénomène de mode dans le monde des organisations. En effet, on dit beaucoup de choses sur les entreprises libérées qui attirent grandement l'attention des dirigeants d'entreprise dont notamment ceux qui se soucient plus particulièrement du bien-être de leurs employés et ceux qui souhaitent se doter d'une image socialement désirable. Le terme « entreprise libérée » fait également réagir du fait qu'il est plutôt inhabituel d'associer « liberté » avec « entreprise ». L'engouement grandissant autour de ces entreprises, dont les prémisses sortent de l'ordinaire, s'explique notamment par le fait que le monde du travail a subi au cours des dernières décennies de profonds changements importants. Selon plusieurs praticiens, l'organisation traditionnelle (alias fordiste ou tayloriste) ne répond plus aux besoins personnels ainsi que professionnels des travailleurs et travailleuses. En d'autres mots, l'entreprise libérée se présente comme un nouveau modèle d'organisation et un système de management mettant l'humain au centre de son fonctionnement. Certains indiquent même que nous sommes en présence d'un nouveau paradigme managérial.

Alors que plusieurs sont sceptiques et déclarent l'entreprise libérée comme une simple nouvelle invention du capitalisme pour faire des salariés des esclaves consentants, d'autres plus enthousiastes suggèrent plutôt une réelle rupture avec la vision traditionnelle du travail. Toutefois, il s'agit d'une organisation du travail difficile à mettre en œuvre dans une entreprise dont le modèle traditionnel est fortement ancré dans la culture. Le changement peut donc être très radical et déstabilisant.

La principale caractéristique des entreprises libérées est avant tout de permettre aux salariés de jouir dans leur quotidien au travail d'une autonomie d'action et d'une auto-direction et ce, tout en étant libérés de la présence de contraintes et de contrôles. Pour se « libérer » du taylorisme et du poids des organisations traditionnelles, les patrons libérateurs croient fermement que l'être humain doit être mis au cœur du processus. La pyramide hiérarchique est alors inversée et l'encadrement (cadres intermédiaires principalement) n'est qu'utilisé seulement pour supporter les collaborateurs

(les employés sont maintenant appelés « collaborateurs » au sein des entreprises libérées). Autonomie et responsabilisation deviennent ainsi les bases de la libération de l'entreprise. Il s'agit vraisemblablement à première vue d'un modèle d'entreprise séduisant pour les générations Y et futures qui se veulent beaucoup plus démocratiques. De par leurs valeurs différentes aux organisations traditionnelles, les nouvelles générations mettent beaucoup de pression sur ces dernières qui sont davantage autocratiques et paternalistes. Les entreprises dont la vision est traditionnelle misent plutôt sur un modèle de *control-command*, ce qui est peu compatible avec des générations aussi dynamiques que les Y et Z.

Bien que le portrait des entreprises libérées dressé par un nombre grandissant de leaders libérateurs soit des plus optimistes, il demeure que cette nouvelle forme d'organisation du travail soulève bien des questions parmi les plus pessimistes ainsi que des débats autour de cette utopie managériale. Doit-on réellement « libérer » les entreprises pour rendre nos salariés plus heureux? En effet, plusieurs affirment qu'une forme d'entreprise plus « responsable » du bien-être des employés serait davantage appropriée qu'une forme aussi drastique d'organisation du travail propre aux entreprises libérées. Les entreprises libérées sont bien particulières. Elles ne conviennent pas à tous et peuvent alors avoir des effets contraires sur l'autodétermination au travail de certains. Cependant, les leaders libérateurs préfèrent passer sous silence ce portrait « qui fait moins rêver ».

Ce rapport consiste à analyser les impacts orchestrés par les entreprises libérées sur l'autodétermination au travail des travailleurs et travailleuses. De fait, il s'agit de déterminer si nous assistons en réalité à de nouvelles formes de pouvoir ou de liberté. Les entreprises qui se disent « libérées » génèrent-elles plus de bien-être au travail? Sommes-nous en présence d'une nouvelle révolution managériale ou simplement d'une évolution du taylorisme? Si nous nous fions aux quelques leaders libérateurs qui ne jurent que pour la philosophie de libération des entreprises, libérer les salariés est la « solution miracle » pour atteindre une plus grande performance organisationnelle. D'autres sont alors contre l'idée de « libérer » les entreprises et proposent plutôt aux dirigeants d'entreprise de porter une attention plus importante au bonheur au travail de leurs salariés que sur une vision et des valeurs imposées à ces derniers. Toujours selon leurs dires, l'octroi de plus de liberté et d'autonomie au travail ne passe pas nécessairement par la libération des organisations. Il s'agira donc de conclure si les entreprises libérées respectent leurs promesses envers leurs salariés en matière de bonheur au travail.

2. Méthodologie

La méthodologie utilisée pour ce présent rapport est la revue de la littérature. Le but premier est alors de présenter et analyser la documentation disponible dans le but de répondre à une question de recherche bien précise formulée après une consultation rigoureuse d'études antérieures et d'informations de fond existantes. La revue de la littérature permet également d'illustrer explicitement la pertinence d'un tel rapport de recherche ainsi que de formuler une question de recherche qui permettra de guider ce dernier. La stratégie de rédaction utilisée pour ce rapport est d'orienter l'écriture autour d'une problématique de recherche qu'est les impacts des entreprises libérées sur l'autodétermination au travail des travailleurs et travailleuses employés dans ces lesdites organisations. Plus précisément, il s'agit de mettre en lumière les effets négatifs de l'entreprise libérée, ou encore ses limites, qui affectent directement la qualité de vie au travail des salariés. Le portrait de l'entreprise libérée est beaucoup moins séduisant que ce que prétendent les leaders libérateurs et c'est pourquoi une analyse particulière de ces faiblesses est pertinente pour les fins de ce rapport de recherche.

Chaque source scientifique fut choisie soigneusement de façon à mettre en lumière leur contribution face au sujet étudié (idée centrale). Afin de choisir de bons articles scientifiques et des ouvrages intéressants, le moteur de recherche *Cairn.info*, qui regorge de revues de sciences humaines et sociales, et la bibliothèque universitaire furent largement utilisés pour ce présent rapport de recherche. Cette stratégie a permis de mettre en œuvre une recherche en profondeur et de trouver le plus d'articles et d'ouvrages pertinents possible. Grâce aux nombreux articles scientifiques trouvés, il a également été possible de trouver d'autres articles du même type à l'aide des listes de références existantes des auteurs, notamment pour des articles écrits dans la langue anglaise. Étant donné que le phénomène des entreprises libérées est davantage popularisé au sein des pays européens, la majorité des articles scientifiques et ouvrages ont été rédigés dans la langue française. D'ailleurs, comme les entreprises libérées sont un phénomène managérial nouveau, les sources consultées sont majoritairement d'actualité, c'est-à-dire que leur date de publication se situe principalement après 2010 (moins de 10 ans). D'autres types de documents tels que des revues de presse furent consultés dans le but de compléter la littérature scientifique disponible. Plusieurs sources supplémentaires ont également été consultées mais non retenues pour les fins de

la revue de la littérature. Toutefois, ces sources ont tout de même permis d'orienter le plan de notre travail.

Une fois l'ensemble de la littérature trouvée, il fut alors la lire, l'analyser et la critiquer dans le but de déterminer son apport au présent rapport de recherche. Certains articles scientifiques ont été retirés de la liste de choix étant donné leur manque de pertinence pour répondre à la question de recherche formulée. Néanmoins, ces articles ont permis de formuler des pistes de recherche futures. Seuls les articles et les ouvrages à valeur ajoutée furent conservés et utilisés. Organiser l'information trouvée afin de structurer la revue de littérature fut la prochaine étape afin de mettre en place un plan de rédaction bien détaillé. Ce présent rapport de recherche se présente tel qu'une synthèse et une mise en perspective de l'idée centrale, soit les entreprises libérées et leurs impacts sur l'autodétermination au travail. Il s'agit d'un travail complexe, qui demande avant tout une bonne compréhension de l'objectif final ainsi qu'une maturité du sujet, et c'est pourquoi une revue rigoureuse de la littérature fut nécessaire afin de synthétiser l'état actuel de la recherche en lien avec la problématique.

3. Rupture du monde du travail avec les méthodes traditionnelles grâce à l'entreprise libérée

En se référant aux prérequis des entreprises libérées, on peut stipuler que ces dernières se présentent comme étant en rupture d'avec l'approche taylorienne et l'organisation scientifique du travail (OST). Selon les auteurs, « l'organisation tayloriste du travail serait caractérisée par la division du travail, la différenciation fonctionnelle et hiérarchique des structures organisationnelles, le contrôle, la supervision directe et l'obéissance aux règles » (1993, cité dans Chênevert et Dubé, 2008, p.136). Autrement dit, le taylorisme peut avoir comme principe la division du travail qui est considérée comme étant désuète dans le contexte économique et social d'aujourd'hui. En effet, depuis maintenant quelques années, les nouvelles technologies et la mondialisation ont fondamentalement transformé l'entreprise (Desplats, 2017). Les nouvelles formes d'organisation du travail quant à elles cherchent plutôt à accorder une plus grande confiance aux travailleurs et travailleuses en leur offrant notamment plus de liberté, de flexibilité et de responsabilités dans leur emploi. En d'autres mots, « il s'agirait de céder un degré de contrôle aux employés tout en tentant

d'améliorer leur bien-être » (2000, cité dans Chênevert et Dubé, 2008, p.136). Les nouvelles formes d'organisation du travail remettent également en cause la structure pyramidale souvent associée aux formes traditionnelles, qui jugent alors que ces dernières sont inadaptées, peu réactives aux différents changements dont l'innovation ainsi que culturellement dépassées (Grosjean, Leïchlé et Théveny, 2016). Les nouvelles formes d'organisation du travail qui prônent l'autonomie considèrent

« que la meilleure façon de gérer consiste à développer les compétences distinctives de ceux qui réalisent le travail, de façon à ce que ceux-ci ajustent leurs actions les uns les autres au fur et à mesure que les circonstances l'exigent et à contrôler eux-mêmes les opérations » (Roy et Audet, 2002, p.2).

De fait, le taylorisme comporte certaines limites et plusieurs affirment alors avoir des préoccupations quant au sens accordé au travail et l'importance souvent injustifiée de l'autorité au sein des organisations. Il a d'ailleurs été démontré que les formes traditionnelles d'organisation du travail peuvent être une source d'importants dysfonctionnements (absentéisme, démotivation des salariés, etc.). C'est pourquoi nous retrouvons un grand nombre de critiques sur le taylorisme où la structure décisionnelle en pyramide (ou en cascade) constitue l'idée centrale. Devant une fatigue de plus en plus marquée vis-à-vis du fonctionnement actuel des entreprises, les nouvelles formes d'organisation du travail font tranquillement leur place dans le monde managérial et sont davantage convoitées par les dirigeants d'entreprise qui y voient alors l'opportunité d'attirer, de mobiliser ainsi que fidéliser leurs salariés, ou encore de faire des économies au niveau de la marge salariale et des absences en raison de maladie. Comme le mentionne l'auteure Marie Desplats dans son récent ouvrage *Libérez votre entreprise!*,

« pour rester compétitive et jouer son rôle social, l'entreprise a besoin de rompre avec ces méthodes de management révolues. Elle a besoin de se lancer dans de l'innovation managériale pour développer les compétences, (re)mobiliser et trouver, grâce à l'intelligence humaine, plus de souplesse pour anticiper les tendances du marché » (Desplats, 2017, p.9).

Cela nous amène donc à s'intéresser à la nouvelle forme d'organisation qu'est les entreprises libérées qui se développent dans un climat social et économique en constant changement. Les entreprises libérées, contrairement à la tradition taylorienne, proposent un management collaboratif et contributif (Desplats, 2017). S'agit-il d'une mode passagère ou au contraire d'un phénomène susceptible de s'étendre au cours des prochaines années? S'agit-il d'un remède aux maux du travail? Les entreprises libérées sont-elles réellement vectrices de performance et de bien-être au travail? Sommes-nous en présence d'un « *successful business model* »? Si le phénomène des entreprises libérées suscite autant d'intérêt, c'est que ces dernières semblent répondre aux aspirations des salariés et aux préoccupations des dirigeants d'entreprise, qui tous ont été déçus dans le passé par les structures de contrôles des entreprises dites tayloriennes. Vraisemblablement, le modèle de l'entreprise libérée est séduisant à plusieurs égards. Néanmoins, des limites importantes persistent et entraînent par le fait même une vague de critiques chez les plus pessimistes. Il est alors important de déterminer si l'entreprise libérée permet vraiment de construire une réponse aux structures hiérarchiques classiques.

