



De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante. Essai critique et clinique sur les transformations managériales

Arnaud Lacan, Michel Dalmas

► To cite this version:

Arnaud Lacan, Michel Dalmas. De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante. Essai critique et clinique sur les transformations managériales. *Revue management & avenir*, 2022, 130 (4), pp.41-63. 10.3917/mav.130.0041 . hal-03782389

HAL Id: hal-03782389

<https://amu.hal.science/hal-03782389>

Submitted on 21 Sep 2022

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

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

De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante

La question essentielle des transformations managériales

Arnaud Lacan

KEDGE Business School

Domaine de Luminy – Rue Antoine Bourdelle – 13009 Marseille

Sciences de gestion

Chercheur associé AMSE, CNRS & EHESS UMR 7316

Titulaire de la Chaire AGIPI KEDGE « Le travail indépendant et les nouvelles formes d'entrepreneuriat »

arnaud.lacan@kedgebs.com

Michel Dalmas

EMLV - Ecole de Management Léonard de Vinci

12, Avenue Léonard de Vinci, 92400 Courbevoie

Chercheur Associé au De Vinci Business Lab.

Docteur en Sciences de Gestion - Habilitation à Diriger les Recherches

michel.dalmas@devinci.fr

Résumé : l'entreprise libérée est un concept qui fait beaucoup parler et écrire. D'aucuns la présentent comme une innovation managériale majeure et même un modèle organisationnel d'avenir. Pourtant, même si elle est une tentative de réponse intéressante aux problématiques de déplacement des valeurs et des attentes des collaborateurs au travail, elle semble plus être un habillage cosmétique qu'un véritable concept managérial. Il y a certainement mieux à faire en questionnant les postures attendues d'un manager aujourd'hui, plutôt qu'en promouvant l'apparent effacement du management. Nous proposons une révision conceptuelle à l'aide de l'éclairage postmoderne à travers la notion d'entreprise libérante. Nous suggérons ainsi, à travers ce travail théorique, une nouvelle piste en cherchant à repenser les grandes postures managériales. Nous proposons ainsi de cesser de vouloir libérer l'entreprise pour poser les bases de l'entreprise libérante. Ce travail de rénovation conceptuelle s'appuie sur une étude exploratoire qualitative menée auprès de managers « libérateurs ».

Mots clés : Entreprise libérée, Innovation managériale, Postmodernité, Leadership, Désirs.

Abstract: the liberated enterprise is a concept that gets talked about and written about. Some present it as a major managerial innovation. However, even if it is an interesting response to the problems of shifting the values and expectations of employees at work, it seems more to be a cosmetic dressing than a real managerial concept. There is certainly better to be done by questioning the postures expected of a manager today, rather than promoting the apparent demise of management. We suggest in this theoretical work a new possibility by seeking to rethink the major managerial postures. We propose to stop wanting to liberate the enterprise and to lay the foundations for the liberating enterprise.

Keywords: Free form Companies, Managerial Innovation, Postmodernity, Leadership, Desires.

Introduction.

L'heure est à la recherche d'innovations managériales pouvant prendre le relais des nouveautés technologiques et en favoriser de nouvelles. Elles peuvent consister en nouvelles formes d'organisation de l'entreprise, en nouvelles pratiques managériales... Ces recherches d'innovations tous azimuts ont conduit à l'émergence d'un certain nombre de concepts, dont celui de l'entreprise libérée. La notion n'est pourtant pas neuve et a été envisagée dès le début des années 90 (Peters, 1993). Mais c'est Isaac Getz et Brian M. Carney qui ont développé ce concept en posant la question de l'état d'esprit des entreprises et celui de la motivation des salariés (Getz et M. Carney, 2013). Ils ont ainsi présenté l'entreprise libérée comme une véritable transformation au service de la satisfaction des collaborateurs et de la performance. Derrière le tableau idyllique se cache une vérité nuancée. En effet, de nombreuses zones d'ombre subsistent autour de cet objet que les recherches scientifiques ont accepté de reconnaître comme un concept (Mattelin-Pierrard et al., 2020). L'entreprise libérée est donc un concept intéressant qui peut répondre aux attentes des collaborateurs mais dont les limites sont réelles (Gilbert et al., 2017). Notamment car sous prétexte d'autonomisation des collaborateurs, d'aucuns ont trop vite fait de conclure à l'effacement du management en même temps que celui de la hiérarchie.

Nous souhaitons faire une autre proposition, celle d'une tentative de conceptualisation de nouvelles pratiques managériales. Nous voulons regarder l'entreprise en utilisant un autre concept : l'entreprise libérante. Cette nouvelle notion nous semble nécessaire pour repenser l'entreprise et participer à la construction d'une nouvelle *épistémè* (Foucault, 1966) efficace pour les managers et les fonctions RH. Dans l'idée d'une transformation anthropologique de l'entreprise (Picard & Martí Lanuza, 2016), nous proposons que l'entreprise devienne libérante pour les collaborateurs grâce à un déplacement du centre de gravité de la fonction managériale et non du fait de sa disparition putative. Pour passer de l'entreprise libérée à l'entreprise libérante, nous suggérons des transformations managériales qui permettent d'ajuster l'encadrement aux désirs des collaborateurs sans remettre en cause la nécessité du management des équipes. L'éclairage postmoderne (Maffesoli, 2014) apportera un souffle neuf à des concepts *mainstream* qui peinent aujourd'hui à décrire la réalité du monde de l'entreprise et de la GRH. Nous nous appuyons également sur une analyse qualitative menée auprès de managers « libérateurs », faisant part de leur expérience de transformation organisationnelle et managériale dans les entreprises COSUCRA, SPMF, DECATHLON, et ONIRYX.

1. L'entreprise libérée : origine du concept.

Cette partie va être l'occasion de faire un point sur ce que recouvre l'idée de l'entreprise libérée.

