



# QUE PENSER DES ENTREPRISES DITES « LIBÉRÉES » ?

**Les tenants de l'entreprise « libérée » prônent l'abandon d'un management autoritaire et une grande autonomie des salariés, promesse d'un travail « heureux ». Utopie ou réalité? Les enjeux capitalistes ne disparaissent pas tandis que le bien-être au travail ne se décrète pas. Quelques expériences illustrent la difficulté de trouver un bon équilibre mais des entreprises parviennent à revoir une organisation trop pyramidale. Essayons déjà de comprendre les ressorts de cette philosophie managériale et d'en identifier les atouts et risques.**



Par Thomas Chevillotte, juriste social,  
et Ronan Darchen, cofondateur d'Alinéa

**L**es défis de fonctionnement d'une entreprise et d'atteinte de résultats économiques sont une constante capitaliste qu'une organisation du travail efficace cherche à surmonter.

### **Organiser le travail, un besoin permanent**

Ainsi règles, procédures, objectifs et contrôles encadrent la production et définissent les tâches ou missions des salariés. Ces dispositifs sont des soutiens ou des contraintes et des arbitrages sont nécessaires au fil des évolutions techniques comme sociétales. Ainsi, au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, l'industrialisation des méthodes de production amènera les employeurs en quête de productivité à adapter leurs organisations. À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le taylorisme sera en vogue : augmentation du rendement en spécialisant chaque ouvrier. La cadence de production est augmentée par la suppression des gestes inutiles et la répétition par un même opérateur d'un nombre réduit de tâches. Le salaire au rendement est considéré comme la source de motivation du salarié. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, le fordisme succédera au taylorisme. Il intègre l'indexation des salaires sur les gains de productivité de l'entreprise. Henry Ford combine production de masse et hausse du pouvoir d'achat pour doper la consommation : les ouvriers achètent alors les voitures

qu'ils ont construites. L'organisation scientifique du travail pousse la productivité : séparation et morcellement des tâches, standardisation et grandes séries sont les maîtres-mots.

Fin des années 1960, le fordisme s'esouffle, les travailleurs vivent un modèle rigide et déshumanisant et veulent du sens à leur travail. Le toyotisme prendra le relais. « Juste à temps » et amélioration continue sont les concepts au cœur d'une organisation à partir des années 1970 qui vise plus de flexibilité et d'implication des salariés. La notion de polyvalence apparaît, le salarié doit devenir acteur de sa production. Responsabilisation, autonomie et reconnaissance des compétences rejoignent le vocabulaire des services du personnel. Plus près de nous, de nouveaux modes d'organisation de travail émergeront avec pour point commun un discours voulant coller aux aspirations des salariés pour en obtenir la meilleure productivité possible ; le chef du personnel est devenu directeur des ressources humaines (DRH). Quant à l'entreprise « libérée » popularisée dans le monde des entrepreneurs après 2010, nous parlons encore aujourd'hui d'une nouvelle forme d'organisation du travail : idéale pour les uns, utopiste voire dangereuse pour les autres...

### **Et l'humain dans tout cela ?**

Les modes d'organisation du travail évoluent avec la société et prendre en compte les attentes des salariés, même a minima, est devenu indispensable. Les organisations verticales sont encore très présentes mais de plus en plus bousculées par les nouvelles générations de travailleurs. La génération dite Z, personnes nées à la fin des années 1990, représentera plus de 30 % de la force de travail en 2030. Ces salariés sont hyperconnectés et ont d'autres aspirations professionnelles que celles de leurs parents. L'évolution ne s'est pas arrêtée avec le toyotisme, les mentalités ont changé, le rapport au travail aussi. L'autonomie et la flexibilité sont des priorités pour des salariés qui rejettent l'idée d'un management autoritaire, ont envie d'un métier utile, si possible associé aux valeurs auxquelles ils adhèrent. L'implica- ►►

► tion dans l'entreprise en dépend pour une population beaucoup plus volatile sur le marché du travail que les générations précédentes. C'est dans ce contexte que la notion d'entreprise « libérée » s'est diffusée même si le concept est plus ancien. Théorisé par Isaac Getz en 2012, il s'agit pour faire simple d'un mode de management qui repose sur la suppression des niveaux hiérarchiques intermédiaires et la responsabilisation des salariés. Ces derniers vont disposer d'une large autonomie dans la réalisation de leur travail et leur organisation personnelle, le collectif évoluant dans un climat de confiance et de transparence. L'entreprise libérée sonne le glas du système hiérarchique pyramidal sur lequel sont fondées les organisations dites « classiques ». Ce mode managérial a une dimension philosophique qui ne peut se résumer à un modèle unique d'organisation: les entreprises qui l'adoptent peuvent mettre en place un cadre différent avec des pratiques qui leur correspondent. Mais libérer l'entreprise ne sera pas pour autant synonyme de liberté totale pour des salariés. La relation de subordination avec l'employeur demeure et l'activité reste soumise aux contraintes d'une économie capitaliste. Le modèle mérite donc d'être décortiqué pour ne pas se bercer d'illusions et identifier ses éventuels atouts.