4. Les postulats de base de l'entreprise libérée

4.1 L'entreprise libérée

Afin de bien comprendre l'idée centrale de ce présent rapport, il importe dans un premier temps de bien saisir la définition de l'entreprise libérée. Tout d'abord, plusieurs théoriciens ont cherché à définir l'entreprise libérée, mais il demeure que la définition d'Isaac Getz, docteur en psychologie et en management ainsi qu'auteur de l'ouvrage *Liberté & Cie*, est celle qui retient principalement l'attention et qui est utilisée abondamment dans les écrits. À travers plusieurs études exploratoires, Getz tente de démontrer l'intérêt qu'il y a pour les dirigeants d'entreprise de s'intéresser à cette nouvelle forme d'organisation du travail. Getz (2009) désigne les entreprises libérées comme « diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise » (2009, cité dans Chabanet et al., 2017, p.56). Bien qu'il s'agit d'une définition plutôt sommaire, il en demeure qu'elle permet de comprendre que la

libération des entreprises passe par l'octroi d'une place plus importante de l'humain au centre du fonctionnement des organisations. De plus, comme le mentionne Getz dans son ouvrage, il n'existe pas de formule exacte pour libérer son entreprise puisque chaque contexte organisationnel est unique (Getz et Carney, 2012). La pertinence des entreprises libérées réside dans le fait que la vision traditionnelle est constituée de règles qui ne sont pas bénéfiques pour les salariés : « ces contraintes leur donnent l'impression de n'exercer aucun contrôle sur leur vie professionnelle, ce qui, à son tour, engendre du stress, de la fatigue et de la démotivation » (Getz et Carney, 2012, p.11).

Les entreprises libérées mettent alors l'accent sur le rôle de chacun des acteurs au sein des organisations. L'être humain devient ainsi la ressource la plus importante. Comme le précise plusieurs promoteurs de l'entreprise libérée, l'organisation du travail s'articule autour d'une liberté d'action et d'une égalité intrinsèque pour les salariés qui sont alors auto-motivés par leur travail et en retirent une qualité de vie importante (Gilbert, Raulet-Croset et Teglbord, 2017). On retrouve également comme prérequis des entreprises libérées le principe de subsidiarité qui renvoie au fait que

« le salarié ne raisonne plus sur l'atteinte d'un objectif local, mais sur celle d'un objectif global et partagé. Cela signifie que c'est la personne au plus près de l'action qui prend la décision, mais, si elle en a besoin, les autres acteurs sont là pour la soutenir » (Desplats, 2017, p.79).

Quelques auteurs vont également utiliser le terme « holocratie » pour définir les entreprises libérées qui signifie « un fonctionnement où les membres sont autonomes et s'autorégulent dans le respect de la finalité et des contraintes du système auquel ils appartiennent » (Autissier, Johnson et Moutot, 2016, p.27). Toutefois, le terme « entreprise libérée » sera utilisé pour les fins de ce rapport de recherche étant donné que celui-ci marque une plus grande rupture (selon la littérature) avec le modèle « contrôle/commande » que celui de l'holocratie.

Si les entreprises libérées font écho dans la presse et parmi le corps managérial cela s'explique du fait que ces dernières se présentent (de façon radicale) comme la recette ultime du bonheur au travail. Plus précisément, les entreprises libérées marquent l'absence de contrôle hiérarchique (pyramide hiérarchique inversée ou encore hiérarchie plate), la mise en place d'un système de

gouvernance articulant autonomie, responsabilité, auto-gestion ainsi que flexibilité, et l'avènement d'un nouveau modèle de leadership (leader libérateur) basé sur le partage d'une vision bien précise (Holtz, 2017 ; Getz, 2009). L'entreprise libérée devient alors horizontale. La principale caractéristique des entreprises libérées est avant tout de permettre aux salariés de jouir dans leur quotidien au travail d'une autonomie d'action et d'une auto-direction et ce, tout en étant libérés de la présence de contraintes et de contrôles. En d'autres mots, la confiance accordée aux salariés donne plus de résultats que le contrôle de ces derniers. La philosophie de la libération des entreprises peut donc se formuler ainsi : « plus on fait confiance aux salariés, plus on leur laisse la liberté de s'organiser dans une organisation qui génère un environnement motivant, et plus les salariés prennent des initiatives et assurent leurs responsabilités » (Ducatteew, 2017, p.4). Le but de l'entreprise libérée est alors d'en finir avec l'entreprise taylorienne et l'organisation scientifique du travail.

Selon Getz et son collègue Carney, la distinction fondatrice entre l'organisation traditionnelle (donc bureaucratique) et l'entreprise dite libérée est le fait que la première consacre une grande partie de son énergie sur le « comment », alors que la seconde se consacre au « pourquoi ». Les salariés n'ont plus alors à se demander « comment » il faut faire le travail mais « pourquoi » il faut le faire. Le « comment » renvoie « à expliquer aux salariés comment faire leur travail » tandis que le « pourquoi » substitue « à la prescription des modes de travail l'explicitation de la finalité de ce travail » (2013, cité dans Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea et Richard, 2017, p.164). Les entreprises libérées (« sociétés pourquoi ») sont alors décrites ainsi puisqu'elles n'ont pas comme mission de dicter aux salariés « comment » faire leur travail, mais bien de leur permettre librement de le définir en complète symbiose avec la culture de l'entreprise. Selon plusieurs promoteurs de l'entreprise libérée, il faut porter une attention particulière au « pourquoi » puisque ce dernier permet de trouver les meilleures solutions au plus près du travail (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea et Richard, 2017). En d'autres mots, celui qui fait est celui qui sait, ce qui explique alors pourquoi le salarié est remis au centre du fonctionnement de l'organisation.

Les entreprises libérées ont également permis de faire évoluer le rôle des managers et des dirigeants. En effet,

« le rôle des leaders n'est plus de donner des directives et de vérifier que celles-ci sont bien appliquées. Leur mission devient, avant tout, de faciliter la tâche des salariés et d'éliminer ce qui peut les empêcher d'accomplir efficacement leur travail » (Manageris, 2016, p.4).

De fait, les managers doivent être davantage à l'écoute des salariés et offrir leur soutien plutôt que de donner des ordres et tenter de contrôler le travail des collaborateurs. Il s'agit vraisemblablement d'un changement d'état d'esprit tout contraire à ce qui se produit dans les organisations plus traditionnelles. Selon le postulat des entreprises libérées, le contrôle et les ordres viennent brider l'autonomie d'action des travailleurs et travailleuses (Manageris, 2016). Le rôle des managers a également évolué du fait que ces derniers sont maintenant « promoteurs » de la vision de l'entreprise libérée élaborée par le leader libérateur, donc le dirigeant d'entreprise. Ces derniers doivent s'assurer que les salariés orientent leurs actions en fonction de cette vision et qu'ils aient suffisamment de points de repère pour éviter de s'égarer de cette ladite vision. En d'autres mots, « les entreprises libérées sont particulièrement attentives à ce que chacun comprenne à quoi contribue son action, dans quelle perspective elle s'inscrit, au-delà de la tâche à accomplir » (Manageris, 2016, p.5). Les managers et les dirigeants ont également comme nouveau rôle celui de s'assurer de supprimer ce qui freine inutilement l'efficacité d'action des salariés, comme par exemple une lourdeur administrative ou un manque récurrent de ressources.

Malgré l'engouement devant cette nouvelle mode managériale, on dénombre que très peu d'entreprises libérées au niveau mondial, car effectivement, ce phénomène n'est pas encore très répandu. On retrouve la majorité des entreprises libérées au sein des pays européens, tels que la Finlande (SOL) et la France (Sogilis, Favi). Comme les entreprises libérées réussissent à faire de plus en plus d'adeptes, on retrouve également plus près de nous des organisations comme Harley Davidson (États-Unis) ou encore Dévicom (Québec).

4.2 La théorie Y et les entreprises libérées

Bien que la littérature actuelle sur les entreprises libérées soit plutôt descriptive et simple, il demeure qu'il est possible d'y déceler un fondement théorique, notamment grâce à l'analyse de Mac Gregor portant sur la « théorie X » et la « théorie Y » qui se traduisent en deux grands courants de pensée managériale. La « théorie Y » permet d'ailleurs de renforcer le lien entre les entreprises libérées et l'autodétermination au travail qui regroupe des principes tels que l'autonomie, l'auto-direction et la liberté d'action. Il existe aussi de nombreux autres travaux théoriques pouvant expliquer le phénomène de l'entreprise libérée, mais l'analyse des « théories X et Y » semble être l'assise la plus fondamentale. Selon l'analyse de Gregor,

« les dirigeants peuvent avoir en tête la « théorie X », c'est-à-dire croire que leurs salariés ont une aversion naturelle pour le travail, ou se référer à la « théorie Y », qui valorise dans la nature humaine les besoins fondamentaux d'auto-réalisation et d'auto-direction » (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea et Richard, 2017, p.165).

Si l'on se réfère aux postulats de base de l'entreprise libérée, il est facile de déterminer qu'un dirigeant qui souhaite mettre en place une forme organisationnelle « libérée » aura préalablement appliqué les principes de la « théorie Y » qui relèvent décidément de la motivation intrinsèque, alors que le management traditionnel est plutôt associé à la « théorie X ». De fait, on peut conclure que les deux théories s'opposent, idem pour ce qui concerne les organisations traditionnelles et les entreprises libérées.

Selon la « théorie X », l'être humain est motivé de manière extrinsèque, c'est-à-dire qu'il ne fournira l'effort uniquement s'il est sous la contrainte ou qu'il reçoit une récompense, donc un salaire (Goguelin, 1992). La « théorie X » suppose alors qu'il existe au sein des organisations un système de direction par l'exercice de l'autorité où l'être humain préfère être contrôlé et dirigé tout en repoussant toutes formes de responsabilité dû à son aversion à l'égard du travail (Chabanet et al., 2017). En d'autres mots, le salarié doit être contraint, contrôlé et dirigé dans son travail (Goguelin, 1992). Dans les entreprises où les principes de la « théorie X » font partis de la culture organisationnelle, on ne retrouve pas de partage de pouvoir étant donné que le management de type « contrôlant » occupe une place centrale dans le fonctionnement. Pour l'être humain, le travail n'a

pas de sens significatif et tentera de l'éviter au meilleur de ses moyens. Selon Gregor, la réaction du salarié sera en fonction de la façon qu'il est traité (Mousli, 2016).

En opposition avec la « théorie X », on retrouve également la « théorie Y » élaborée par Gregor. Cette théorie repose essentiellement sur « le côté humain de l'entreprise ». Comme l'indique Gregor,

« la motivation, la faculté de faire preuve d'ingéniosité et de créativité dans la solution des problèmes organisationnels sont largement partagées dans la population. [...] le travail essentiel des managers est de créer les meilleures conditions possibles pour que chacun réussisse à atteindre ses propres objectifs » (Mousli, 2016, p.45).

Ainsi, l'être humain a des besoins de réalisation personnelle. De plus, « le pouvoir d'imagination et de créativité permet alors à chacun de s'autocontrôler et de trouver sa propre direction » (Chabanet et al., 2017, p. 58). La « théorie Y » propose donc aux entreprises de mettre en place une organisation du travail davantage portée sur la liberté des salariés ce qui est vraisemblablement en opposition avec les bases de l'organisation taylorienne. Pour accorder plus de liberté, de confiance et de pouvoir aux salariés, une modification profonde du management est essentielle, et c'est pourquoi un leadership « tournant » est proposé pour appliquer les fondements de l'entreprise libérée et de la « théorie Y », soit le type de leadership « libérateur ».

