

Théorie des organisations

L'organisation libérée

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule	2
Pourquoi une entreprise libérée ?	2
Le management libérateur	4
La stratégie	5
Les structures organisationnelles	5
Le processus de décision	6
La gestion des ressources humaines	7
L'entreprise libérée en pratique	8
La volonté du dirigeant de conduire le changement	8
La volonté des actionnaires de partager cette vision de l'entreprise libérée	8
Conclusion	9
Références	10

Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir ce qu'est **une entreprise libérée**. Comment fonctionne-telle ? Comment mettre en place un management libérateur au sein d'une entreprise ?

Pourquoi une entreprise libérée ?

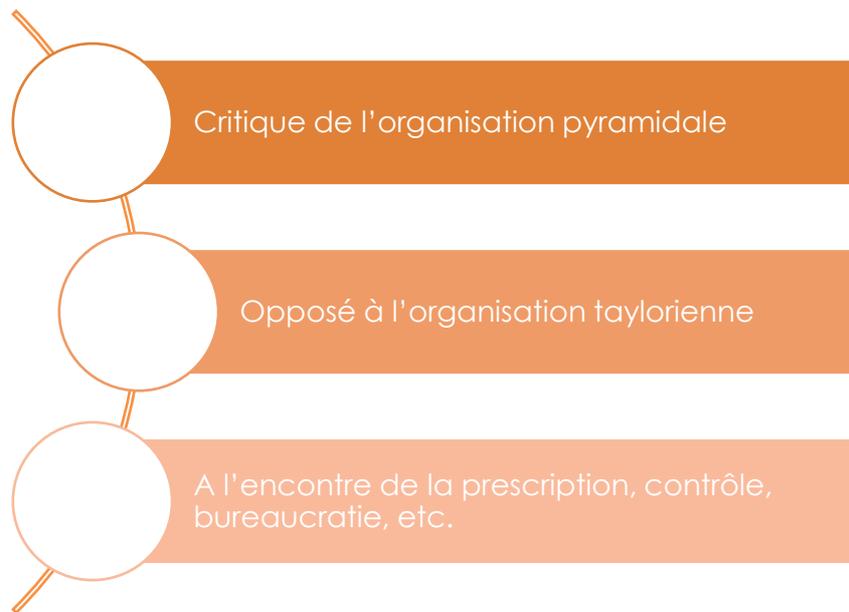


Figure 1. Pourquoi une entreprise libérée ?

L'entreprise libérée et le management libérateur ont émergé en réponse à la **critique de l'organisation pyramidale** aussi appelée hiérarchique. En effet, le courant de l'entreprise libératrice fait suite aux critiques de l'organisation classique, taylorienne.

Ce nouveau modèle critique la prescription, le contrôle, la multiplication des niveau hiérarchiques et la bureaucratie.

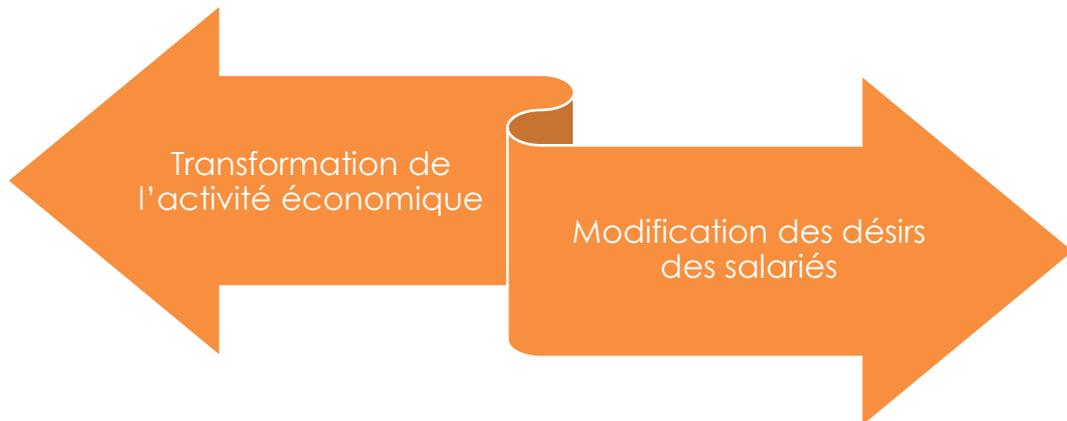


Figure 2. Un management devenu inadapté

Pourquoi critiquer la vision classique ? Simplement car ce **management semblerait inadapté pour 2 raisons principales :**