Au cœur du concept d'entreprise libérée se trouve la distinction entre entreprises du « *comment* » et entreprises du « *pourquoi* » (Hamel, 2008). Si les premières proposent de dire de quelle manière faire le travail, les secondes optent pour une action sur le sens du travail. « *Une entreprise est libérée lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise* » (Getz, 2016). Cependant, Getz dresse aussi un constat alarmant : l'implication des salariés au sein de leur entreprise et leur degré de motivation sont en chute libre¹. Ce désengagement est en partie dû à des processus de contrôle trop lourds et à une

¹ Selon l'enquête Gallup de 2018, la France se situe ainsi à l'avant-dernier rang du classement des travailleurs européens les plus engagés, au même niveau que l'Espagne, et juste devant l'Italie.

hiérarchie trop présente qui freine les collaborateurs dans leur motivation au travail, réduisant leur capacité d'innovation et de création.

La formulation d'entreprise libérée recouvre à la fois la question des besoins naturels au travail et les changements organisationnels rendus indispensables à toute évolution. Nous allons préciser quels sont ces dimensions psychologiques nécessaires à tout accomplissement au travail.

1.1 Les besoins naturels au travail

Pour dessiner son modèle d'innovation managérial, Getz désigne trois besoins naturels des collaborateurs au travail auxquels il serait crucial de répondre.

Premièrement, le besoin d'égalité intrinsèque qui illustre le souhait d'être traité avec respect et l'envie de constater la confiance qui est placée dans son intelligence. Si ce besoin est satisfait, se met alors en place une dynamique positive qui permet la libération des énergies des collaborateurs et la libération des prises d'initiatives au service de l'intérêt de l'entreprise.

Deuxièmement, vient le besoin de réalisation de soi qui conduit chacun à vouloir s'épanouir dans son travail, à espérer être heureux dans son métier. Si c'est le cas, alors c'est tout le potentiel de performance du collaborateur qui se trouve ainsi libéré.

Troisièmement, la dernière des aspirations fondamentales réside dans le désir de disposer d'une certaine autonomie dans l'exercice de sa tâche. Les collaborateurs entendent pouvoir agir comme ils le souhaitent au plus près des enjeux réels de leur activité et avec le plus de rapidité. Cette agilité va de pair avec une réelle capacité d'auto-décision, de telle manière qu'il n'est pas nécessaire de remonter toute la ligne hiérarchique pour obtenir une décision ou une validation. Les collaborateurs veulent être responsabilisés dans leur emploi, ce qui permet de révéler leurs talents.

Nous avons choisi pour la suite de parler des désirs de travail des collaborateurs plutôt que de leurs besoins au travail car le temps de la satisfaction des besoins nous semble révolu quand celui de la réponse aux désirs et à l'envie nous paraît d'actualité. Il faut ici évoquer Gaston Bachelard qui nous rappelle que « *l'homme est une création du désir, non pas une création du besoin* » (Bachelard, 1985) et Albert Jacquard qui souligne que « *les besoins apparaissent dans l'ensemble des contraintes que nous subissons, les désirs dans l'ensemble des projets qui anticipent notre futur* » (Jacquard, 2005). Ce sont bien des projets que doivent proposer aux collaborateurs les innovations managériales attendues pour faire naître leurs désirs de travail.

1.2 Les nécessaires ajustements organisationnels pour libérer l'entreprise

L'idée force de l'entreprise libérée est de faire adhérer ses salariés à un projet et de leur laisser l'autonomie nécessaire à sa réalisation. L'entreprise est alors présentée aux collaborateurs comme étant une sorte de bien commun dont chacun d'entre eux est une partie prenante essentielle. D'une certaine manière, l'entreprise libérée fait entrer la théorie des communs dans le management (Östrom, 1990) en fondant son modèle organisationnel sur l'holocratie² et en impliquant dans une sorte de décentralisation horizontale les parties prenantes que sont les collaborateurs (Mattelin-Pierrard et al., 2020). Il s'agit alors de diviser l'entreprise en une série de microentreprises, autonomes et pluridisciplinaires, pilotées par des salariés responsabilisés. Toute l'organisation est nécessairement remise à plat et les barrières fonctionnelles sont

² L'holocratie, du grec *holos kratos*, est un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une structure de s'auto-organiser comme une entité vivante. Chacune des parties prenantes participe à l'organisation sans faire appel à une hiérarchie ou à un organigramme traditionnel.

effacées. La confiance devient le pivot central à partir duquel le salarié est à même de décider au mieux des intérêts de l'entreprise et est supposé être en capacité d'effectuer son propre contrôle. Donner des ordres ou contrôler le travail effectué devient inutile et par extension c'est toute une partie de la mission de l'encadrement de proximité qui disparaît. Le système hiérarchique pyramidal est alors logiquement abandonné et l'entreprise améliore ses performances en stimulant une forme d'intelligence collective par une forte motivation intrinsèque (Deci, 1971) et un potentiel d'innovation accrus.

Pour que puissent se mettre en place les conditions de la réalisation de ces trois désirs des collaborateurs (égalité intrinsèque, réalisation de soi, autonomie et responsabilisation), il faut que l'entreprise crée un *decorum* qui permette leur émergence. Toute intention de libération qui ne commencerait pas par un changement organisationnel resterait alors vœux pieux. Il faut que l'entreprise accepte de renoncer à certaines pratiques souvent très courantes.

D'abord l'entreprise libérée doit limiter le nombre de strates hiérarchiques et mettre en œuvre une organisation managériale la plus plane possible. Ainsi, elle permettra à ses collaborateurs de prendre des initiatives au plus près de leurs tâches sans en référer à un N+1 qui lui-même référerait à un N+2 qui devrait quant à lui en parler au N+3... avant qu'une (éventuelle) décision prenne le chemin inverse. Il s'agit naturellement de répondre au besoin d'autonomie et de responsabilisation tout en favorisant l'agilité et la réactivité pour une plus grande efficacité des équipes.

Puis, l'entreprise doit abandonner les signes de pouvoir liés aux strates hiérarchiques. Cet aspect est certainement plus compliqué à mettre en œuvre que dans beaucoup d'entreprises, car ces signes sont souvent des avantages accordés aux managers en fonction de leur place dans l'organigramme hiérarchique, de la voiture de fonction jusqu'à la marque de leur téléphone mobile en passant par la taille de leur bureau... Ces signes de pouvoir façonnent même parfois la construction d'une partie de la rémunération des managers. C'est donc un sujet généralement tabou. Mais, tenant compte du besoin d'égale considération, l'entreprise libérée n'accorde aucun avantage particulier à ses managers là où l'entreprise classique en faisait un instrument de mobilisation, par la motivation extrinsèque (Deci et Ryan, 2000).