4.3 Le leadership libérateur

Comme l'indique Getz dans une de ses nombreuses publications sur le sujet, pour assurer le succès de l'implantation de la libération d'une entreprise, il faut que le responsable de l'entreprise, soit le dirigeant, adopte un style de leadership bien précis. De fait, ce dernier doit devenir un leader libérateur (Getz, 2009). Pour bâtir de telles organisations, la décision de libérer les salariés vient essentiellement du propriétaire de l'entreprise et est ensuite, parfois de façon très soudaine, imposée à l'ensemble des membres de l'organisation. En effet, « jusqu'à présent, la décision de libérer est toujours venue du haut, liée à la volonté de son dirigeant » (Desplats, 2017, p.12). L'auteure rajoute : « Il s'agit d'une « innovation de rupture » qui passe forcément par la

volonté de son dirigeant d'impulser un bouleversement culturel par rapport au modèle classique de l'entreprise » (Desplats, 2017, p.17). En ce sens, ce ne sont pas tous les salariés qui souhaitent être « libérés » et plusieurs prennent la décision de quitter de façon subite (Rousseau et Ruffier, 2017). Les employés des entreprises libérées quittent généralement (en moyenne) entre deux à cinq ans après l'annonce du dirigeant d'entreprise de libérer son organisation. On peut donc affirmer que le taux de roulement est relativement élevé dans les entreprises libérées. Getz s'est d'ailleurs demandé pourquoi la décision de libérer les entreprises ne venait pas de l'intérieur même de ces dernières, c'est-à-dire une décision prise par l'ensemble des acteurs de l'organisation. À cette interrogation ce dernier répond tout simplement « que l'entreprise traditionnelle est une hiérarchie et que seul le patron dispose du pouvoir de démanteler cette forme bureaucratique et d'en construire une autre, radicalement différente » (Getz, 2012, p.31).

Comme le précise certains auteurs, les entreprises libérées ne marquent pas la fin du management, mais plutôt la transformation du rôle de chef ou encore de « commandant » en un rôle de médiateur et de leader qui s'articule autour d'une vision stratégique (Rousseau et Ruffier, 2017). Ce type spécifique de leadership a un impact significatif sur l'autodétermination au travail des salariés. C'est d'ailleurs ce que nous tenterons de comprendre en démontrant le rôle que joue le responsable de l'entreprise en tant que leader libérateur.

Parmi l'ensemble des leaders libérateurs étudiés par Isaac Getz, la totalité affirmait que pour introduire cette nouvelle forme organisationnelle, la notion de libération devait être bien comprise ; la nécessité de libérer les travailleurs et travailleuses et leur donner une responsabilité d'action est inévitable (Getz, 2009). Le succès des entreprises libérées passe également par la volonté des propriétaires d'entreprise de rompre avec le passé, ces derniers ayant vécu des expériences déplaisantes au sein d'organisations traditionnelles où le management avait une place centrale dans le fonctionnement contrairement aux entreprises libérées où la structure n'est pas accablée par une hiérarchie et un organigramme rigides et pesants. L'expérience affective (qui provoque l'action) se présente alors comme l'élément déclencheur dans le choix de libérer son entreprise (Getz, 2012). De plus, comme l'a mentionné plusieurs des leaders libérateurs interrogés par Getz, il n'existe pas de modèle précis ou de schéma bien défini quant au comment doit se produire la libération des salariés. Chacun y va plutôt à l'aveugle (essais et erreurs) selon leur culture d'entreprise, les valeurs véhiculées et selon les fonctionnalités qui permettent d'augmenter la liberté et la responsabilisation

des employés (Getz, 2009). D'autres vont s'inspirer d'entreprises libérées-modèles telles que Favi pour façonner leur forme organisationnelle. Toutefois, chaque forme d'entreprise libérée dans son ensemble est unique.

4.3.1 Égalité intrinsèque

Pour devenir un bon leader libérateur, il existe plusieurs fonctionnalités propres à l'entreprise libérée à mettre en œuvre afin de garantir une plus grande liberté et autonomie pour les salariés. Comme l'a mentionné Robert Townsend, lui-même leader libérateur, les responsables d'entreprises doivent rejeter toutes fonctionnalités qu'ils jugent incompatibles avec les notions d'autonomie et de responsabilisation. En conséquence, ces derniers doivent utiliser leurs expériences du passé afin d'éliminer les contraintes et les contrôles que l'on associe aux organisations traditionnelles (Getz, 2009). Pour assurer une plus grande autodétermination des travailleurs et travailleuses, les leaders libérateurs doivent créer un environnement de travail habité par une égalité intrinsèque entre les salariés. En ce sens, tous ont droit au même respect, à la même considération et la même bienveillance de la part de l'organisation (Getz, 2009). Cela passe entre autres, par l'abolition de pratiques organisationnelles, telles que des bureaux ou des espaces de stationnement exclusifs aux gestionnaires et à la direction, qui sont jugées insatisfaisantes en matière d'égalité intrinsèque. On parle alors de supprimer des privilèges qui vont à l'encontre de l'égalité formelle (Rousseau et Ruffier, 2017) et qui peuvent engendrer des différences de statut entre individus. En d'autres mots, il s'agit de « supprimer les barrières mentales qui conduisent à positionner certains comme de simples exécutants au service des autres, les décideurs » (Manageris, 2016). Plusieurs affirment qu'il est impossible d'avoir une égalité intrinsèque au sein d'organisation basée sur le pouvoir et sur une structure pyramidale. Prenons comme exemple l'entreprise Favi de Jean-François Zobrist qui est largement citée dans les publications sur les entreprises libérées. Pour implanter cette forme organisationnelle du travail, ce dernier a choisi de répartir son personnel en 22 mini-usines qui chacune se rapporte directement à un client. Ainsi, chaque usine gère librement la production de son client sans intermédiaire (Getz, 2012). Rappelons que l'entreprise Favi était une entreprise autrefois largement verticale alors que maintenant on parle d'elle comme étant une entreprise modèle de la libération de ses salariés.

Au sein des entreprises libérées, les salariés sont également invités et fortement impliqués dans les processus de décision. Au sein des organisations traditionnelles, la prise d'initiative est très peu sollicitée, c'est d'ailleurs pourquoi plusieurs promoteurs de l'entreprise libérée déclarent que les salariés ne sont plus que de simples exécutants une fois libérés, ils deviennent des collaborateurs (Getz, 2009). Dans un environnement intrinsèquement égalitaire, les employés s'auto-motivent et n'ont d'ailleurs pas besoin d'être motivés de manière extrinsèque, et c'est pourquoi un grand nombre de leaders libérateurs vont abolir les programmes de primes ou de bonus au sein de leurs organisations (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea et Richard, 2017). Les salariés s'auto-motivent puisqu'ils sont simplement heureux au travail dû au fait qu'ils jouissent d'une plus grande liberté et autonomie (bonheur par le travail). En libérant leurs employés, les leaders libérateurs cherchent à réconcilier performance économique et qualité de vie au travail (Hotz, 2017).

4.3.2 Vision et valeurs communes

Le style de leadership libérateur est également basé sur une vision « inspirante » construite et promue au sein de l'organisation par le dirigeant de l'entreprise. Cette vision est le reflet de la conception de la nature humaine que ce fait le propriétaire de l'entreprise. Plusieurs auteurs définissent cette vision comme le « pourquoi », c'est-à-dire la mission stratégique de l'entreprise entretenue uniquement par le leader libérateur (Rousseau et Ruffier, 2017). La vision du leader libérateur est élaborée de façon autocratique, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être remise en question par les salariés et doit devenir commune à l'ensemble des acteurs au sein de l'organisation. Il s'agit alors d'une vision partagée qui est continuellement communiquée et protégée par le leader libérateur, ce qui devient en quelques sortes, son rôle clé au sein de son organisation (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea et Richard, 2017). Chez Favi, Jean-François Zobrist affirme ne pas hésiter à licencier sans préavis un salarié qui ne respecterait pas la vision de l'entreprise (Getz, 2012). En ce sens, les salariés n'ont guère le choix d'adhérer à la vision du leader libérateur sans quoi ils font face à la possibilité de perdre leur emploi, d'être forcés à démissionner ou encore d'être rejetés par le collectif. Comme l'indique l'auteure Marie Desplats, « chaque salarié a une grande liberté dans la manière d'atteindre ses objectifs, la seule contrainte étant de rester aligné avec l'objectif de l'entreprise » (Desplats, 2017, p.11). Nous reviendrons plus tard sur cette contrainte qui peut avoir une grande influence sur l'autodétermination des salariés.

La construction du « pourquoi » est donc réservée au leader libérateur alors que le « comment » est remis aux salariés qui doivent « librement » orienter leurs actions en fonction de la vision du dirigeant (Rousseau et Ruffier, 2017). Le rôle du leader libérateur n'est cependant pas de vendre cette vision mais plutôt de s'assurer que les travailleurs et travailleuses se l'approprient et orientent alors leurs actions en fonction de cette vision qui devient maintenant la leur (Getz, 2012). Dans leur ouvrage *Freedom inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity*, Carney et Getz formulent quatre règles fondamentales que doit respecter le leader libérateur afin de partager efficacement la vision de l'entreprise. Une de ces règles est la suivante : « La pérennité des valeurs et de la culture d'entreprise. Le leader est le gardien des valeurs qui cimentent et font l'identité du groupe » (2009, cité dans Chabanet et al., 2017, p. 57). En d'autres mots, le leader libérateur doit mettre en place une entreprise dans laquelle il fait bon de travailler, puisque l'environnement de travail favorise l'autonomie de décision et l'absence de contrôle hiérarchique (Chabanet et al., 2017).

Bien que la vision et les valeurs de l'entreprise soient communes à l'ensemble des acteurs d'une organisation, on note l'absence d'échange et d'argumentation sur ces dernières, ce qui peut paraître contradictoire si l'on s'arrête sur les discours des promoteurs des entreprises libérées. C'est d'ailleurs ce que Rousseau et Ruffier (2017) remettent en question dans une de leurs publications en indiquant que

« c'est en incarnant « librement » la stratégie développée par le leader qu'un salarié deviendrait performant (pas en donnant son avis sur celle-ci). De ce point de vue, une entreprise libérée ne semble pas soumettre l'élaboration stratégique à un processus véritable de délibération » (Rousseau et Ruffier, 2017, p.112).

Comme la responsabilité d'accorder plus d'autonomie et de confiance aux salariés et de supprimer les contrôles et le poids de la hiérarchie incombe au dirigeant, on peut affirmer que la forme organisationnelle imposée dans les entreprises libérées est très dépendante du type de leadership libérateur (Getz, 2012). La « campagne de libération » comme l'aime bien la citer Getz, est avant tout une mission que doit accomplir le propriétaire de l'entreprise s'il souhaite remplir les promesses de l'entreprise libérée (Getz, 2012).

4.4 La génération Y

Le phénomène des départs massifs à la retraite de la génération des « *baby-boomers* » et l'arrivée éminente des générations futures, telles que la génération Y (personnes nées entre 1974 et 1994), sur le marché du travail forcent « les entreprises à modifier leur façon de gérer le personnel sous peine de voir fuir rapidement ces jeunes spécialistes qu'elles avaient eu un mal fou à embaucher » (Ducatteew, 2017, p.5). En effet, les valeurs propres aux organisations traditionnelles dont entre autres le contrôle et le management descendant, ne sont plus compatibles avec celles de la génération Y qui recherche davantage une liberté d'action et une flexibilité au travail comme par exemple, une plus grande conciliation entre le travail et la vie personnelle et davantage d'autonomie dans les tâches (Ducatteew, 2017). La reconnaissance des compétences et l'expression de sa créativité sont également recherchées par cette génération de jeunes travailleurs et travailleuses.

Contrairement à leurs collègues plus âgés qui préfèrent être dirigés et avoir un responsable hiérarchique, soit principalement la génération des « *baby-boomers* », les jeunes de la génération Y sont plus portés à prendre des initiatives et à exprimer leur besoin d'innover. La recherche de l'épanouissement à laquelle la génération Y adhère se veut autant dans la sphère du travail (sphère publique) que dans leur vie personnelle (sphère privée). La génération Y serait alors beaucoup plus intéressée par la « théorie Y » qui prône des principes tels que l'autonomie, l'auto-direction et la liberté d'action. De fait, les travailleurs de cette génération seraient essentiellement plus investis dans leur vie professionnelle. Prenons par exemple la populaire entreprise *Google* qui « attire les plus brillants de la nouvelle génération grâce à la notoriété de sa marque et à la réputation d'une ambiance de travail détendue » (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015, p.375). Ce type d'entreprise est beaucoup plus séduisant pour la génération Y que les entreprises plutôt traditionnelles puisque celles-ci leur permet de jouir d'une plus grande liberté et sont également en accord avec le principe de plaisir au travail.