- A cause des **transformations de l'activité économique**. Il existe un véritable besoin de réactivité, d'adaptation aux demandes des clients, de créativité, d'innovation, d'adaptation à la révolution numérique, etc. de la part des entreprises.
- En raison des **aspirations des salariés**. La vision classique est dépassée car les salariés ont besoin de plus de considération, de responsabilité. Ils ont l'envie de se former, d'apprendre. L'organisation hiérarchique ne permet pas tout cela, elle est plutôt du genre à éteindre la créativité. Elle est lente et a des effets parfois négatifs sur le bien-être des salariés et leur santé physique (stress, maladie, *burn-out*, fatigue).



Figure 3. L'entreprise libérée

Lorsque le terme « **entreprise libérée** » est utilisé, cela ne signifie pas qu'il faut libérer les entreprises. En fait, ce sont elles qui doivent **être libératrices** pour leurs employés. Elles doivent les **libérer de la hiérarchie, du contrôle**.

On passe d'une **logique de prescription à une logique de liberté**. On redonne de l'autonomie. L'autonomie consiste à **pouvoir choisir librement, agir librement et surtout pouvoir se gouverner par ses propres lois**.

L'entreprise libérée correspond à un assemblage d'équipes autonomes qui fonctionnent librement. On parle de « forme organisationnelle f » selon Getz.

Le management libérateur

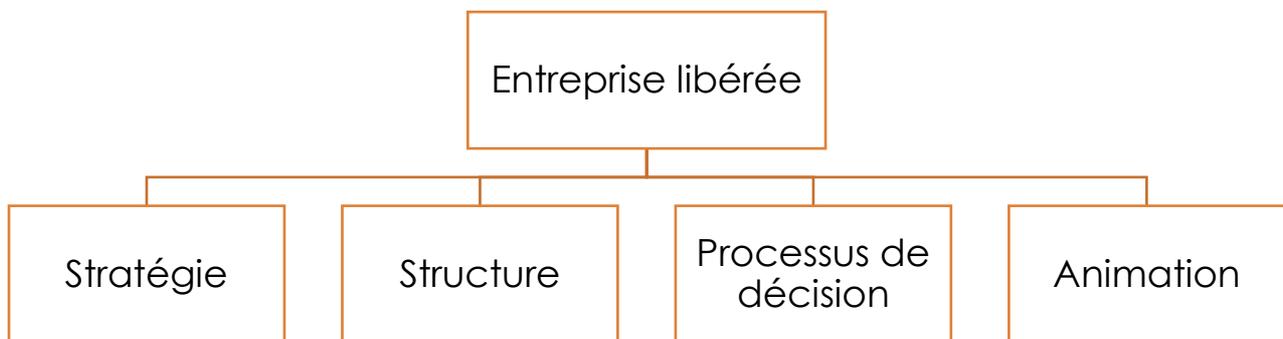


Figure 4. Les 4 éléments essentiels pour développer une entreprise libérée

Il existe **4 éléments essentiels pour développer une entreprise libérée**. Ces-derniers s'appuient sur les 4 domaines de la politique d'entreprise : stratégie, structure, processus de décision, et gestion des ressources humaines / animation.