### Un modèle managérial décentralisé et participatif

Par essence, cette organisation rejette l'idée d'une hiérarchie verticale. Dans une entreprise libérée, chacun participe au niveau de son service voire de son établissement à la façon de réaliser le travail. Ce principe est basé sur le postulat qu'un opérationnel est apte à prendre les meilleures décisions pour exécuter son travail puisqu'il connaît la réalité du terrain. Les consignes ne viennent plus uniquement du sommet et la participation du salarié tend à renforcer l'implication et l'investissement de chacun. La créativité est encouragée et les initiatives personnelles sont favorisées, le travail collaboratif tend à valoriser une contribution de tous et développe l'implication, la reconnaissance et un sentiment d'appartenance. Manager autrement, faire confiance à celui qui produit, travailler en commun sont certainement à mettre au crédit de l'entreprise libérée. La transparence est



également mise en avant par ses promoteurs: la communication intervient d'égal à égal et nul besoin de filtrer l'information au tamis de strates hiérarchiques qui auront disparu. Détenir l'information n'est plus source de pouvoir et de domination; les décisions peuvent être prises de manière plus fluide.

A contrario, la pression du collectif va remplacer la pression managériale. Dans l'entreprise libérée, on rend compte à ses collègues de travail. La suppression du management intermédiaire n'est pas sans impact. L'entreprise libérée entend responsabiliser chacun, quel que soit le poste occupé dans la structure; l'idée d'une évaluation ou d'une valorisation par un groupe de collègues plutôt qu'un supérieur hiérarchique n'est pas neutre. La crainte d'être mis à l'écart, dévalorisé, moqué par le collectif peut exister. L'entreprise libérée n'est pas à l'abri des risques psychosociaux. Parmi les travers possibles de cette organisation, le développement d'un certain élitisme est pointé tout en soulignant que c'est paradoxal. Concrètement, les salariés se distinguent par leur parti-

### BON À SAVOIR

#### L'entreprise libérée soumise elle aussi au Code

Peu importe l'organisation du travail choisie, l'employeur et le salarié doivent respecter le Code du travail. L'employeur (car il y en a un) a toujours une obligation d'adaptation et de formation et celle de veiller à la sécurité de ses salariés. Les règles disciplinaires ainsi que les directives de l'entreprise doivent être respectées même si l'organisation est plus flexible. L'absence de management vertical, qui permet, entre autres choses, un suivi rapproché de la santé des salariés, doit aussi être compensée dans l'entreprise libérée.

cipation mais tous ne peuvent pas le faire de manière égale, qu'il s'agisse de la disponibilité de l'opérateur posté, de l'envie de l'ingénieur plus expert qu'organisateur, du savoir détenu par les uns mieux que par



les autres. Tous les employés ne sont pas à l'aise en réunion d'une part, les centres de décision peuvent se multiplier d'autre part. Alors, une hiérarchie informelle s'installe... D'ailleurs, difficile d'avoir une régulation sans aucune hiérarchie si on veut éviter des canaux de décisions flous ou que tout le monde revendique le droit de juger. Organiser la participation n'est pas la même chose qu'organiser le travail. Le modèle d'entreprise libérée ne pourra fonctionner que si un rôle d'encadrement est malgré tout bien défini. L'adhésion est essentielle pour que la promesse d'un environnement de quiétude et de bienveillance au travail soit au rendez-vous.

#### Une idée utopiste ?

En 1651, Thomas Hobbes écrivait « *L'homme est un loup pour l'homme* », reprenant une locution latine du II<sup>e</sup> siècle avant J.-C. Avec cette phrase, pleine de pessimisme, il exprime l'idée selon laquelle l'homme, en l'absence de règles et de contrôle, est dans un rapport de domination avec ses semblables. Pour certains, l'entreprise libérée est un modèle utopiste