En ce sens, le modèle des entreprises libérées répond mieux aux attentes sociales (autonomie, liberté et démocratie) que peut rechercher la génération Y dans leur futur employeur que les organisations tayloriennes ou traditionnelles (Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg, 2017). La création d'un « environnement de travail propice à la liberté d'agir, fondé sur l'égalité intrinsèque entre les individus et favorisant l'auto-motivation » permet alors aux jeunes travailleurs et

travailleuses de s'épanouir au travail et de valoriser certaines attitudes permettant d'augmenter leur bien-être au travail (Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg, 2017, p.208). Toutefois, les jeunes de la génération Y génèrent quelques enjeux pour les entreprises, précisément en matière de gestion des ressources humaines, qui doivent maintenant faire preuve de créativité pour attirer et fidéliser les jeunes talents. Comme l'indique les auteurs, les membres de cette génération éprouvent une certaine méfiance vis-à-vis de l'autorité et des institutions (Dalmas et Lima, 2016). Il semble alors légitime d'affirmer que les entreprises libérées se présentent sous une forme séduisante pour cette génération étant donné le caractère particulier de l'aplatissement de la hiérarchie et d'une plus grande collaboration horizontale. On retrouve alors des similitudes entre le profil et les valeurs de la génération Y et la philosophie de libération des entreprises (Dalmas et Lima, 2016). En d'autres mots, la génération Y est porteuse de valeurs postmodernes complémentaires avec les valeurs de souplesse, d'autonomie, de responsabilisation et d'égalité intrinsèque propres aux entreprises libérées. Grâce à une étude exploratoire, des auteurs ont permis de déterminer qu'il existe des correspondances entre les évolutions du management et les caractéristiques rattachées à la génération Y (Dalmas et Lima, 2016).

Il est également possible de faire d'autres liens entre la « théorie Y » et la génération Y. Comme indiqué plus haut, la « théorie Y » suppose que l'être humain a des besoins de réalisation personnelle et que ce dernier sera capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Plusieurs auteurs ont élaboré des caractéristiques associées à la génération Y qui permettent de faire des regroupements avec la « théorie Y » ; on parle alors de la recherche de sens au travail, le besoin d'accomplissement ou encore du bien-être au travail (Dalmas et Lima, 2016). Si le travail est pour lors stimulant et significatif, les jeunes de la génération Y seront motivés, engagés, capables d'apprendre et rechercheront plus de responsabilités et d'autonomie dans leur vie professionnelle. De fait, la génération Y se positionne en forte opposition contre le « conservatisme », « l'autocratie » et l'autorité. C'est aussi pourquoi on peut dire que le type de leadership libérateur serait davantage accepté par la génération Y puisque le leader libérateur agit plutôt en tant que médiateur ou *coach* et tente par le fait même, de mettre en place un environnement de travail stimulant dans lequel il fait bon de travailler (Chabanet et al., 2017).

À première vue, face à l'évidence de similitudes entre les valeurs de la génération Y et les organisations postmodernes, et si l'on se réfère à la logique du « bonheur au travail » prédominante dans le discours des leaders libérateurs, il est possible d'affirmer que les entreprises libérées représentent une avenue professionnelle séduisante pour les jeunes travailleurs et travailleuses de cette génération. Reste alors à déterminer si ces entreprises postmodernes remplissent réellement leur promesses et permettent d'améliorer la qualité de vie au travail, soit d'offrir un environnement de travail propice à l'autodétermination des individus.

4.5 Amélioration de la qualité de vie au travail

Comme le souligne Getz et son collègue Carney dans leur ouvrage *Liberté et Cie* (2012), « trop de gens sont étouffés, entravés, contrariés et paralysés par la bureaucratie » (2012, cité dans Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea et Richard, 2017, p.164). Les principes de l'entreprise libérée se présentent alors telles que de réelles solutions pour améliorer la qualité de vie au travail. On retrouve d'ailleurs dans la littérature quelques études intéressantes prouvant que des salariés plus heureux sont plus performants. Mais encore, on ne mentionne pas que pour être plus heureux au travail, on doit passer par une libération des entreprises. On reviendra d'ailleurs sur ce point important un peu plus tard.

Améliorer la qualité de vie au travail est un bien beau défi auquel plusieurs dirigeants d'entreprises s'y consacrent dont les leaders libérateurs au sein des entreprises libérées. Toutefois, il est important que le projet soit cohérent avec la réalité de l'organisation et les besoins des membres du personnel. Dans un autre ordre d'idées, l'amélioration de la qualité de vie au travail apporte plusieurs bénéfices pour les organisations. On parle entre autres, de « diminution de l'absentéisme et du présentéisme (dont on oublie souvent de chiffrer les coûts), meilleure attractivité et fidélisation du personnel, mais aussi hausse de la productivité et de la qualité des services ou produits » (2017, cité dans Tornare, Rinfret et Privé, 2017).

L'amélioration de la qualité de vie au travail permet également aux entreprises d'être plus « responsables ». La qualité de vie au travail devient alors une préoccupation pour les organisations puisque qu'essentiellement elle vise à augmenter au quotidien la satisfaction des salariés au travail. Comme l'a mentionné Getz dans son célèbre ouvrage sur les entreprises libérées, pour créer de la motivation il faut agir sur l'environnement, donc humaniser le travail (2012, cité dans Desplats,

2017). En replaçant le facteur humain au cœur de la production, les salariés retrouvent un sens à leur travail et aux tâches accomplies. Selon les prémisses des entreprises libérées, l'amélioration de la qualité de vie au travail passe non seulement par la libération de ces dernières, mais également par l'octroi de plus de liberté et d'autonomie aux salariés et la mise en place d'un environnement de travail basé sur la collectivité. Selon plusieurs témoignages de leaders libérateurs, l'amélioration de la qualité de vie au travail est possible lorsque

« les hiérarchies disparaissent pour laisser place à une collectivité pensante et décisionnaire, les RH deviennent des accompagnateurs de succès, les intitulés de postes sont abolis et remplacés par des rôles, les échecs sont perçus comme des apprentissages, le contrôle fait place au bon jugement des collaborateurs et à la confiance... » (Cordier-Chemarin, 2018).

4.6 L'autodétermination au travail

La motivation est un concept central en gestion des ressources humaines. C'est pourquoi il existe plusieurs théories qui portent sur ce concept parfois complexe. La théorie de l'autodétermination a été élaborée par Edward Deci et Richard Ryan, chacun psychologue. Lorsque l'on parle d'autodétermination au travail, on stipule « que l'individu est naturellement porté à être plus actif, motivé, curieux et qu'il désire vivement réussir, étant donné que la réussite est en elle-même fort gratifiante » (Deci et Ryan, 2008, p.25). La théorie affirme également que tous les humains ressentent le besoin de se sentir compétents, autonomes et d'avoir un sentiment d'appartenance avec leurs pairs (Deci et Ryan, 2008). Il est donc impératif de mettre en place des environnements sociaux qui favorisent la satisfaction de ces trois besoins afin de permettre aux individus de développer davantage leur autodétermination. Selon les conclusions des auteurs de la théorie, « lorsqu'une personne est motivée de l'intérieur, elle éprouve un sentiment d'autodétermination, en autant que son besoin d'autonomie est satisfait » (Deci et Ryan, 2008, p.25). En d'autres mots, plus une personne est intrinsèquement motivée, plus son autodétermination sera élevée. Les auteurs affirment également que les échéances, les menaces de punition ainsi que la surveillance, sont des facteurs pouvant amoindrir la motivation intrinsèque. Dans un autre sens, la rétroaction positive (climat d'encouragement et d'ouverture) est un excellent moyen de renforcer la motivation intrinsèque de l'individu (Deci et Ryan, 2008). L'autodétermination permet alors de réguler les

comportements au travail et détermine par conséquent la direction, la durée et l'intensité des comportements dans les milieux de travail. Il s'agit alors de déterminer la forme de motivation qui pousse un individu à agir. Comme l'indique l'auteur Michel Dalmas,

« la théorie de l'autodétermination s'appuie sur le concept d' « eudémonie » c'est-à-dire de réalisation de soi, comme critère essentiel au bien-être. Cette théorie suppose que les individus ont des besoins psychologiques fondamentaux et que la satisfaction de ces derniers est essentielle à leur intégrité, à leur croissance psychologique, et, in fine, à leur bien-être » (Dalmas, 2016, p.91).

La théorie de l'autodétermination parle également du concept de soutien à l'autonomie. Il s'agit en fait d'encourager les individus à prendre des initiatives et à faire des choix. Comme l'indique les auteurs, « quand on encourage une personne à être autonome, elle se sent souvent plus libre d'aller selon ses intérêts et de déterminer la pertinence et l'importance que revêtent pour elle les valeurs, les mœurs et les normes sociales » (Deci et Ryan, 2008, p.29). Si l'on veut favoriser l'émergence d'une motivation plus autonome au travail, il faut vraisemblablement mettre en place les conditions appropriées, c'est-à-dire une organisation du travail permettant aux salariés de jouir d'une diversité dans leurs tâches, d'une plus grande liberté d'action et décision, et plus encore.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan identifie également deux formes d'intériorisation soit la motivation contrôlée qui regroupe la motivation extrinsèque et la motivation introjectée ainsi que la motivation autonome qui comporte la motivation identifiée et puis la motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 2008). Dans le cadre des entreprises libérées, la motivation intrinsèque est celle qui est la plus intéressante étant donné que c'est sur celle-ci que les leaders libérateurs vont mettre l'accent afin de convaincre les salariés du bien-fondé de la libération de l'organisation. De plus, tel que mentionné plus haut, plusieurs formes de motivation extrinsèque, comme par exemple les primes et les bonus annuels, sont supprimées au sein des entreprises libérées. De fait, comme l'a pu démontrer les chercheurs au cœur de leur recherche, une importance trop grande accordée aux formes de motivation extrinsèque peut avoir des conséquences défavorables sur le degré de motivation des travailleurs et travailleuses. La motivation autonome et autodéterminée apportent plusieurs bienfaits au sein des organisations ; on parle d'une performance accrue, d'un plus grand engagement des employés face à l'organisation, d'un plus grand bien-être psychologique et d'une collaboration supérieure entre les employés (Deci et Ryan, 2008).

Pour plusieurs chercheurs qui se sont penchés sur les formes d'organisation du travail contradictoires aux formes plus traditionnelles, « plus on fait confiance aux salariés, plus on leur laisse la liberté de s'organiser et plus ils s'efforceront d'assumer au mieux leurs responsabilités » (Manageris, 2016, p.1). Cette affirmation va dans le même sens que ce qu'est l'autodétermination au travail. En effet, les organisations et leurs environnements sont transformés dans le but de favoriser l'autonomie des salariés et orienter efficacement leurs actions. Comme le mentionne la « théorie Y », la mise en place d'organisation basée sur le « pourquoi » fait en sortes que l'organisation du « comment » est imputable aux salariés (Manageris, 2016). En ce sens, la création des conditions permettant aux collaborateurs de pouvoir assumer leur autonomie d'action est primordiale pour favoriser leur autodétermination.

La théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan représente un levier important pour les gestionnaires et les dirigeants d'entreprise qui souhaitent accorder une plus grande importance au bien-être et à la satisfaction au travail de leurs travailleurs et travailleuses. Ainsi, il y a un réel intérêt à retenir la théorie de l'autodétermination, et plus particulièrement en ce qui concerne les nouvelles formes d'organisation du travail. Toutefois, dans un contexte d'entreprises libérées, on révèle des critiques parfois peu flatteuses en ce qui concerne le discours sur la liberté et l'autonomie des salariés. Sommes-nous en présence d'un « faux rêve » bien déguisé? C'est ce que nous tenterons de comprendre.

5. Les limites de l'entreprise libérée affectant la qualité de vie au travail

L'entreprise libérée repose sur un postulat de base bien simple soit celui de libérer les salariés de l'entreprise pyramidale, taylorienne et bureaucratique ainsi que de placer ces derniers comme facteur essentiel de la transformation des organisations du travail. De plus, rejeter certaines modalités archaïques du management n'est pas en soi une mauvaise chose. Certaines caractéristiques de l'entreprise libérée sont des éléments de bon sens auxquels on ne peut qu'adhérer. De nos jours, une certaine flexibilité est, sans aucun doute, nécessaire et souhaitable. Toutefois, l'entreprise libérée n'est pas une forme organisationnelle du travail qui convient à tous. L'entreprise libérée semble être compatible avec uniquement ceux qui sont animés d'une forte

autodétermination. Cette autodétermination peut parfois même être illusoire. Réinventer l'entreprise n'est pas non plus une chose facile. Transformer son entreprise oui, mais dans le but d'adopter un modèle plus adapté au contexte social et économique actuel et plus respectueux des attentes personnelles et professionnelles des salariés. Un changement managérial radical n'est alors pas nécessairement la meilleure option à envisager pour offrir plus de liberté et d'autonomie à ses salariés. De fait, la libération des entreprises n'est pas un miracle organisationnel. L'auteure Marie Desplats le dit elle-même, « même si rendre sa liberté au salarié est la seule voie qui l'aidera à se reconnecter au plaisir, l'entreprise libérée n'est pas toute-puissante » (Desplats, 2017, p.93).