La stratégie

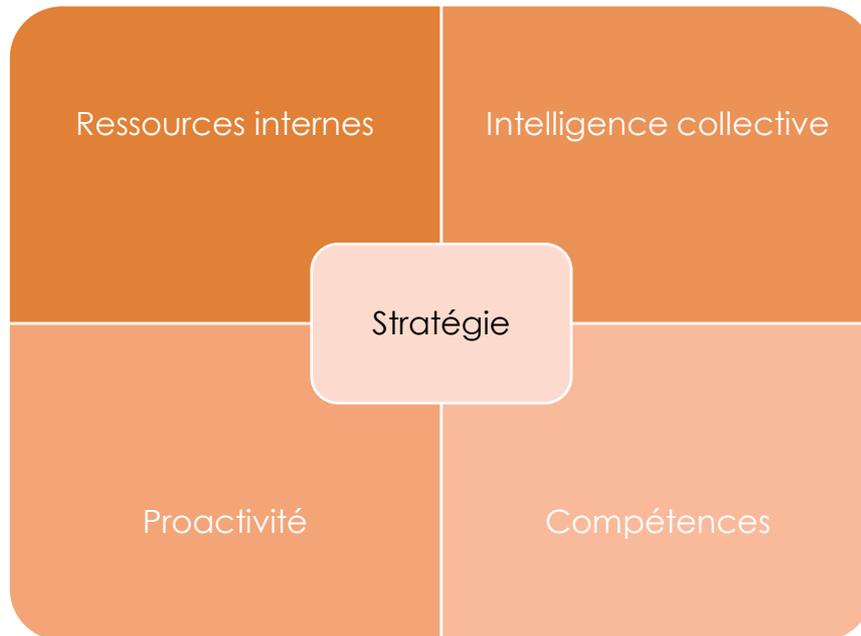


Figure 5. La stratégie de l'entreprise libérée

La stratégie est basée sur les **ressources internes**, les **compétences** et l'**intelligence collective**. L'entreprise se focalise moins sur la concurrence et l'environnement externe. Il s'agit **d'être proactif en misant sur ses forces internes**.

Par ailleurs, le profit n'est pas un but stratégique pour les entreprises dites libérées. Cela permet simplement de **voir si la stratégie est performante et donc de la valider**.

Les structures organisationnelles

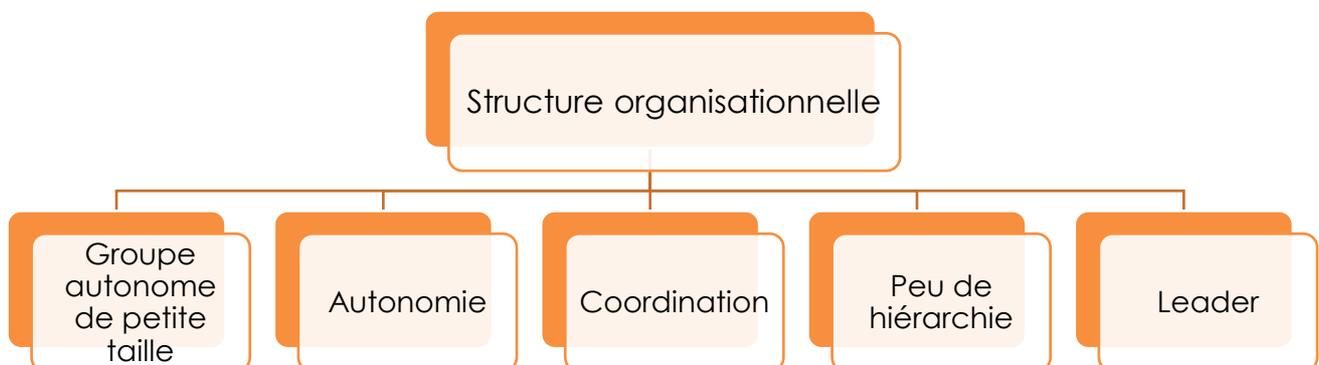


Figure 6. La structure organisationnelle de l'entreprise libérée

Les entreprises libérées sont constituées de **groupes autonomes de petite taille**. Il existe une grande autonomie en termes de rythme, d'objectif de qualité, d'embauche, etc. au sein des groupes.

Il y a ensuite une **possibilité de coordination de chacun de ces groupes entre eux et** les groupes peuvent changer au fil du temps, s'adapter.

Les **fonctions supports** (la fonction logistique par exemple) sont intégrées dans les groupes. Il y a donc **moins de hiérarchie et une organisation beaucoup plus horizontale**.