qui mène malgré tout à l'émergence de groupes dominants et, parmi les analyses critiques, le poids du leader « libérateur » revient régulièrement même si ce dernier fait preuve d'un « autoritarisme bienveillant ». Difficile de lâcher prise quand on a initié et conduit le projet. Le retour à une forme de paternalisme n'est pas loin, de même que la relation directe, quand les niveaux hiérarchiques intermédiaires ont été supprimés, n'épargne pas des dangers d'une forme de populisme quand le leader se fait gourou. Une critique portée à l'endroit de certaines entreprises dites libérées. Bien sûr, ce n'est pas l'objectif annoncé mais l'absence d'instances intermédiaires ou de régulation peut y mener. Le rôle modérateur exercé par des instances internes qu'il s'agisse d'un comité de direction, de syndicats ou de CSE n'apparaît pas dans la littérature favorable à ce mode d'organisation qui n'est pas, en réalité, un modèle de démocratie en entreprise. Comme s'il y avait un avantage de ne pas connaître de contre-pouvoir, l'autonomie offerte aux salariés ne porte pas sur la définition de la stratégie mais sur la manière d'atteindre les résultats. Avoir une action sur les moyens est certes intéressant mais, ne nous leurrions pas, ce n'est pas une action sur la finalité de l'entreprise. Le mot « libération » est revendiqué, celui de « démocratisation » n'est jamais cité. Se souvenir du droit d'expression proposé par une des lois Auroux en 1982 pour faire du salarié un citoyen dans l'entreprise et y développer une forme de démocratie nous rappelle la difficulté d'établir un rapport équilibré à partir du lien de subordination.

#### Une responsabilisation individuelle des salariés

La décentralisation du pouvoir managérial est censée encourager chaque salarié à agir dans l'intérêt de l'entreprise sans passer par des circuits hiérarchiques lourds. Il y a une responsabilité du collectif très importante car l'entreprise se veut horizontale. Mais cette responsabilisation collective s'accompagne d'une responsabilité individuelle accrue. Dans certaines entreprises libérées, les salariés n'ont pas de planning ni d'horaires. Ils gèrent eux-mêmes leur rythme de travail, leur nombre de congés payés... En l'absence de contrôle hiérarchique, chacun est acteur de ses choix qu'il met ►►

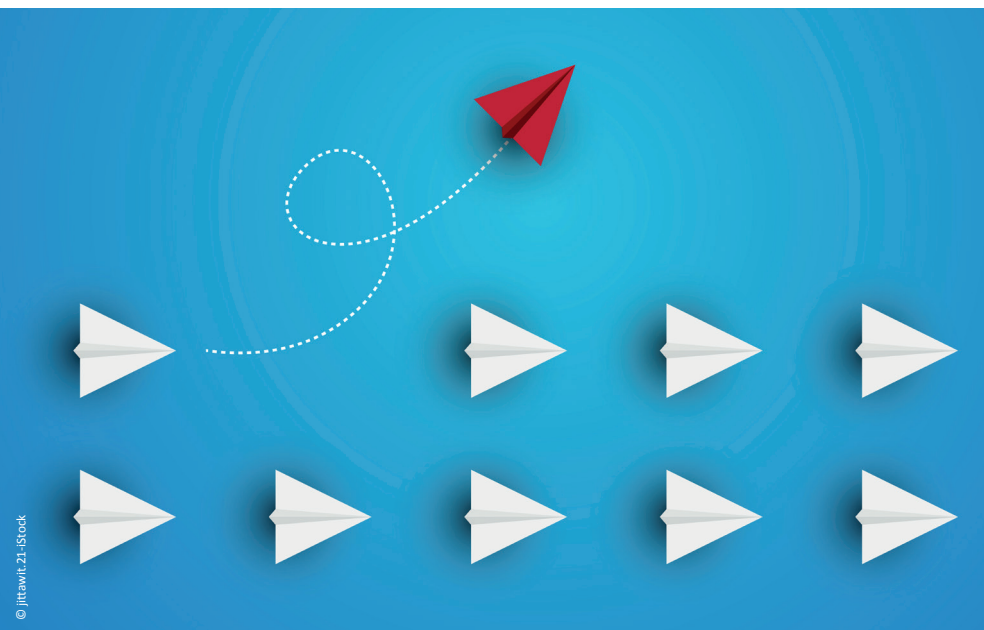


## Château de Fontainebleau

2026, année Marie-Antoinette à Fontainebleau

« La vraie demeure des rois »  
PATRIMOINE MONDIAL DE L'UNESCO

OFFRES CSE  
Jusqu'à -20%



pel: suppression de postes de cadres, charge de travail alourdie sans compensation financière pour les employés. Un peu plus d'un an après le début de l'expérimentation, les salariés sont dans la rue et le modèle est abandonné. L'entreprise libérée n'a pas été une solution miracle ici. Libérer l'entreprise dans une économie capitaliste, c'est une recherche de productivité. Les exemples de passage en mode « libéré » pour réduire les effectifs et relancer l'entreprise lors d'une mauvaise passe sont plus nombreux que ceux de sociétés en croissance même s'il est injuste de dire qu'elles n'existent pas.

Les analyses les plus critiques vont jusqu'à considérer que le modèle récupère le besoin d'émancipation des salariés en donnant l'illusion d'une démocratie participative. Les dirigeants voudraient modifier les croyances et les comportements en faisant adhérer à une vision, la leur, qui ne peut pas être contredite et marquant les limites du modèle puisque celui qui n'y adhère pas serait écarté. Des salariés déçus accusent un système propice à la manipulation et pointe un risque de soumission « *heureuse* » du salarié qui interiorise les objectifs d'efficacité, de productivité et de rentabilité.