Cette partie avait pour objectif de proposer de circonscrire quelques caractéristiques transversales de l'entreprise libérée, quelques soient par ailleurs les aspects distinctifs de telle ou telle organisation. Nous allons, dans la partie suivante, traduire en propositions de recherche ce que nous venons de décrire à l'endroit du concept émergent d'entreprise libérée.

2. Des critiques formulées à l'endroit des entreprises libérées mettant à l'épreuve le concept d'entreprise libérée.

Tout d'abord, pourquoi chercher à questionner le bien fondé d'un concept que beaucoup considèrent comme légitime et pouvant caractériser certains types d'organisations, au même titre que les organisations matricielles, fonctionnelles... Plusieurs points peuvent être avancés qui au contraire discutent cette entreprise conceptuelle.

2.1 La tentation du buzz.

L'entreprise libérée tient beaucoup du *storytelling*. Certains dénoncent une communication simpliste qui s'approprie des valeurs universelles (bien-être au travail, respect des

collaborateurs...) sans apporter de nouveauté³. D'autres notent que ce sont toujours les mêmes entreprises qui sont citées alors qu'on pourrait s'attendre à un grand nombre de réussites vus les nombreux avantages présentés. D'autres enfin considèrent l'entreprise libérée comme un concept fourre-tout qui séduit mais qui manque de réalisme. Son succès s'expliquerait surtout par sa dimension marketing et l'écho enthousiasmant qu'elle aurait auprès des salariés vivant dans un contexte professionnel douloureux.

2.2 Les dangers de l'autocontrôle.

L'effacement proposé du management porte les risques d'autocontrôle des salariés les uns envers les autres et les possibilités de dérives tyranniques (Landier, 2018). En effet, l'absence de management intermédiaire peut pousser l'organisation vers une autocratie dirigée par un leader libérateur ou vers une généralisation du contrôle des salariés les uns envers les autres qui peut devenir la suspicion de chacun, envers tous.

2.3 Le despotisme éclairé.

Le choix de la libération est toujours celui du dirigeant, un schéma de transformation organisationnelle initié et piloté en *top down* et pas une révolution interne en *bottom up*. Pour que la démarche soit démocratique il faudrait que les salariés en soient à l'origine. Malgré son schéma de libération, l'entreprise reste subordonnée aux intérêts commerciaux et aux objectifs de rentabilité. Si les modalités ont changé, la finalité reste la même et l'entreprise libérée n'est pas libérée de la pression de l'actionnariat et de son exigence de profitabilité (Dalmas, 2019).

2.4 Intérêt capitalistique et parties prenantes.

Une dernière critique porte sur les objectifs réels d'une libération mais dissimulés quand ils se limitent à augmenter la valeur actionnariale de l'entreprise. En effet si la démarche semble portée sur l'humain, les différentes parties prenantes de l'entreprise ne sont pas toujours prises en compte. Peut-on alors assurer que l'intérêt des parties prenantes est garanti ? Pas plus que dans une entreprise traditionnelle... Le concept d'entreprise libérée se veut un concept humaniste d'innovation sociale mais ses objectifs ne garantissent en rien les intérêts de chacun.

Pour tenter de progresser dans la recherche de la validation du concept d'entreprise libérée, nous allons rapporter dans la partie suivante les propositions correspondant à la définition conceptuelle généralement admise.

3. Propositions de recherche en matière de libération managériale et organisationnelle.

Nous allons donc vérifier si les différents caractéristiques de la libération d'une entreprise se retrouvent dans les propos de managers « libérateurs » évoquant leur expérience de libération organisationnelle et managériale. Les propositions 1 à 3 relèvent de la libération managériale alors que les suivantes relèvent de la libération organisationnelle.

Proposition 1 : l'entreprise libérée implique la pleine liberté des salariés pour entreprendre ce qu'ils estiment être le meilleur pour l'entreprise.

³ <http://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture>

Proposition 2 : trois désirs fondamentaux sont essentiels à respecter, au sein des entreprises libérées.

1. L'égalité « intrinsèque » entre tous les salariés, quels que soient leurs fonctions.
2. La réalisation de soi ou d'accomplissement personnel.
3. L'autonomie et la possibilité de ne pas référer de son activité auprès d'une hiérarchie.

Proposition 3 : La confiance devient donc une valeur cardinale qui prévaut dans les entreprises libérées :

1. Du fait du principe de subsidiarité (chacun sait comment résoudre les problèmes rencontrés).
2. Du fait de la nécessité de s'autocontrôler (car le contrôle n'a plus cours).

Proposition 4 : la décentralisation devient indispensable et les structures opérationnelles sont donc de petites tailles, cellulaires.

Proposition 5 : La verticalisation des modes hiérarchiques de coordination entre les salariés est bannie afin de lui préférer l'horizontalité en membres de la même équipe, de pair à pair.

Proposition 6 : Le corolaire des propositions 4 et 5 est que l'entreprise libérée doit faire disparaître tous signes de pouvoir, consubstantiels aux strates hiérarchiques.

4. Méthodologie de la recherche et présentation des résultats de l'enquête exploratoire.

Nous avons utilisé une version simplifiée de l'approche Multicase prescrite par Stake (2006). Les études de cas sont particulièrement adaptées à la phase exploratoire du processus de recherche, lorsque le problème n'est pas encore structuré (Saunders et al., 2009), pour confirmer la capacité d'un nouveau modèle à expliquer le phénomène étudié. Dans le cas qui nous occupe, il est d'interroger la validité du concept d'entreprise libérée, appellation générique qui s'est imposée dans la littérature, sans que cette notion soit réellement stabilisée.