Au sein de chaque groupe, un **leader choisi par cooptation va coordonner l'ensemble**.

Le processus de décision

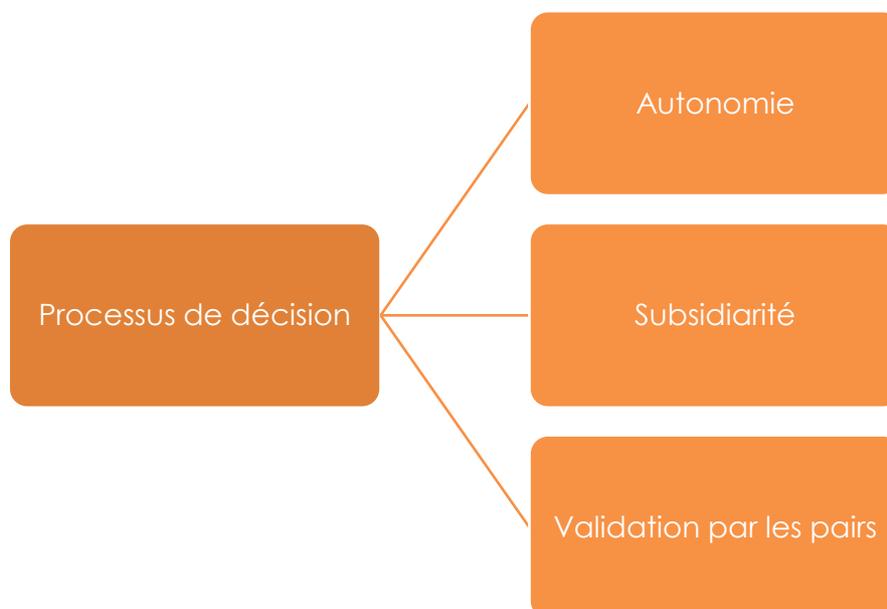


Figure 7. Les processus de décision selon l'entreprise libérée

La troisième caractéristique décrivant **une entreprise libérée est son processus de décision. Ce dernier est défini par trois éléments essentiels :**

- L'**autonomie** concernant les décisions des groupes dépend de la transparence de l'information, du libre accès à l'information.
- Il existe un **principe de subsidiarité**. C'est-à-dire qu'il y a interdiction pour un échelon supérieur de réaliser ce qu'un échelon inférieur peut faire. En d'autres termes, il existe une totale autonomie de décision de ceux qui sont sur le terrain. Ce sont ceux qui sont censés « savoir le mieux ». C'est une **délégation du pouvoir**.
- La **validation par les pairs**. C'est le processus de décision le plus courant au sein des entreprises libérées (bien plus que les débats ou l'assemblée générale). Une idée est présentée au groupe. Il existe un échange, une coordination des actions, une plus grande responsabilisation de chacun des membres du groupe. L'évaluation par les pairs permet aussi de valider un leader, de gérer les conflits, etc.