L'entreprise libérée en menant la chasse aux niveaux intermédiaires et en poussant à la responsabilisation de l'individu opère (aussi ou avant tout?) un calcul économique. Alors combien de temps « l'entreprise du bonheur » fait-elle illusion dans ces cas-là?

Pourtant, il est indéniable que les salariés sont bien placés pour parler de leur travail et déterminer la meilleure façon de le réaliser. Cette autonomie est généralement souhaitée. Le Groupe Hervé qui compte autour de 3 000 salariés est souvent cité en exemple d'entreprise libérée, que ce soit pour ses succès ou les limites et critiques du modèle de management. Il est cependant incontestable que le fonctionnement « libéré » s'y est inscrit dans la durée. D'autres sociétés de renom comme Gore-Tex revendiquent également l'appellation d'entreprise libérée bien avant la littérature d'Isaac Getz (2012). Kiabi, Decathlon ou la biscuiterie Poul't s'ajoutent à la liste et vantent une forte mobilité professionnelle interne comme un management responsabilisant parmi les moteurs de leur établissement et les sources de mobilisation des personnels. Il y aurait donc de bonnes inspirations à retirer d'un modèle à manier néanmoins avec précaution et discernement. ■

► au service du collectif. Le salarié agit en autonomie ce que valorise la nouvelle génération de travailleurs. La flexibilité accordée peut effectivement limiter le turnover et l'absentéisme: une organisation du travail adaptée aux aspirations des salariés contribue à la stabilité des effectifs et agit normalement de manière positive sur la productivité. N'oublions pas que sous ces apparences de modèle égalitaire et déstructuré par rapport à une organisation « classique », l'entreprise libérée reste à la recherche de rendement via une maximisation du capital humain. Il ne s'agit en aucun cas d'une structure anticapitaliste.

Nous sommes nombreux à aspirer à un travail intéressant avec des horaires souples et sans chef sur le dos. C'est le message attractif de l'entreprise libérée qui vante des salariés heureux, ayant plaisir à travailler car ils décident de leur façon d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Les observateurs les plus critiques y voient le cheval de Troie du lean management, les salariés décidant eux-mêmes, « à l'insu de leur plein gré », d'une organisation du travail très exigeante. Le salarié n'est pas libéré des contraintes et des pressions qui vont s'exercer autrement, celles du client qu'ils ont désormais en interlocuteur direct, par exemple, mais dans un fonctionnement qu'ils ont choisi ou estimé avoir choisi. Liberté d'action mais à quel prix? Si les salariés sont les régulateurs de leur rythme de travail, ils doivent rendre compte au collectif; plus de liberté mais plus de responsabilités. En l'absence d'encadrement

## RÉMUNÉRATION

### Et le salaire alors ?

L'absence de niveaux hiérarchiques formels rend les grilles salariales conventionnelles moins pertinentes et il n'existe aucun système de rémunération type attaché au modèle d'entreprise libérée. La plupart d'entre elles adoptent un principe de transparence : les salaires sont connus de tous ce qui vise à limiter les inégalités injustifiées et à favoriser la confiance. L'équité salariale est donc une priorité. De plus, il semble logique qu'en l'absence de hiérarchie, les salariés fixent eux-mêmes les objectifs dont dépendront leur éventuel salaire. Dans certaines de ces sociétés, les salariés définissent leur salaire en fonction de ce qu'ils estiment juste ; la transparence pousse à être raisonnable. D'autres entreprises optent pour une rémunération équivalente pour tous les salariés à laquelle s'ajoute une rétribution complémentaire en fonction de la valeur créée. La reconnaissance passe aussi, parfois surtout, par la rémunération dans l'entreprise libérée aussi.

hiérarchique qui régule la charge de travail? L'entreprise libérée sans garde-fous peut être vectrice de surcharge de travail.

### Mode managériale ou source de performance et qualité au travail ?

En 2013, Auchan a expérimenté ce modèle dans l'un de ses magasins de Saint-Quentin. Le résultat a été sans ap-

# ECODIA MARQUANT



Chez Ecodia Marquant,  
nos formations et  
séminaires sont faits pour  
booster vos élus, pas les  
endormir.

## NOS FORMATS

Formations CSE  
Formations thématiques  
Séminaires inter-CSE

Plus qu'un organisme de formation,  
Ecodia Marquant, c'est avant tout  
de **l'expertise comptable  
dédiée aux CSE**



Contact@ecodia-marquant.fr  
01 44 53 94 06



Pour plus  
d'informations,  
scannez le QR code.