La méthode des études de cas multiples, en tant que stratégie de recherche, a été choisie en raison de sa capacité à étudier un phénomène en conditions réelles, et ce d'autant plus que la notion de libération n'est pas évidente en soi. Par ailleurs, depuis plusieurs années, on note une augmentation significative de l'utilisation des études de cas, en particulier pour l'élaboration de nouvelles théories (Ketokivi et Choi 2014 ; Pagell et Wu, 2009). Pour éviter tout biais, cette recherche a nécessité une attention particulière pour la sélection des témoignages, tous provenant de managers ou de chefs d'entreprise ayant entrepris depuis plusieurs années une démarche de libération de l'entité dont ils sont responsables (Rymaszewska, Helo et Gunasekaran 2017). Les données ont été collectées auprès de quatre managers d'entreprises revendiquant le statut d'entreprises libérées, pour les organisations dans lesquelles ils travaillent. Les quatre cas sélectionnés sont tirés d'une conférence témoignage qui s'est déroulée en 2018, pour une durée totale de 2h45.

5. Analyse des données et fiabilité des résultats.

Afin d'analyser les données qualitatives, une équipe de deux chercheurs indépendants a effectué le codage de la prise de notes. Nous avons suivi un processus de codage selon les étapes suggérées par Glaser et Strauss (1967) et Leonard-Barton (1990). Les thèmes ont ainsi été générés, suivis de comparaisons. En plus de ces témoignages, des documents⁴ et des notes d'observations⁵ ont été utilisées pour valider les thèmes ainsi générés.

5.1 Les mini cas utilisés pour conduire cette étude exploratoire.

Les managers des organisations suivantes revendiquent leur expérience d'une libération réussie et témoignent de la réussite et des difficultés rencontrées. Présentons maintenant ces quatre entreprises

COSUCRA est une entreprise belge de Warcoing de 300 salariés spécialisée dans la production d'extraits de racines de chicorée et de graines de pois. Créée en 1852 en tant que sucrerie par Charles Peeters et Barthélémy Dumortier, elle se reconvertit ensuite dans l'extraction d'inuline de chicorée en 1986 puis de fibres et protéines de pois en 1990 et abandonne totalement la production de sucre en 2003. Ses produits servent essentiellement d'additifs à l'industrie agro-alimentaire. C'est le CEO de cette société industrielle témoigne de la libération de sa structure organisationnelle.

SPF Mobilité et Transports est le service public fédéral belge qui a pour mission générale de préparer et de mettre en œuvre la politique fédérale de mobilité du pays ; plus précisément, en matière de mobilité durable, de politique ferroviaire, de navigation, de transport aérien, de sécurité routière, de navigation automatisée.. Le directeur du personnel et de l'organisation a lancé la libération de ce service public, depuis plusieurs années. A ce titre, il témoigne.

ONIRYX est une société de consultants en organisation et transformation des systèmes informatiques. Le métier de ces experts est la réalisation complète de projets de développement (applications web, portails, framework applicatifs, etc.). Il s'agit pour ONIRYX de construire, d'intégrer et de conseiller leurs clients tout au long de leur démarche de transformation. Le CEO de cette société de quelques dizaines de consultants témoigne de l'importance des valeurs de l'entreprise libérée, dont il se revendique.

DECATHON Belgique a été lancée depuis plusieurs années sur le chemin de la libération organisationnelle. Son ancien directeur régional de la Wallonie, aujourd'hui directeur opérationnel est à l'origine du « lâcher prise » et de la mise en œuvre d'une politique qu'il estime irréversible de l'autonomisation de tous les salariés, quelles que soient leurs responsabilités opérationnelles. Cette expérience s'inscrit également dans une démarche de transformation organisationnelle revendiquée par le groupe DECATHLON.

En raison du fait du nombre assez restreint des témoignages, et à la suite de Rymaszewska, Helo et Gunasekaran (2017), le codage a été effectué manuellement pour la transcription (Saldaña 2015). Ce codage a été guidé par nos propositions de recherche initiales. Ce codage a amené les auteurs à identifier 6 thèmes récurrents rapportés dans le tableau suivant :

⁴ L'aventure ChronoFlex : ouvrage par VALTOT A. (2016), *L'aventure Chronoflex, sur le chemin de l'entreprise libérée*, Edition Cueillease d'histoires, 213 p.

⁵ Colloque de l'AGRH en 2017, au cours de laquelle des salariés de ChronoFlex témoignent de leur expérience de la libération chez Inov'On.