La gestion des ressources humaines

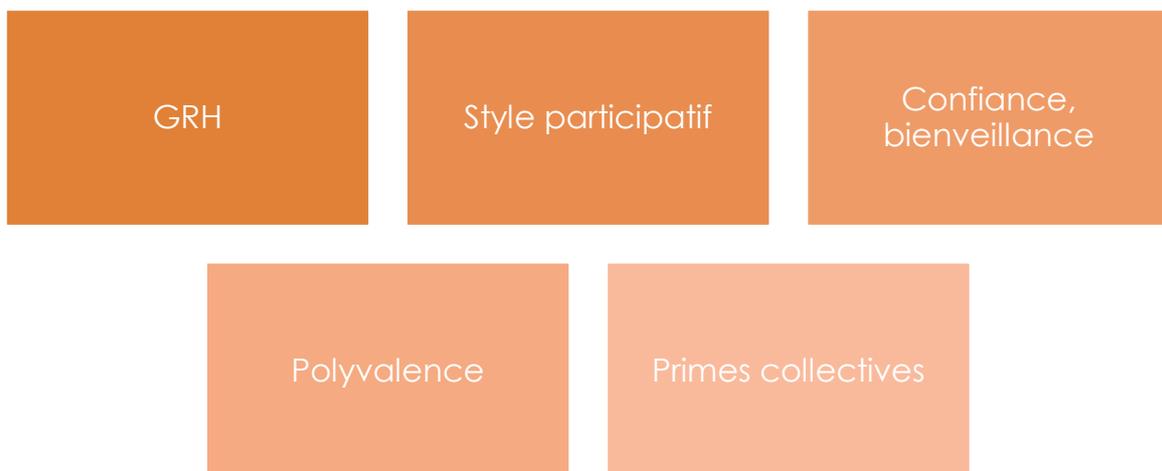


Figure 8. La gestion des ressources humaines au sein des entreprises libérées

Dans les entreprises libérées, le **style de management est participatif**. L'accent est véritablement mis sur les **relations interpersonnelles**, le respect, la confiance, la bienveillance.

Au sein des entreprises libérées, **la définition des rôles va bien au-delà de la définition des postes. La polyvalence est primordiale**. Il s'agit de laisser une marge de manœuvre en n'imposant pas une trop grande spécification des tâches.

Par ailleurs, la **progression dans la carrière dépend des compétences des individus**. Les écarts de salaire sont limités. Les primes individuelles n'existent pas et des **primes collectives identiques sont mises en place**.

L'entreprise libérée en pratique

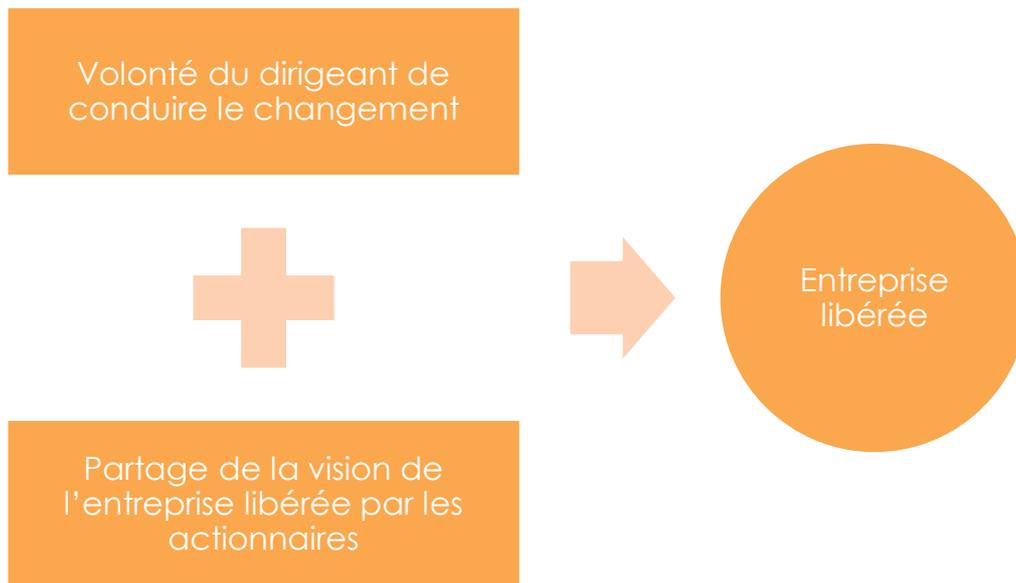


Figure 9. L'entreprise libérée en pratique

Getz en 2016 propose **2 conditions préalables pour construire une entreprise libérée** : la volonté du dirigeant de conduire le changement et la volonté des actionnaires de partager cette vision de l'entreprise libérée.

La volonté du dirigeant de conduire le changement

Le **leader libérateur** est en effet le patron de l'entreprise, celui qui commande. Il doit être « sage » dans le sens où il **doit renoncer en partie à son pouvoir pour se diriger vers un management libérateur**.