Ce qui est intéressant par rapport au phénomène managérial des entreprises libérées, est le fait que les défenseurs de cette organisation du travail proposent leurs idées souvent sous forme de *story telling* et aussi de manière très romanesque. Suite à notre analyse de la littérature disponible sur le sujet qui a été présentée dans les paragraphes précédents, il a été rapidement facile de conclure que ces derniers sont peu ouverts aux limites des entreprises libérées, qui sont vraisemblablement plus présentes qu'ils n'oseraient le croire. En effet, les auteurs en faveur des entreprises libérées parlent très peu du portrait moins flatteur de ce type d'organisation du travail. Si certains osent effleurer le sujet, ces derniers trouvent rapidement une réponse pour détourner l'attention. Toutefois, il existe bel et bien des critiques intéressantes au sujet des entreprises libérées qui méritent une plus grande attention. C'est pourquoi nous tenterons dans les prochains paragraphes de mettre en lumière les limites des nombreuses prémisses des entreprises libérées. D'ailleurs, le débat sur l'entreprise libérée se résume dans certains cas à un affrontement entre les « pour » et les « contre ». Nous procéderons alors à une analyse des « contre » tout en cherchant à déterminer leur impact sur l'autodétermination au travail des salariés.

5.1 Autonomie imposée

Le concept d'autonomie occupe une place centrale au sein des entreprises libérées. On définit l'autonomie dans le travail tel que « la capacité d'un sujet (individuel ou collectif) de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans qu'un extérieur (ici l'organisation formelle) ne lui impose ses normes » (Chatzis, 1999, p. 29). Comme mentionné plus haut, l'entreprise libérée n'est pas une forme organisationnelle du travail qui est compatible avec chaque salarié. En effet,

ce n'est pas tout le monde qui a forcément envie de plus d'autonomie et de liberté. Alors, « il faut voir la recherche d'autonomie comme la volonté des salariés « de mettre à contribution leur expertise dans la conduite de leur propre travail ou dans les décisions de l'entreprise » » (Chapelle et al., 2018, p.153). Ainsi, l'on peut affirmer que certains travailleurs et travailleuses se voient donc imposer une autonomie qu'ils ne souhaitent pas nécessairement avoir dans leur travail puisqu'ils n'en ont pas exprimé la volonté. Une autonomie imposée (ou autonomie prescrite) peut avoir un impact négatif sur la motivation, donc une démotivation, chez les salariés ce qui diminue leur opportunité de s'autodéterminer au travail. L'auteure Danièle Linhart souligne que

« ce qui est demandé aux salariés par le management moderne est de se mobiliser entièrement pour mettre en œuvre des méthodes de travail et des objectifs déterminés en dehors d'eux par des experts, des consultants indifférents le plus souvent aux spécificités du métier. C'est pourquoi des sociologues britanniques et français ont parlé d'autonomie contrainte ou contrôlée » (Linhart, 2018, p.24)

Malgré le fait que la possibilité d'avoir plus d'autonomie, de flexibilité ainsi que de liberté dans son travail soit naturellement séduisant pour les travailleurs et travailleuses, plusieurs préfèrent se contenter d'exécuter des ordres et être encadrés par un management. La perte de repères une fois dans une entreprise libérée peut amener certains salariés à être exposés à des risques psychosociaux étant donné la trop grande pression d'être parfaitement autonome et vivre dans un environnement de « lâcher-prise ». L'absence de règles et de limites peut créer de la confusion chez les individus. Il s'agit en quelques sortes d'une nouvelle forme de souffrance au travail pour ces salariés, contrairement à ce que promet les entreprises libérées qui mettent l'accent sur une amélioration de la qualité de vie au travail. Une autonomie imposée ou encore une autonomie qui s'avère manipulatrice vient vraisemblablement troubler l'ordre des choses. De plus, il n'est pas rare de voir l'autonomie autrefois accordée maintenant réduite : « dès lors que l'autonomie octroyée doit être réduite, [...], il y a un risque de majorer le stress » (Chapelle et al., 2018, p.156).

Comme le mentionne les auteurs Chapelle et Liberi, « développer l'autonomie est important mais l'excès d'autonomie peut devenir contre productif dans certain cas » (Chapelle et al., 2018, p.156). En ce sens, on peut remettre en question le discours des leaders libérateurs qui mettent l'accent sur le fait que les entreprises libérées sont plus productives et performantes grâce à l'autonomie et la liberté de ses salariés. Comme l'autonomie est au cœur des prérequis de l'entreprise libérée, on

peut facilement tomber alors dans l'excès. Mettre les personnes en situation de s'auto-organiser sans préciser les règles et surtout, sans discuter du travail, peut aboutir au surinvestissement et à la surcharge de travail. Une sur-responsabilisation individuelle est répétitivement exigée chez les salariés qui se retrouvent au sein des entreprises libérées. Les auteurs mentionnent également qu'une trop forte autonomie peut « être une source de déstabilisation pour le salarié dans le cadre de l'exercice de ses fonctions et potentiellement génératrice d'une situation conflictuelle » (Chapelle et al., 2018, p.158). Une trop grande autonomie peut également provoquer des conséquences de nature psychiques. Cette responsabilisation qui vient avec l'autonomie est souvent source de stress. Comme le souligne Godard (2001),

« un niveau modéré d'autonomie aurait de meilleurs effets sur la satisfaction au travail qu'un niveau plutôt faible ou élevé. Lorsque l'autonomie est élevée, la principale raison d'une baisse de la satisfaction au travail serait l'augmentation du stress chez les travailleurs et, selon Godard, même une meilleure préparation ainsi qu'une meilleure formation n'y changeraient pas grand chose ». (St-Jacques et Roy, 2002, p.114).

En d'autres mots, les entreprises libérées peuvent engendrer un certain nombre d'effets pervers sur l'autodétermination au travail des salariés et changer fondamentalement leur rapport au travail.

De plus, les entreprises libérées semblent confondre leur réel pouvoir motivationnel qu'elles ont sur ses salariés. Les attentes doivent être avant tout raisonnables. De fait, chaque salarié n'est pas motivé de la même façon. Le fait d'imposer une motivation intrinsèque et d'éliminer toutes formes de motivation extrinsèque telles que les primes et les bonus annuels peut avoir des effets contraires sur certains salariés et engendrer alors une perte de motivation chez ses derniers. Au sein des entreprises libérées, le concept de la reconnaissance n'est pas traitée. Pour Yeatts, Hyten, Wagner, Maddox et Barritt (1997),

« la mise en place de systèmes de rémunération et de récompenses, adaptés à la fois aux individus et aux équipes, est nécessaire afin de maintenir la motivation individuelle et d'encourager une plus grande collaboration à l'intérieur des équipes et entre les équipes » (1997, cité dans St-Jacques et Roy, 2002, p.113).

L'égalité formelle entre les salariés est également souvent prise à la légère et présentée comme si l'on souhaitait « vendre un rêve ». Dans la réalité, c'est toutefois plus compliqué. D'autres auteurs parlent également d'une perte d'autonomie réelle plutôt que d'un gain pour les salariés des entreprises libérées. Une étude a d'ailleurs démontré que l'absence d'un réel transfert de pouvoir, de responsabilités et d'autonomie vers les équipes de travail peut avoir des impacts négatifs sur la satisfaction au travail (St-Jacques et Roy, 2002, p.112). Comme l'indique l'auteure Lise Demailly,

« le lecteur pourrait objecter que le nouveau management privé en appelle beaucoup à l'autonomie des opérateurs, à leur esprit d'initiative et à la responsabilité individuelle. Mais, première remarque, il s'agit là d'une autonomie obligée, d'une prescription d'engagement, d'un « enrôlement des subjectivités », d'une implication sous contrainte » (Demailly, 2011, p.468).

L'auteure affirme également qu'il s'agit d'une autonomie très encadrée et limitée, ce qui encore une fois prouve que le discours entourant les entreprises libérées peut être contradictoire. L'entreprise libérée repose sur l'hypothèse que tout le monde a envie de prendre des initiatives et d'être flexible dans son travail alors que ce n'est pas le cas. Cela peut provoquer des effets contraires sur l'autodétermination au travail. Les auteurs Jacquinot et Pellissier-Tanon expriment bien ce que nous tentons de démontrer :

« [...] il ne suffit pas de retenir l'aplatissement de la ligne hiérarchique et la liberté pour chacun de s'organiser pour que la prise de décision soit effectivement autonome ; il faut que la culture d'entreprise concourt à cette autonomie ; il s'agit que les valeurs promues par l'entreprise favorisent le débat et l'esprit critique. Une entreprise qui attendrait encore de son personnel une conformité à ses attentes, une loyauté à la lettre et une fidélité sans discernement, ne serait pas vraiment libérée » (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015, p.381).

Pour remplir ses promesses quant à l'autonomie de ses salariés, il faudrait tout d'abord que celle-ci soit souhaitée par une grande majorité des individus et que l'intégrité ainsi que la personnalité de chacun soient respectées. Comme l'indique les auteurs St-Jacques et Roy, « en définissant et en communiquant clairement le niveau d'autonomie visé, l'organisation court moins le risque de se retrouver avec des écarts de perception importants et de décevoir les gens » (St-Jacques et Roy, 2002, p.110). Le désir d'avoir plus d'autonomie dans le travail doit alors être délibéré par

l'ensemble des acteurs dans l'organisation ce qui nous semble peu explicite dans l'entreprise libérée.

5.3 Le partage du pouvoir

Contrairement aux prétentions entretenues, le contrôle n'a pas disparu au sein des entreprises libérées. On pourrait même affirmer qu'on assiste plutôt à un renforcement du pouvoir. Les entreprises libérées marquent certes un changement de paradigme dans la distribution du pouvoir entre les divers acteurs au travail mais n'annonce pas sa disparition totale des structures de l'organisation. Ce qui est important de retenir c'est que malgré le discours des leaders libérateurs et ce que différents défenseurs de cette organisation du travail tentent de convaincre le lecteur, le contrôle n'est pas absent malgré une transformation profonde des structures ou un aplatissement de la hiérarchie. On serait vraisemblablement en situation d'autorité partagée. Les entreprises libérées n'abolissent pas l'autorité, au contraire elle la généralise à l'ensemble des acteurs de l'organisation. Comme le mentionne les auteurs Chabanet et al., « l'entreprise libérée n'est pas bâtie sur une absence de règles mais sur des techniques de management spécifiques et rigoureuses » (Chabanet et al., 2017, p.57). La suppression du contrôleur ne veut pas dire la suppression du contrôle. Une entreprise sans manager ne veut toutefois pas dire une entreprise sans management. Ceci nous amène à nous poser de sérieuses questions sur la transparence et la sincérité des dirigeants d'entreprise libérée.

Plusieurs auteurs affirment également que les dirigeants d'entreprise libérée sous-estiment la nécessité d'un management de qualité et confondent ainsi autorité et pouvoir. La relation de proximité qu'entretient le supérieur immédiat avec ses employés est non-négligeable et peut aussi représenter une forme de motivation pour les salariés. Les cadres intermédiaires sont souvent ceux qui assurent un rôle de protection pour maintenir un environnement de travail sain. Les entreprises libérées sous-estiment également l'importance d'une structure qui représente décidément un critère de succès des nouvelles formes d'organisation du travail. Les fonctions de management et d'encadrement peuvent apporter plusieurs avantages aux entreprises :

« la capacité à anticiper, à garantir la cohérence d'une équipe et à articuler les missions des uns et des autres au sein d'une entreprise, mais aussi la nécessité de

surmonter des situations de crise et de conflit font que les fonctions d'encadrement sont indispensables » (2011, 2014 et 2004, cité dans Chabanet et al., 2017, p.58).