	Monde	Mode de pensée	Rapports à l'autre	Rapports à l'autre	Rapport aux ressources	Rapport aux ressources
	Fin d'un monde	Dépasser la rationalité	Exercer un leadership	Communiquer autrement	Environnement	Rémunération
Monde Fin d'un monde		« On a été éduqué dans la rationalité et on a perdu le sens de l'autre ». COSUCRA	« On a été éduqué dans la rationalité et on a perdu le sens de l'entreprise... On a cru que Business of business is business et c'est tout ». COSUCRA	« Nous allons vers de nouvelles manières de communiquer ». « La digitalisation va nous permettre de développer de réelles capacités d'échanges ». COSUCRA	« Dans l'ancien monde l'entreprise est une machine à produire et c'est tout ». « Nous allons vers un monde de frugalité et de gestion des ressources ». COSUCRA	« Dans l'ancien monde il fallait gagner de l'argent et c'est tout ». COSUCRA
Mode de pensée Dépasser la rationalité	« On est dépassé par le fait que l'on ne nous a jamais demandé notre avis. On a toujours fait ce que l'on devait faire sans se poser de questions. Maintenant ces questions sont là et on nous demande : que penses tu de ceci, de cela ... ? ». COSUCRA		« Les patrons ont un pouvoir qu'ils ne soupçonnent pas et qui est celui d'influencer les salariés, et indirectement leurs familles, les fournisseurs, les clients etc. ». COSUCRA « Un patron doit tout faire pour développer l'intelligence collective ». ONYRIX	« L'intelligence collective est le chemin le plus court vers la réussite à long terme ». COSUCRA « La rationalité n'est plus utile pour réussir ». DECATHLON	« Nous ne pouvons plus continuer à consommer comme nous le faisons actuellement ». SPMF	« Chacun doit être en mesure de dépassionner ce débat et de rechercher le meilleur équilibre possible entre compétences, investissement personnel, choix de vie personnels ». COSUCRA
Rapports à l'autre Exercer un leadership	« Les patrons sont les leaders d'un nouveau monde qui est en train de se créer. Le problème est que notre formation est celle de l'ancien. Donc il nous faut inventer la suite. C'est ma croyance en tant que dirigeant de COSUCRA »	« L'essentiel est de développer une entreprise du bon sens ». SPMF « Il est essentiel de donner du sens et de susciter cette interrogation chez tous nos opérateurs ». SPMF		« Donner à tous de prendre leur destin professionnel en main c'est par exemple décider collectivement comment affecter un bonus aux salariés ». ONYRIX	« Le leadership doit s'exercer au plus proche de l'équipe commerciale car c'est elle qui fait tourner l'activité de nos magasins ». DECATHLON	« L'autodétermination c'est essentiel en particulier pour donner la possibilité aux collaborateurs de s'autoévaluer ». ONYRIX
Rapports à l'autre Communiquer autrement	« Apprendre à faire confiance renvoie à cette réalité par laquelle le chemin de la libération doit passer : qui vous a déjà fait confiance dans votre vie ? » DECATHLON	« Les managers ont un rôle de médiateur. Ils écoutent leurs collaborateurs. Pour cela il ont le devoir de se taire ». SPMF « Ils doivent convaincre les opérationnels qu'il faut qu'ils prennent des responsabilités, qu'ils trouvent du sens à leur activité ». SPMF	« Pour un patron la question du pourquoi ça tourne dans la tête...Et il faut provoquer cela chez l'autre ». SPMF « En tant que patron, il y a longtemps que j'ai arrêté de chercher à motiver mes collaborateurs ». SPMF		« Les autres sont des personnes et les mettre à contribution est essentiel, quelle que soit par ailleurs leur place dans la chaîne de valeur ». SPMF	« L'échec est une valeur clef de la réussite. On est là en tant que patrons pour donner confiance ». SPMF
Rapport aux ressources Environnement	« Nous entrons dans l'ère de la frugalité ». COSUCRA	« Notre rationalité a été trop longtemps synonyme d'exploitation abusive et sans intelligence de nos ressources. Il faut rompre avec cela ». SPMF	« En tant que patron, il faut apprendre à gérer autrement nos ressources ». DECATHLON			
Rapport aux ressources Rémunération	« Notre libération est passée par une refonte de l'organisation et cela a coûté 1,8 millions d'euros. Mais je dirais : peu importe car c'est pour gagner beaucoup plus ensuite ». SPMF	« Les questions liées à la rémunération peuvent être très négatives si on n'y prend pas garde. Et c'est notre rôle à nous, patrons, de protéger l'organisation contre les démotivations qui peuvent s'en suivre ». ONYRIX	« La rémunération nécessite de la transparence mais ne doit pas devenir une obsession. Une fois par an, cela est nécessaire de tout mettre sur table ». ONYRIX	« Les questions de rémunération peuvent aussi démobiliser les cadres qui ne comprennent pas pourquoi des nouveaux gagnent plus qu'eux. Il faut savoir accompagner la réflexion et rester plutôt dans le « need to know » plutôt que dans la transparence érigée en dogme ». ONYRIX		

Tableau n°1 : Résultats de l'analyse exploratoire pour les mini cas COSUCRA, SPMF, DECATHLON Belgique, ONYRIX

5.2. L'analyse des résultats obtenus : les thèmes retenus.

Les thèmes abordés par les managers témoignant de la libération de leur entreprise renvoient à une vision du monde et la fin d'une époque ainsi qu'à l'émergence d'une nouvelle époque. Celle-ci semble porter un mode de pensée inédit et différent du modèle rationnel. A entendre ces témoignage, nous devons envisager la nécessaire évolution de nos rapports à l'autre et aux ressources. A interroger ces managers, nous trouvons une validation de nos propositions :

- Proposition 1 : l'entreprise libérée implique bien la pleine liberté des salariés ;
- Proposition 2 : trois désirs d'égalité, de réalisation et d'autonomie sont confirmés
- Proposition 3 : la confiance devient une valeur cardinale au nom des principes de subsidiarité et de l'autocontrôle ;
- Proposition 4 : la décentralisation devient indispensable et les structures opérationnelles sont cellulaires ;
- Proposition 5 : la verticalisation des modes hiérarchiques est remplacée par l'horizontalité entre membres de la même équipe ;
- Proposition 6 : l'entreprise libérée doit faire disparaître tous signes de pouvoir, consubstantiels aux strates hiérarchiques.

Nos propositions de recherche sont donc validées mais ces résultats nous invitent à les dépasser pour proposer une démarche à la fois sociologique et anthropologique de l'entreprise. Comme on peut le remarquer, les thèmes englobés par nos propositions sont généralement associés aux entreprises libérées, notamment dans la littérature académique. Le diagnostic semble donc bon et il serait possible de répondre aux attentes des collaborateurs, de libérer leur énergie et leur implication. Mais il est possible d'y répondre sans passer par la libération de l'entreprise et l'effacement du management comme le concept d'entreprise libérée le laisse souvent penser. Il faudrait alors envisager une révision conceptuelle impactante pour les managers en commençant par voir le monde tel qu'il est, c'est-à-dire changeant, et non tel que nous avons l'habitude de le concevoir, du fait de nos habitudes de pensées, rationnelles et souvent inadaptées à l'époque. Ceci impliquerait un changement dans le rapport que l'on entretient avec autrui, mais également notre rapport aux ressources (environnementales et financières). Ceci impliquerait enfin de poser un autre regard sur le monde en général et sur le monde de l'entreprise et de son management en particulier. La grille postmoderne peut nous y aider.

6. Vers une nouvelle anthropologie entrepreneuriale : le concept d'entreprise libérée est-il vraiment adapté ?

Les transformations actuelles du monde semblent être à l'origine des mutations spontanées des organisations qui s'engagent sur le chemin de la libération. L'éclairage postmoderne semble particulièrement adapté pour le comprendre.

6.1 Les transformations du monde.

Les valeurs structurantes de l'époque que nous vivons évoluent et conséquemment les attentes des collaborateurs changent. Y compris au travail. Les entreprises doivent donc mettre à jour leurs grilles d'analyse et proposer des réponses adéquates par de nouvelles pratiques managériales. Pour cela, la clé de lecture postmoderne (Lyotard, 1979, Maffesoli, 1988) nous semble pertinente car elle est plus à même de rendre compte des valeurs structurantes de notre époque. Nous avons proposé une grille (cf. Figure 1) qui permet d'éclairer les nouveaux désirs des collaborateurs au travail (Lacan, 2017) à partir de valeurs, ainsi dénommées afin de souligner l'adhésion à un nouveau système de croyance (Rokeach, 1973).