La volonté des actionnaires de partager cette vision de l'entreprise libérée

Pour les entreprises libérées, il n'existe pas de modèle prédéfini à retenir. Les éléments essentiels qui caractérisent sa construction sont :

- La mise en place d'un **climat de confiance**
- Le partage de la vision de l'entreprise pour **construire une communauté**
- Le **rôle clé du leader libérateur**, initiateur de la démarche et gardien de ce climat « libérateur »

Conclusion

L'entreprise libérée amènerait de **plus grandes performances**, permettrait de **surpasser plus facilement les crises économiques** et serait aussi une **plus grande source de bonheur** pour les salariés qui vont mieux s'épanouir. A noter que dans les entreprises libérées il y a effectivement moins de hiérarchie mais un **contrôle des pairs beaucoup plus présent, parfois manipulateur et stressant**. Il est à noter que certains auteurs proposent des analyses plus équilibrées, voire plus critiques, du concept de l'entreprise libérée. L'article de France Info sur l'entreprise en est une illustration.

Source : « Le Groupe Hervé : derrière la façade de l'entreprise "libérée", des salariés classés et sous surveillance ? », Sylvain Tronchet, Cellule investigation de Radio France, 22 janvier 2021.

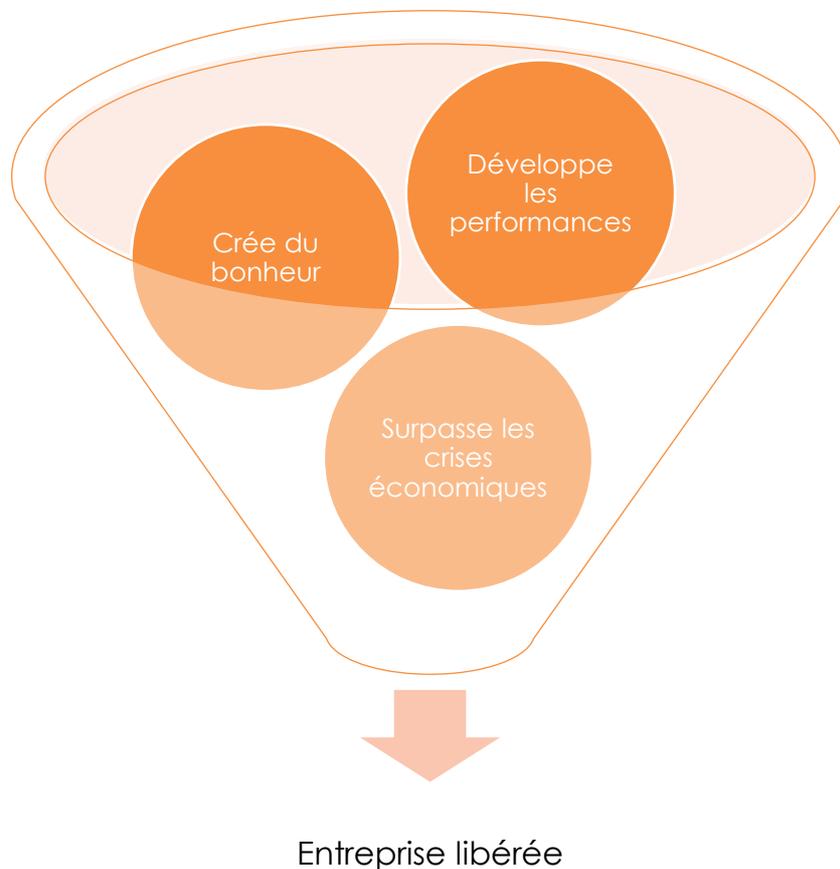


Figure 10. L'entreprise libérée : une véritable bonne idée ?

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. Pourquoi une entreprise libérée ?	2
Figure 2. Un management devenu inadapte.....	3
Figure 3. L'entreprise libérée.....	3
Figure 4. Les 4 éléments essentiels pour développer une entreprise libérée	4
Figure 5. La stratégie de l'entreprise libérée	5
Figure 6. La structure organisationnelle de l'entreprise libérée	5
Figure 7. Les processus de décision selon l'entreprise libérée	6
Figure 8. La gestion des ressources humaines au sein des entreprises libérées	7
Figure 9. L'entreprise libérée en pratique	8
Figure 10. L'entreprise libérée : une véritable bonne idée ?	9