Redistribuer un tel pouvoir parmi les salariés comporte un risque réel et important et peut provoquer une charge mentale dangereuse chez certains individus. De nouvelles formes de contrôles feraient leur apparition dans les entreprises libérées ; contrôles informels, culturels et sociaux (Chêne et Le Goff, 2017). Des auteurs vont même parler de contrôle socio-idéologique du fait qu'en

« persuadant les individus d'adopter certaines valeurs, normes et idées sur ce qui est bien, important, louable en termes de travail et de vie organisationnelle, les organisations ont recours à un contrôle socio-idéologique (Alvesson et Kärreman, 2004) pour influencer sur leurs comportements » (Chêne et Le Goff, 2017, p.191).

On serait alors en présence d'une nouvelle souffrance au travail ce qui n'est guère positif pour l'autodétermination au travail. Manque de support entre collègues, conflits de rôles ainsi que de l'ambiguïté de rôle sont que quelques exemples de situations conflictuelles qui peuvent survenir dans les équipes de travail formées suite à la libération de l'entreprise (St-Jacques et Roy, 2002). La qualité de la vie de l'équipe peut être affectée négativement dans certaines situations puisque l'on retrouve bel et bien des risques entourant la démocratisation du pouvoir. En effet, des personnes charismatiques peuvent s'emparer du pouvoir au sein des équipes de travail et cela fait en sorte, que nous sommes toujours en présence de contrôles et d'une contrainte au sein des organisations dites libérées. La redistribution du pouvoir entre les salariés peut également devenir une source de stress et de démotivation pour certains. Une augmentation du stress au travail et de l'épuisement professionnel sont possibles dû à la responsabilité de chacun de devoir rendre des comptes au collectif. Ainsi, c'est directement leur autodétermination qui est affectée.

Plusieurs auteurs affirment également que la libération des entreprises pose un problème de gouvernance : « en quoi l'intérêt propre à chacune des parties prenantes est-il pris en considération? » (Chabanet et al., 2017, p.59). Dans un contexte économique de plus en plus compétitif et instable, comment résoudre les situations conflictuelles et prendre des décisions rapidement en situation d'urgence? Malgré les beaux discours des leaders libérateurs, la littérature disponible sur les entreprises libérées ne nous permet pas de répondre à ces questions.

Comme mentionné plus haut, le contrôle n'est pas absent au sein des entreprises libérées. Pour travailler au cœur de cette organisation du travail, il faut tout d'abord être prêt à un contrôle social fort. Par une démocratisation du pouvoir, on assiste à une mise en œuvre d'une concurrence importante entre les individus (Taupin, 2016). Si les leaders libérateurs affirment que le contrôle est éliminé des structures et que les salariés sont libres d'agir, il serait plus prudent d'avouer que celui-ci s'est transformé et s'exerce maintenant à travers la pression sociale de l'équipe. D'autres vont affirmer que le contrôle bureaucratique n'est pas éliminé mais bien intégré dans le contrôle social (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea et Richard, 2017, p.167). L'entreprise libérée peut engendrer un environnement de travail satisfaisant à certains niveaux, mais peut aussi être dangereuse du fait qu'elle est contraignante à cause du contrôle par les pairs (Roy et Audet, 2002). Comme plusieurs l'indique,

« cette situation pourrait représenter le « fardeau » du salarié libéré : devoir ajuster en permanence son comportement par rapport aux autres dans un univers beaucoup plus mouvant que dans les entreprises traditionnelles au risque de la fatigue et de la surcharge de travail » (Rousseau et Ruffier, 2017, p.113).

La contrainte des résultats peut également peser lourd sur les équipes de travail : « les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production » (St-Jacques et Roy, 2002, p. 106).

De plus, comme les fonctions de management et d'encadrement sont redistribuées au sein des équipes de travail, « ces dernières requièrent une formation et des compétences que ne possèdent pas la plupart des collaborateurs » (Chabanet et al., 2017, p.58). L'évaluation permanente entre pairs peut créer une charge mentale importante chez certains individus ; la peur de ne pas être à la hauteur, toujours se comparer aux autres ou encore de sentir que l'on ne donne pas suffisamment son maximum. Tel qu'indiqué par l'auteur Marc Mousli, « la « régulation par les pairs » ne laisse rien passer ; elle n'a pas d'indulgence pour la paresse, la négligence ou le travail mal fait » (Mousli, 2016, p.50). Où est alors le droit à l'erreur dans les entreprises libérées? Les obligations de compétences et de résultats peuvent entraîner un risque de charge psychique non-négligeable. L'autodétermination et l'auto-motivation en mangent alors un coup. Comme le mentionne Chabanet et al., « la question de la gestion des relations humaines – par les collaborateurs eux-

mêmes – devient une ressource essentielle et une condition de fonctionnement de l’entreprise. Un tel système peut déstabiliser, fragiliser et même engloutir ceux qui lui consacraient tout leur Être » (2011, 2011, 2015 et 2010, cité dans Chabanet et al., 2017, p.59).

Un autre argument intéressant à exploiter est celui qui stipule que les dirigeants d’entreprise libérée usent du *soft power* (pouvoir mou). Ce terme développé par Joseph Nye (1990) « consiste à tenter d’abord d’obtenir par la persuasion séductrice des résultats que l’on pourrait aussi atteindre par la force. Il s’agit d’amener les autres à adhérer à des normes et des institutions qui incitent ou induisent au comportement désiré » (Brière, 2017, p.273). Le *soft power* s’applique parfaitement aux entreprises libérées et par le fait même prouve la mise entre parenthèses de l’individu au profit de l’organisation. Le caractère contrôlant de la culture et de la vision imposée par le dirigeant d’entreprise est un excellent exemple de « pouvoir mou ».

5.4 Faux rêve déguisé

Sans aucun doute, les entreprises libérées sont un phénomène médiatique qui fait beaucoup jaser. L’entreprise libérée repose sur la vision du leader libérateur et cette vision doit faire rêver (Ducatteuw, 2017). Suscite-t-elle un simple sentiment de liberté plutôt qu’une liberté réelle? Elle entraîne tout de même un sentiment d’espoir ce qui peut poser problème. Les leaders libérateurs usent beaucoup de cet espoir pour faire passer leur message. Comme il est surprenant d’associer « liberté » et « autonomie » avec « entreprise », on accorde une attention bien particulière aux entreprises libérées. Toutefois, un trop grand nombre d’effets négatifs liés à cette organisation du travail passent sous silence. Devant le manque de crédibilité et de transparence des leaders libérateurs, force est de croire que nous sommes en présence d’une utopie managériale, ou comme plusieurs aiment bien dire, un « faux rêve » bien déguisé.

Comme l’indique les auteurs Acker et Liberi,

« d’une manière générale, une organisation du travail instable, des situations sans cesse changeantes, des organisations sans un minimum de cohérence, des interruptions multiples avec des urgences obligent les salariés à l’improvisation et cette improvisation est vécue comme une intensification péjorative de leur travail qui influe sur leurs conditions de travail » (Chapelle et al., 2018, p.142).

Comme les entreprises libérées sont encore un phénomène managérial nouveau, il n'existe toujours pas de façons de faire prescrites et cette nouvelle forme d'organisation du travail se développe dans un environnement incertain et en constant changement. Il se peut alors qu'une fois libérée, une entreprise reprenne certains principes des organisations traditionnelles lorsque celle-ci réalise que son *business model* n'est pas suffisamment résistant aux changements de son environnement.

Comme les fonctions managériales sont redistribuées au sein des équipes de travail et que de nouvelles compétences professionnelles sont exigées chez les salariés, on assiste également à une intensification du travail au sein des entreprises libérées qui peut donc amener à une dévalorisation du travail et entraîne par le fait même, des effets pervers sur l'autodétermination au travail des individus. Peu importe la forme d'organisation du travail choisie, la pression sur les résultats reste la même : « La pression constante « aux résultats » [...] est épuisante pour les individus » (Demailly, 2011, p.468). Il s'agit encore une fois d'une nouvelle souffrance au travail. Ainsi, il est faux de dire que les dirigeants d'entreprise libérée n'ont pas comme but premier de faire de l'argent. Évidemment, le modèle que les leaders libérateurs présentent est en apparence séduisant, mais qu'en est vraiment la réalité?

L'auteure Danièle Linhart persiste dans ses nombreuses publications en affirmant que le taylorisme n'a pas disparu (Linhart, 2018). Les formes modernes d'organisation du travail sont uniquement une évolution ou encore une forme plus sournoise du taylorisme dans les milieux de travail. Plusieurs parlent même d'un taylorisme *new age*. Lorsqu'on y accorde une attention plus particulière, il est possible d'affirmer que nous assistons plutôt à de la manipulation de la part des dirigeants d'entreprise qui ont été dans le passé frustrés par la vision traditionnelle. Pour remplir ses promesses, il faut beaucoup de sincérité ce qui nous semble encore une fois peu explicite dans l'entreprise libérée. Est-il donc vrai d'affirmer que le leader libérateur met en place un environnement qui permet aux salariés de rester maître d'eux-mêmes, d'apprendre, d'évoluer, de s'épanouir et finalement de s'auto-motiver? (Chabanet et al., 2017). Si l'on se fie aux nombreuses limites des entreprises libérées, le doute s'installe rapidement.

Comme dans plusieurs entreprises aujourd'hui libérées, le changement d'organisation du travail n'est pas le fruit d'une construction collective. De plus, tous les acteurs se retrouvent dépendants du leader libérateur. La survie des entreprises libérées dépend uniquement de l'engagement de ce dernier. Comme le mentionne les auteurs,

« si on note l'insistance avec laquelle le récit des expériences « d'entreprises libérées » met l'accent sur le rôle décisif des leaders, on peut, par analogie, faire l'hypothèse que l'entreprise libérée ne tient que par l'identification des salariés à des leaders charismatiques » (Prades, Escanes et Morin, 2018, p. 174).

On note également qu'il existe peu de débats autour de la vision et des décisions développées par le leader libérateur : « la liberté accordée aux salariés pourrait donc être à tout moment remise en cause et rien ne garantirait sa mise en œuvre au-delà des engagements promus par le leader libérateur » (Rousseau et Ruffier, 2017, p.112). Les salariés sont-ils réellement autonomes et libres s'ils sont fortement dépendants du dirigeant d'entreprise? Par exemple, au sein de la compagnie SARA, une petite PME œuvrant dans le secteur de l'industrie pharmaceutique, « il s'agit d'un changement imposé, la mise en place de la nouvelle organisation ayant été décidée de manière totalement autocratique par le président » (Holtz, 2017, p.133). Dans la quasi-totalité des cas d'entreprises libérées, il s'agit d'un changement contraint. Des auteurs vont même dénoncer le caractère autocratique des entreprises libérées comme étant « une tentative de s'affranchir d'un maximum de règles ou normes de travail, externes ou internes, qui ne résulteraient pas d'un libre accord entre les salariés concernés » (Brière, 2017, p.268-269). Serait-on alors en présence d'une fausse démocratie au sein des entreprises libérées?

Si certains se font avoir par les beaux discours et l'espoir que suscite les entreprises libérées, certains ne sont pas dupes et vont tenter de résister au changement d'organisation du travail. Toutefois, cette résistance peut engendrer des effets pervers comme par exemple réintégrer les mauvaises habitudes des entreprises tayloriennes. L'auteur Théo Holtz le mentionne : « un phénomène de résistance plus subtil consisterait à faire cohabiter des pratiques managériales issues de l'ancien et du nouveau modèle » (Holtz, 2017, p.135).

Le modèle proposé de l'entreprise libérée présente certaines défaillances directement liées aux principales prérequis tels que la liberté et l'autonomie. Plusieurs dirigeants d'entreprise libérée affirment qu'un recours ferme à l'autorité est parfois nécessaire, alors que dans leurs discours pour promouvoir cette organisation du travail, ces derniers mettent l'accent sur l'absence d'autorité et de niveaux hiérarchiques (Holtz, 2017).

Comme l'indique l'auteure Marie Desplats,

« si quelques salariés sont immédiatement enthousiasmés par les changements qui s'annoncent, beaucoup vont perdre leurs repères, être déstabilisés et résister au changement. Il est évident aussi qu'il y aura des départs, car certaines personnes ne se reconnaîtront pas dans la nouvelle organisation pour différentes raisons » (Desplats, 2017, p.23-24).