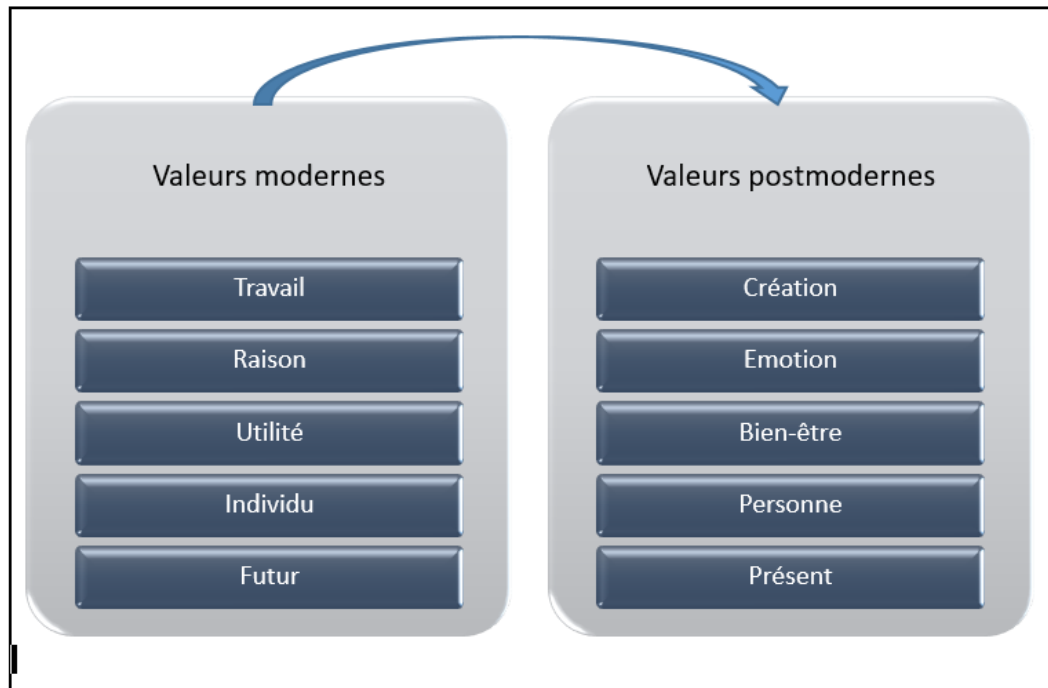


Figure 1 : évolution des conceptions au travail selon une optique postmoderne

La personne postmoderne est animée par un désir de création de son œuvre et de vie bonne, ce qu'Aristote appelait déjà l'*Eudaimonia* en le décrivant comme « *un principe [...] génie de nos motivations* » (Aristote, 2004). C'est cette approche eudémoniste qui dicte les conduites personnelles y compris dans l'entreprise se substituant à la valeur travail socialement très structurante. La personne est aussi en prise à son vécu émotionnel et recherche son épanouissement personnel immédiat par un bien-être permanent dans la sphère personnelle comme dans la sphère professionnelle. Ces évolutions sociétales lourdes nécessitent une transformation anthropologique au sein de l'entreprise pour permettre aux managers et aux responsables RH de répondre à ces nouvelles attentes.

6.2 Les transformations managériales attendues : l'éclairage postmoderne.

Afin de répondre aux nouveaux désirs de travail et d'éviter ainsi la fuite des talents, les entreprises ont tout intérêt à promouvoir de nouvelles pratiques managériales en écho aux valeurs de la postmodernité et permettre ainsi aux managers d'être en phase avec leurs collaborateurs (Lacan, 2019). Nous voulons suggérer quelques pistes pour contribuer à l'épanouissement des collaborateurs sans avoir à libérer l'entreprise. Nous envisageons plutôt de les libérer de la vision moderne de l'organisation managériale fondée sur une perception quantitative, rationnelle, utilitariste et doloriste du travail.

- Passer du travail doloriste au bien-être au travail.

Selon son origine étymologique (*tripalium* l'instrument de torture) ou biblique (la punition d'Adam suite au péché originel), le travail est doloriste et punitif, dimension que les entreprises ont exacerbée en faisant de la quantité plutôt que la qualité du travail le déterminant de la compétence. Le management n'est pas en reste et valorise presque systématiquement cette vision en distinguant les collaborateurs les plus assidus, les plus présents indépendamment de la qualité de l'exécution de leurs tâches ou de la réalisation de leurs missions.

Or, parmi les grands changements de l'époque postmoderne, le rapport au travail a une place importante. Au-delà de la problématique des générations Y et Z (Dalmas, 2019) ou autres Millennials⁶, c'est la question de la place de l'activité professionnelle dans la vie qui se pose avec toute l'importance de la qualité de vie au travail et sa nécessaire optimisation. Ici nous adoptons la définition retenue par l'Accord national interprofessionnel de 2013 : « *la qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de « faire du bon travail » dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Même si ces deux attentes sont celles de tous les salariés, elles entretiennent dans les faits un lien particulier avec l'exigence de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes en matière de salaires et de déroulement de carrière* »⁷. Il s'agit dans un premier temps d'orienter les modèles de RH et les pratiques managériales vers un mieux-être au travail, c'est-à-dire une amélioration des conditions de vie au travail existantes depuis l'époque moderne. Le mieux-être au travail devient alors un enjeu fort pour les entreprises à tel point que se développent de nouveaux métiers – les *Chief Happiness Officer* – de nouvelles appellations pour des métiers existants – les Directions du Bonheur au travail – ou encore de nouvelles fonctions – les révélateurs de richesses humaines ... Bien sûr, il ne suffit pas de mettre un baby-foot dans une salle de pause ou des machines à café en libre-service pour améliorer les conditions de vie au travail des collaborateurs. La qualité de vie au travail tient à des causes plus profondes et, d'une certaine manière, à l'intérieur de l'entreprise comme à l'extérieur, nous avons quitté le domaine des besoins (Maslow, 1943) pour gagner celui des désirs. Aussi, pour viser l'amélioration des conditions de vie au travail et trouver un mieux-être des collaborateurs il faudrait abandonner les modèles modernes de rentabilité évaluée par les reporting et les tableaux de pilotage rationnels et utilitariste typiques des entreprises surveillantes (Vanhée, 2015). Il faudrait également rompre avec la verticalité du management et l'exercice d'un pouvoir hiérarchique infantilisant qui va à l'encontre des désirs d'autonomie des collaborateurs. Il faudrait ainsi passer de la loi du Père à la règle des pairs.