L'aplatissement hiérarchique pousse également plusieurs managers à quitter l'entreprise pour de multiples raisons. Plusieurs vont se sentir menacés ou encore dépossédés, surtout ceux qui occupent des fonctions managériales depuis des dizaines d'années. Du jour au lendemain, on leur demande de ne plus « gérer » les salariés mais bien de maintenant les accompagner et les guider vers les objectifs organisationnels. Ce « lâcher-prise » peut être une source de motivation pour les managers de résister au changement ou pire, quitter l'entreprise définitivement. En ce sens, les managers intermédiaires peuvent eux aussi être affectés par ce changement radical d'organisation du travail et voir alors leur autodétermination négativement affectée. Quitter l'entreprise ou mal vivre ce changement peut les amener à être démotivés et vivre une forme de souffrance au travail (celle que les entreprises disent s'être miraculeusement libérées). Comme l'indique Danièle Linhart dans son ouvrage *La Comédie humaine du travail*, « ce management humaniste conduit lui aussi parfois, et contre toute attente, à des effets déshumanisants qui se traduisent par plus de stress et de tensions au travail » (2015, cité dans Taupin, 2016, p.153).

Dans un autre ordre d'idées, les conclusions de l'étude menée par Chênevert et Dubé sur les différentes nouvelles formes d'organisation du travail démontrent que la constitution d'équipes de travail, qui est une pratique des entreprises libérées, est celle étant la moins répandue dans les milieux de travail (Chênevert et Dubé, 2008). Cela peut s'expliquer entre autres, du fait que la forme d'organisation du travail des entreprises libérées représente un risque significatif et non louable pour la pérennité des organisations, mais également pour le bien-être des salariés à long terme. De plus, « les coûts de développement et le temps nécessaire à leur implantation peuvent expliquer l'hésitation des dirigeants à les implanter » (1995, cité dans Chênevert et Dubé, 2008, p.150).

5.5 Le management responsabilisant

Tel que mentionné plus haut, doit-on réellement « libérer » les entreprises pour améliorer la qualité de vie au travail des salariés? Selon notre analyse, plutôt que de chercher à libérer les organisations, les dirigeants d'entreprise devraient davantage mettre leur énergie à rendre les travailleurs et travailleuses plus libres et autonomes en favorisant une transformation de l'entreprise vers une forme plus « responsable », c'est-à-dire être plus à l'écoute des réels besoins de ses salariés plutôt que de se contenter d'une vision autocratique d'un leader libérateur.

Comme le propose Martin Richer, consultant en responsabilité sociale des entreprises, le management intermédiaire ne doit pas être supprimé comme le propose les entreprises libérées mais doit plutôt passer par une transition managériale où « le management et les fonctions support doivent évoluer vers un meilleur alignement stratégique et une présence plus forte en soutien des collaborateurs » (Richer, 2018). En ce sens, il est possible de diminuer les contrôles et les contraintes au sein des organisations tout en conservant le management intermédiaire qui est souvent nécessaire pour la gestion des conflits ainsi que la gestion de la santé et sécurité des salariés au travail. Réduire radicalement les moyens de régulation et d'assistance à la disposition des salariés, comme le propose les entreprises libérées, représente un risque et n'a pas nécessairement les effets souhaités sur l'autodétermination au travail des individus. En effet, en l'absence d'encadrement, on peut assister à une démotivation et une augmentation des conflits entre les pairs. Toutefois, comme le mentionne l'auteure Marie Desplats, « certaines entreprises libérées font le choix de garder une structure managériale, en la faisant évoluer vers des fonctions d'animation et d'aide » (Desplats, 2017, p.27). Il s'agit là d'une belle façon d'amener les salariés vers une transition managériale moins radicale mais tout de même plus agile.

En effet, ce ne sont pas tous les travailleurs et travailleuses qui souhaitent être « libérés ». Plusieurs études démontrent d'ailleurs que les organisations qui investissent davantage dans la qualité de leur management sont plus susceptibles d'être avantagées au niveau de l'efficacité productive et de la rentabilité financière (Richer, 2018). De fait, une rupture trop radicale avec les composantes des formes d'organisation du travail plus traditionnelles peut entraîner des effets pervers sur l'autodétermination au travail des salariés, et peut jusqu'à engendrer des troubles psychosociaux importants chez certains individus (surmenage, surinvestissement, etc.). C'est pourquoi une transition managériale plus « douce » comme le management responsabilisant permet de bousculer

les habitudes des salariés avec prudence et de trouver un juste équilibre entre les besoins respectifs de l'entreprise et de ses ressources humaines. Plutôt qu'abattre la hiérarchie, les dirigeants d'entreprise devraient tout d'abord se concentrer sur la qualité de leur management.

Devant un départ important à la retraite de la génération des « *baby-boomers* », il est indispensable que les entreprises privilégient la mise en place de conditions de travail motivantes et stimulantes pour les jeunes générations telles que la génération Y (Dalmas et Lima, 2016). L'adoption de nouvelles pratiques managériales davantage reliées aux caractéristiques des jeunes générations est une phase essentielle à franchir pour les entreprises si elles veulent survivre au postmodernisme et attirer et fidéliser de jeunes talents. Les attentes de la génération Y (et bientôt la Z) sont nombreuses et bien particulières, c'est donc pourquoi un modèle managérial hybride rassemblant plusieurs caractéristiques des entreprises postmodernes semble intéressant. On parle alors d'intégrer des valeurs de transparence, de confiance et de responsabilisation, d'adopter un style managérial de « laissez-faire », de développer une culture du changement, et plus encore (Dalmas et Lima, 2016). Devant la forte « guerre des talents » qui se dessine dans le contexte du marché du travail, il devient alors requis pour les entreprises de bien comprendre les attentes, les valeurs et les attitudes au travail des jeunes générations. Pour faire face à la nouvelle dynamique du marché, les entreprises seront amenées à être plus flexibles et collaboratives. Une forme progressive de suppression des contrôles serait une avenue intéressante à explorer pour les dirigeants d'entreprise. De plus, il existe des modèles plus participatifs et plus horizontaux que les modèles traditionnels qui sont beaucoup moins radicaux que les entreprises libérées, et engendrent par le fait même moins de risque et assurent une plus longue pérennité pour l'entreprise. Est-il alors nécessaire de « libérer » les organisations, ou alors de simplement être plus à l'écoute des besoins des salariés et être davantage réactif aux changements face aux attentes sociales des individus.

6. Conclusion

Comme nous avons pu le voir grâce à cet exercice de revue de la littérature, l'entreprise libérée propose une remise en cause profonde des formes traditionnelles d'organisation du travail dont les principes reposent sur le contrôle et le commandement. Dans un monde complexe qui nécessite d'être réactif aux changements de son environnement, l'évolution du management est inéluctable. En ce sens, les entreprises libérées sont des entreprises bien singulières dont l'assise théorique demeure simple. Toutefois, il existe bel et bien des ambiguïtés autour de ce nouveau phénomène managérial. En effet, il n'existe pas de modèle prescrit ni de façons de faire bien définies. Chaque leader libérateur y va de son gré et propose alors une vision et des valeurs à ses salariés. On pourrait même parler de « bricolage ». Le modèle général des entreprises libérées est pourtant riche de promesses. D'ailleurs, l'organisation du travail basée sur la libération des entreprises semble correspondre davantage aux attentes des générations Y et Z qui représentent une partie croissante de la population salariée. Devant un départ massif des « *baby-boomers* » à la retraite, le renouvellement des méthodes de management semble impérieux si les organisations veulent attirer et fidéliser les travailleurs et travailleuses.

Malgré la bonne volonté des dirigeants d'entreprise libérée, leurs discours porte à confusion et nous ont donc mené à mettre en lumière les effets négatifs passés sous silence par ces derniers. Devant le manque de transparence, l'autonomie et la liberté proposées aux salariés ont un caractère factice. Les entreprises libérées proposeraient alors davantage un renouvellement des méthodes de management traditionnelles plutôt que leur effacement. Comme mentionné plus haut, l'entreprise libérée n'est pas bâtie sur une absence de règles mais sur des techniques de management spécifiques et rigoureuses. L'essoufflement du taylorisme a poussé les leaders charismatiques à faire preuve de créativité en développant une vision enthousiaste autour d'une utopie séduisante pour les salariés. Se doter d'une image socialement désirable est avant tout la mission des leaders libérateurs mais ces derniers ne transforment pas réellement leur organisation du travail pour le mieux (Chênevert et Dubé, 2008).

La théorie de l'autodétermination au travail développée par Deci et Ryan nous a particulièrement intéressée du fait que les leaders libérateurs utilisent souvent l'autodétermination pour prouver que les entreprises libérées sont productrices de qualité de vie au travail. Cette théorie place l'autonomie de l'individu au cœur de ses motivations. Il est difficile de déterminer si les salariés sont réellement autodéterminés au sein des entreprises libérées lorsque le discours est le suivant : « vous êtes totalement libre de prendre toute décision... du moment que celle-ci va dans le sens de la vision de l'entreprise » (Brière, 2017, p.270). L'autonomie n'est réelle que si le salarié contrôle réellement ce qu'il accomplit. En ce sens, le besoin d'autonomie ne serait pas entièrement comblé au sein des entreprises libérées pour le salarié. Sa dépendance à cette vision de l'entreprise provoque alors les attentes contraires à ce que nous pourrions croire de son autodétermination au travail. La vision du leader libérateur a pour lors une plus grande influence sur les comportements du salarié que les intérêts et les valeurs de ce dernier. L'individu n'est en conséquence pas à la base de ses propres choix. On ne parle donc pas d'autonomie totale. Les salariés sont beaucoup moins autodéterminés que ne le prétendent les leaders libérateurs. Pour être autodéterminé, le travailleur doit être à l'origine de ses propres comportements.

Dans le même ordre d'idées, « l'entreprise peut être dite « libérée » si et seulement si ses membres se trouvent être politiquement libres, c'est-à-dire capables de se fixer leurs propres finalités » (Brière, 2017, p.278). L'individu n'a pas de réelle identité professionnelle étant donné la vision imposée par le leader libérateur. La prédominance accordée à la vision et aux valeurs conçues de manière autocratique souligne sévèrement un oubli quant à la finalité humaniste derrière ce que propose l'entreprise libérée. L'idéologie y est imposée, voire obligatoire. Le bonheur est forcé et il est même pensé pour vous. Sans son adhésion, le salarié est poliment sollicité à quitter l'entreprise.

Lorsqu'une organisation traditionnelle entreprend une démarche de libération cela suscite attentes et inquiétudes, à cause des multiples changements qui y sont associés. Si ces attentes ne sont pas satisfaites, cela peut créer des déceptions et conduire à une perte de motivation et de mobilisation. La libération passe par une transformation radicale de l'organisation et des méthodes de management. Faut-il réellement passer par la « « démolition de la hiérarchie pour donner tout pouvoir aux unités de terrain » » (Casalegno, 2017, p.229). Comme le mentionne l'auteur Jean-Claude Casalegno, « en s'affublant d'un masque romanesque, le discours sur les entreprises libérées a une fonction : celui de remettre en question les conventions et les normes établies »

(Casalegno, 2017, p.240). Le manque de transparence des leaders libérateurs et les nombreuses limites présentées nous amènent plutôt à croire que les entreprises libérées sont en réalité un système d'autorité sans la vision traditionnelle. Si certains y adhèrent, le caractère autocratique entourant la vision et les valeurs impose un rêve plutôt que de le partager. Certains auteurs, dont les critiques sont plus acerbes, parlent même d'anarchie et de surexploitation des travailleurs, de *happy washing* ou encore d'une nouvelle forme d'asservissement où une soumission volontaire de l'ensemble des collaborateurs est revendiquée chez les salariés.

Comme le mentionne Thibaud Brière,

« afin de produire chez ses salariés un sentiment de liberté, tout en voulant que, néanmoins les décisions prises par ses salariés demeurent en conformité – « alignées », « en phase » dirait-on – avec la « vision » de l'entreprise, la nature de l'activité et le taux de rentabilité exigé, alors il lui faut trouver des moyens d'orienter les choix de ses employés » (Brière, 2017, p.272).