- Passer de la verticalité à l'horizontalité.

Le manager ne doit plus s'inscrire dans cette verticalité qui l'amène à se penser supérieur à ses collaborateurs. Il est un membre de l'équipe, de la communauté au travail au même titre que les autres. Seulement, il a une mission que les autres non pas : il a la responsabilité du bon fonctionnement de l'équipe, il a la charge de la régulation. A ce titre, il est *primus inter pares*, le premier d'entre ses pairs, mais pas plus que cela. La grande révision conceptuelle du management postmoderne réside dans ce changement d'axe parfois compliqué à réaliser pour les managers : il ne s'agit plus de mettre l'équipe à son service (verticalité) mais se mettre au service de l'équipe (horizontalité).

Cette notion de service est à l'origine d'un concept proposé il y a quelques années déjà mais qui résonne fortement aujourd'hui – et que Isaac Getz cite aussi comme un exemple managérial (Getz, 2017) au service de l'entreprise libérée. C'est en découvrant l'histoire de Léo⁸ que Robert Greenlaf a eu l'intuition du *servant leadership* (Greenlaf, 1977). En effet, Léo est au service d'un groupe de personnes qui réalisent un voyage initiatique. Tout fonctionne bien jusqu'à ce qu'il disparaisse et que le groupe sombre dans la confusion et abandonne le voyage incapable de continuer sans leur serviteur. Quelques années plus tard, le narrateur est introduit dans l'Ordre qui a organisé le voyage et découvre que Léo, qu'il avait pris pour un serviteur, est en fait le maître spirituel de l'Ordre. Tout comme Léo, le manager doit accepter de se mettre au

⁶ Les personnes nées entre 1982 et 2000.

⁷ Accord national interprofessionnel « Qualité de vie au travail », 19 juin 2013.

⁸ Léo est un personnage du roman de Hermann Hesse *Le Voyage en Orient*.

service de son équipe pour répondre aux envies des collaborateurs au sein de l'organisation. L'humilité, le désir d'aider les autres à se développer, l'empathie, le souci de la réussite collective deviennent alors ses atouts pour générer de la performance collective (Van Dierendonck, 2011). Le *servant leader* crée d'abord un climat positif dans l'organisation et augmente ensuite la satisfaction et le bien-être des collaborateurs ainsi que leur confiance envers le manager et l'organisation. Il favorise alors la coopération, l'entraide et les comportements responsables dans l'organisation. Il augmente de fait la créativité et l'implication de ses collaborateurs ainsi que leur efficacité et diminue le turn-over (Parris et Peachey, 2013). Ceci ressemblerait bien à une posture libérante gagnante.

- Passer de la mesure de la performance à la régulation du discours.

La mesure est le point central des entreprises modernes dont l'organisation est pensée avec le principe de la surveillance des individus, du *command and control*, ou pour faire un parallèle avec l'analyse de Foucault sur la naissance de la prison, dans la logique de surveillance pour une éventuelle punition (Foucault, 1975). Les managers passent moins de 30 % de leur temps à animer leur équipe, occupés qu'ils sont par les activités de mesure et de reporting⁹. La mesure doit être remplacée par une régulation managériale plus en phase avec les valeurs postmodernes, notamment le retour à l'émotionnel et le nécessaire réenchantement du monde du travail. L'intelligence émotionnelle est en effet au centre des processus cognitifs qui conduisent la personne à se situer dans son environnement. Elle a une « *forme d'intelligence qui suppose la capacité à contrôler ses sentiments et émotions et ceux des autres, à faire la distinction entre eux et à utiliser cette information pour orienter ses pensées et ses gestes* » (Salovey et Meyer, 1990). La gestion des émotions personnelles et collectives passe alors par une nécessaire régulation pour que se développent l'ensemble des aptitudes et compétences qui permettent aux uns et aux autres de s'adapter et d'agir au mieux dans leur environnement de travail (Goleman, 2005). L'intelligence émotionnelle est aussi un élément clé de l'efficacité personnelle et sans elle nos raisonnements sont biaisés et nos choix les plus simples peuvent déboucher sur des décisions aberrantes (Damasio, 2010) comme le montre si bien le dilemme du prisonnier (Nash, 1951).

Les comportements managériaux devraient donc devenir plus collectifs et remplacer une organisation hiérarchique pyramidale car la personne est sociale et se construit dans sa relation avec autrui (Lacan et Silva, 2012). Elle est, d'une certaine manière, anthropotrophe car elle se nourrit de l'autre. Cette rencontre de l'altérité se fait dans le partage émotionnel et cognitif dont le langage, parce qu'il est support de l'organisation sociale, est un formidable instrument (Picq, Serres, Vincent, 2010). Or, la régulation managériale est un véritable agir relationnel qui encourage et structure les relations personnelles selon cet esprit anthropotrophe. C'est aussi cette régulation qui permet de passer de la règle d'un seul (la verticalité individualiste moderne) à des règles choisies et appliquées par tous (l'horizontalité communautaire postmoderne), discutées et mises en place dans des espaces de discussions (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017) sous l'égide d'une régulation discursive dont le manager est responsable (Pastier & Silva, 2020). La circulation de la parole dans une ambiance saine et bienveillante devient alors une des conditions de la qualité de vie au travail et un des piliers de la régulation managériale. C'est ce que Pierre Abélard avait déjà théorisé lors de la création de la scholastique avec la puissance de la *disputatio*, cet art de s'affronter intellectuellement sans se combattre et qui était aussi une méthode d'enseignement et de recherche collective (Sère, 2011).

⁹ « *Quel leadership à l'ère digitale ?* », Etude BearingPoint – CDO alliance Digital Officers, juillet 2016.