Plusieurs caractéristiques de l'entreprise libérée sont restées dans la majorité des cas très tayloriennes ou sont devenues en quelques sortes, une prolongation de la relation *control-command* entre le management et les salariés. Oui les entreprises libérées représentent une nouvelle façon d'organiser le travail, mais de vieux principes tayloriens persistent. En échange d'une impression de liberté et d'autonomie, les salariés doivent vouer à leur leader libérateur une loyauté absolue et un investissement total et absolu dans leur travail. Comment alors être autodéterminé si nous ne sommes pas totalement maître de nos actions et garant du succès derrière le fruit de notre travail? Tel qu'indiqué par Danièle Linhart, auteure qui s'est prononcé à plusieurs reprises sur les effets négatifs passés sous silence des nouvelles formes d'organisation du travail,

« le taylorisme n'a pas disparu, son esprit est bien présent, la différence réside dans le fait qu'il ne s'impose plus autoritairement et quasi mécaniquement aux salariés mais qu'il suppose leur complicité active, leur adhésion. Les salariés sont censés devenir les relais convaincus, actifs et efficaces de ces méthodes tayloriennes » (Linhart, 2018, p.25).

6.1 Des améliorations pour la recherche

Dans un autre ordre d'idées, le phénomène des entreprises libérées est encore aujourd'hui présenté de façon relativement « romanesque » ou encore sous forme de *story telling*, c'est-à-dire qu'il existe très peu de publications connues critiquant spécifiquement ce type d'organisation du travail alors que les articles et les ouvrages fermement en faveur (nous avons qu'à penser à l'ouvrage *Libertée et cie.*) sont abondants. La grande majorité des critiques portent sur l'ensemble des nouvelles organisations du travail, et c'est pourquoi il serait intéressant de se pencher sur une analyse rigoureuse des limites des entreprises libérées notamment sur les possibilités que ces dernières améliorent ou non la qualité de vie au travail des salariés ainsi que les effets pervers sur l'autodétermination de ceux-ci. Si le terme d'entreprise libérée fait autant réagir dans le monde organisationnel, c'est vraisemblablement parce qu'il n'est pas naturel d'associer « liberté » et « entreprise » (Casalegno, 2017).

De plus, peu de chercheurs se sont intéressés à la théorie sur l'autodétermination de Deci et Ryan. C'est pourquoi des études supplémentaires sur le sujet seraient intéressantes pour le domaine des ressources humaines et plus particulièrement pour le développement organisationnel. De plus, des études de terrain (études de cas) au sein d'entreprises libérées seraient encore plus pertinentes afin d'alimenter davantage le débat autour de ce phénomène managérial émergent.

Pour la recherche, il serait intéressant de se pencher davantage sur le caractère contraignant et manipulateur de la vision et des valeurs véhiculées par le leader libérateur que certaines critiques reprochent aux entreprises libérées. Comme le mentionne l'auteur Thibaud Brière,

« plus une organisation se présente comme « libérée », ou encore démocratique, plus les chercheurs doivent être attentifs à la manière dont sont prises les décisions présentées comme collectives, car c'est au nom de la liberté et sous couvert de démocratie que peuvent le mieux se développer des dispositifs de manipulation raffinés [...] » (Brière, 2017, p.278).

Comme il s'agit d'un phénomène managérial encore nouveau, qu'il n'existe pas de modèle prescrit et qu'il subsiste encore beaucoup d'ambiguïtés autour de cette forme d'organisation du travail, les pratiques sont encore peu analysées par la recherche. En effet, on note un manque de finition autour du modèle défini de l'entreprise libérée. Une définition plus approfondie de ce qu'est une entreprise libérée serait déjà un bon début. La définition actuelle proposée par Getz est beaucoup trop étendue

et c'est d'ailleurs peut-être pour cette raison que l'on tend à croire que les leaders libérateurs essaient de nous « vendre un rêve », de susciter de l'espoir. Une définition et une analyse circonstanciées permettraient une meilleure réflexion du phénomène. De plus, comme l'indiquent les chercheurs, leurs études sont essentiellement de nature exploratoire sous forme d'observations. Le fait de privilégier une étude empirique et une réflexion théorique augmenterait le niveau de crédibilité accordé aux entreprises libérées.

Des opportunités de recherches intéressantes sont possibles pour les chercheurs. En effet, il serait intéressant de valider s'il existe bel et bien (et à long terme) une corrélation positive ou négative entre les entreprises libérées, la qualité de vie au travail et la performance organisationnelle. Devant l'ampleur des problématiques d'ordre psychologique en milieu de travail et de leurs incidences néfastes, des études sur la santé mentale des salariés au sein des entreprises libérées pourraient être une valeur additionnelle pour la littérature. De plus, élaborer des formes d'organisations plus coopératives et collaboratives qui tiennent compte du besoin accru de confiance, d'autonomie et de responsabilité des nouvelles générations représenterait un apport significatif pour la recherche. Des approches plus participatives, ouvertes et créatives semblent être plus compatibles et moins ambiguës que ce que propose l'entreprise libérée. Des recherches ultérieures sur la pérennité de ces entreprises permettraient de briser un peu plus le phénomène de mode managériale en prouvant si ce type d'entreprise sont des réussites durables. Une autre proposition intéressante serait la nécessité de recueillir davantage de témoignages sur les réactions des salariés envers le changement et une représentation plus exhaustive des événements. Comment celui-ci est vraiment vécu par les travailleurs et travailleuses? Comme l'adhésion à la vision et aux valeurs du leader libérateur est imposée aux salariés, les quelques témoignages disponibles sont plutôt timides et discrets. Toutes ces propositions sont légitimes et serviraient à réduire la faiblesse des recherches jusqu'à présent sur les entreprises libérées.

L'entreprise libérée est remplie de bonnes promesses. Poursuivre une image idéale de l'humain n'est pas en soi une mauvaise chose. En conséquence, une cohérence des discours avec les pratiques est essentielle. On a pu remarquer qu'un écart entre le discours et l'expérience sur le terrain pèse sur les entreprises libérées. Des effets pervers sur l'autodétermination et la qualité de vie au travail persistent malgré la bonne volonté d'offrir un milieu de travail dynamique aux salariés. Comme l'indiquent les auteurs, « [...] les critiques en termes de surengagement ou de

servitude volontaire laissent plutôt penser que la forme organisationnelle libérée serait propice aux risques psycho-sociaux. Les organisations dites libérées génèrent-elles alors vraiment de la qualité de vie au travail? » (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea et Richard, 2017, p.167). De plus, tel que proposé par le management responsabilisant, une démarche graduelle du changement, une stratégie de communication du changement efficace et une familiarisation des salariés avec le changement, sont que quelques outils familiers que les dirigeants d'entreprise devraient privilégier avant d'adopter (de manière autocratique) une forme d'organisation du travail aussi radicale que l'entreprise libérée. Une forme hybride de l'entreprise libérée qui offre plus de liberté et d'autonomie mais qui conserve une certaine forme d'autorité et de hiérarchie permettrait d'éviter de conduire à la dictature du leader et se protéger du chaos du « laisser-faire ». Les risques de dérapages sont beaucoup trop grands pour ne pas y accorder davantage d'attention.

Bibliographie

- Autissier, D., J. Johnson, K. & Moutot, J. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) de management*, 13(2), 25-33.
doi:10.3917/qdm.162.0025.
- Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle: Réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii(56), 265-282. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-265.htm>.
- Casalegno, J. (2017). L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii(56), 225-245. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-225.htm>.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, 19(4), 55-65.
doi:10.3917/qdm.174.0055.
- Chapelle, F., Acker, A., Bonzom, D., Callahan, S., Légeron, P. & al. (2018). *Aide-mémoire - Risques psychosociaux et qualité de vie au travail en 36 notions*. Malakoff, France : Éditions Dunod
- Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. & Zarifian, Ph. (dir.) (1999). *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*. Paris, France : L'Harmattan.
- Chêne, A. & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance : Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii(56), 185-204.
<https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-185.htm>.

Chênevert, D., & Dubé, M. (2008). Les nouvelles formes d'organisation du travail. Le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. *Relations industrielles*, 63(1), 3-186.
doi.org/10.7202/018125ar

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?. *Management & Avenir*, 93(3), 161-183. doi:10.3917/mav.093.0161.

Cordier-Chemarin, V. (2018). Réinventer les organisations : diriger sans hiérarchie. *Revue RH*, 21(2). Repéré à <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-2/reinventer-les-organisations-diriger-sans-hierarchie>

Dalmas, M. (2016). Génération Y et attitude d'autodétermination: Une étude exploratoire. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxii(53), 83-102. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2016-53-page-83.htm>.

Dalmas, M. & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90(8), 151-174. doi:10.3917/mav.090.0151.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie [Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains]. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 24-34.
<http://dx.doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.24>

Demailly, L. (2011). Les nouveaux managements et la question de l'autonomie professionnelle. *L'information psychiatrique*, volume 87(6), 467-474. doi:10.3917/inpsy.8706.0467.

Desplats, M. (2017). *Libérez votre entreprise ! Plus d'autonomie pour plus de motivation*. Paris, France : Groupe Eyrolles.

Ducatteuw, P. (2017). Le concept d'entreprise « libérée » vu par l'analyse transactionnelle. *Actualités en analyse transactionnelle*, 159(3), 3-12. doi:10.3917/aatc.159.0003.

Getz, I. (2009). Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58. Repéré à https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1860805

Getz, I. (2012). En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve. *Le journal de l'école de Paris du management*, 95(3), 8-15. doi:10.3917/jepam.095.0008.

Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 27-38. doi:10.3917/geco.108.0027.

Getz, I. & Carney, B., M. (2012). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* (traduit par Odile Demange). Paris, France : Librairie Arthème Fayard.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglborg, A. (2017). « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii(56), 205-224. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-205.htm>.

Goguelin, P. (1992). L'évolution du concept d'autorité et l'innovation dans les entreprises. Dans : Philippe Jacques Bernard éd., *Culture d'entreprise et innovation* (pp. 255-268). Paris: C.N.R.S. Editions. doi:10.3917/cnrs.jacqu.1992.01.0255.

Grosjean, V., Leïchlé, J. & Théveny, L. (2016). *Les nouvelles formes d'organisation du travail. Opportunités ou illusions ?* Repéré à https://www.researchgate.net/publication/312093927_Les_nouvelles_formes_d'organisation_du_travail_Opportunités_ou_illusions

Holtz, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii(56), 125-140. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-125.htm>.

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. xxi(52), 365-384. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2015-52-page-365.htm>.

- Linhart, D. (2018). Le modèle managérial moderne : un taylorisme et une subordination personnalisés. *Psychotropes*, vol. 24(3), 21-36. doi:10.3917/psyt.243.0021.
- Manageris. (2016). *L'entreprise libérée : au-delà de l'utopie*. Repéré à http://www.portailrh.org/lecercle/pdf/manageris_248a-entreprise-liberee-au-dela-de-utopie.pdf
- Mousli, M. (2016). Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ?. *L'Économie politique*, 71(3), 40-52. doi:10.3917/leco.071.0040.
- Prades, J., Escanes, J. & Morin, P. (2018). « Entreprise libérée » et sociopsychanalyse. Les obstacles à l'intervention. *Connexions*, 109(1), 165-180. doi:10.3917/cnx.109.0165.
- Richer, M. (2018, 27 août). L'entreprise libérée est-elle socialement responsable ? [Billet de blogue]. Repéré à <http://management-rse.com/2015/11/23/lentreprise-liberee-est-elle-socialement-responsable/>
- 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*, vol. xxiii(56), 109-123. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-109.htm>.
- Roy, M. & Audet, M. (2002). *La quête de flexibilité par les nouvelles formes d'organisation du travail*. Repéré à https://www.usherbrooke.ca/ceot/fileadmin/sites/ceot/documents/Publications/Actes_de_congres/Artcile-AIPTLFLouvain.pdf
- St-Jacques, D. & Roy, M. (2002). Les équipes semi-autonomes de travail améliorent-elles vraiment la situation des employés?. *Interactions*, 6(2), 105-122. Repéré à <https://www.usherbrooke.ca/ceot/fileadmin/sites/ceot/documents/Publications/Articles/09V6N2Roy.pdf>
- Taupin, B. (2016). 10. Nouvelles formes d'entrepreneuriat et organisation : le « bon esprit » du capitalisme. *Regards croisés sur l'économie*, 19(2), 143-154. doi:10.3917/rce.019.0143.

Tornare, J., Rinfret, N. & Privé, C. (2018). Qualité de vie au travail : comment 40 ans de recherches scientifiques peuvent vous amener à convaincre votre direction. *Revue RH*, 21(3).
Repéré à <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-21-no-3/comment-40-ans-recherches-peuvent-convaincre-direction>