7. De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante !

L'entreprise libérée est indéniablement un succès marketing porté par des auteurs et des témoins charismatiques. Pourtant trop de zones de risques subsistent pour en faire un modèle inspirant et plutôt que de libérer l'entreprise, il faut envisager de la repenser et de la transformer. Si nous partageons le diagnostic d'une forme de malaise au travail et la nécessité de changer les pratiques managériales (comme le suggèrent les résultats des consultations de terrain), nous ne voyons pas dans l'entreprise libérée une bonne réponse à ce vrai sujet. Nous souhaitons plutôt déplacer le centre de gravité du manager et lui confier la responsabilité de la satisfaction des nouveaux désirs au travail de ses collaborateurs. Mais alors, plus que libérée, l'entreprise est libérante grâce à des postures managériales innovantes. Nous proposons donc le concept d'entreprise libérante que nous définissons comme « *l'entreprise qui libère le potentiel et l'esprit d'initiative de ses collaborateurs en mettant en place une régulation collégiale des communautés au travail assurée par un management repensé et horizontal* » (Lacan & Silva, 2020). Elle est donc libérante pour l'énergie des collaborateurs. Libérante pour leur autonomie et leur implication. Libérante pour leur épanouissement personnel. Libérante pour leur contribution à la performance collective. L'entreprise libérante est une nouvelle anthropologie dans le monde du travail et nécessite que soient mises en place de nouvelles catégories de pensées pour installer une nouvelle régulation managériale dans les équipes. Petit à petit, et pour le meilleur de la performance des collaborateurs, l'entreprise surveillante doit laisser la place à l'entreprise libérante. Quels pourraient être alors les contours de ce management et du manager libérant ?

7.1 Le manager libérant : un rôle à incarner avec conviction avec plusieurs postures.

Le manager libérant pourrait tour à tour endosser les postures de relais, de porteur de sens, d'animateur de communautés, de régulateur des relations interpersonnelles, et enfin de leader.

- *Le manager relais.*

Le manager au sein de son équipe est d'abord le relais de la culture de l'entreprise. Il doit propager ce qui fait le sentiment d'appartenance, ce qui fonde l'idée de participer à la même aventure entrepreneuriale et pour finir ce qui motive à réussir ensemble.

Le manager est aussi relais au quotidien de la stratégie de l'entreprise. Les collaborateurs ont besoin de comprendre et de connaître la stratégie sous peine de se sentir moins impliqués dans le destin de l'entreprise.

- *Le manager porteur de sens.*

Le manager doit être porteur de sens et accompagner ses collaborateurs dans la compréhension des consignes et règles, le sens à la fois comme raison de l'action (pourquoi) et comme direction à suivre (pour quoi). C'est la condition pour que les collaborateurs puissent s'approprier le projet collectif et aient le désir d'y participer. Le manager porteur de sens est ainsi le garant de l'implication de ses équipes et donne à chacun la capacité de se penser comme un élément important et non plus comme simple élément du process.

- *Le manager animateur de communautés de travail.*

Le collaborateur a besoin de se situer, de s'ancrer dans une communauté, une tribu... Mais cette dimension communautaire ne se décrète pas, elle s'organise. C'est le manager qui en a la responsabilité. Il est un animateur de communautés de travail en application de la double racine du mot : *animus* siège de la pensée et *anima* le souffle de vie. Au sens *animus* son rôle va consister à créer les conditions de la coopération dans un esprit de convivialité au sens de *anima*.

- *Le manager régulateur des relations interpersonnelles.*

Le manager doit passer de l'individu au collectif et envisager ses collaborateurs comme étant une communauté au travail dont il doit prendre soin, en créant un « vivre-ensemble » épanouissant pour chacun. Cela passe par des postures bienveillantes, par le renoncement à la surveillance et une confiance spontanée qui peut néanmoins s'accompagner de quelques points de contrôle. Le manager libérant ne doit pas hésiter à se placer comme un pair – selon une relation horizontale – plutôt que comme un chef – selon une posture verticale.

- *Le manager leader*

Le manager libérant n'a rien à voir avec le « petit chef » dont le pouvoir réside dans la maîtrise de l'information, la détention de l'expertise technique et la capacité de coercition sur ses équipes. La légitimité du manager passe aujourd'hui par une posture de leader, dont les qualités tiennent en sa capacité à mettre en marche ses équipes, par un agir communicationnel et relationnel, dans le but d'atteindre collectivement les objectifs au service de la performance de l'entreprise.

Ces qualités qui font le leader répondent aux attentes des collaborateurs. Le sens du collectif, l'envie de création, le retour de l'émotionnel redeviennent possibles quand le leader remplace le chef au sein d'une entreprise devenue libérante.

7.2 *Un exemple de transformation managériale libérante.*

Pour illustrer notre proposition d'entreprise libérante, nous proposons de retenir l'exemple de l'entreprise Michelin. La célèbre firme auvergnate a décidé de mettre en place une démarche permettant aux salariés de trouver un épanouissement dans leur travail afin de développer la performance globale par des expérimentations locales connectées entre elles : il s'agit de confier à des équipes la responsabilité de leur performance et de leur donner les moyens nécessaires pour l'atteindre. En effet, chez Michelin, après l'adoption dans les années 2000 du « *Michelin Manufacturing Way* ¹⁰ », il a été décidé en 2007 de renforcer l'autonomie des équipes pour plus d'efficacité. La montée en autonomie est pilotée par le manager, encadrée par un socle de règles et accompagnée pour faciliter un apprentissage progressif. Des organisations responsabilisantes ont été imaginées, reposant sur une configuration en îlots de production. C'est ainsi que Michelin a entamé sa démarche d'autonomisation de ses salariés par la mise en place de 38 îlots autonomes pilotes dans 18 usines en Europe et en Amérique du Nord¹¹. Dominique Foucard, Directeur général des Opérations Système de Production du Groupe Michelin, explique : « *Un îlot, c'est un groupe de machines, de personnes, avec des produits entrants et sortants, qui produisent 24h/24h et 7j/7j. Le responsable d'îlot manage trente à quarante personnes au maximum, réparties entre quatre ou cinq équipes qui se succèdent par rotation. Aujourd'hui, 80% des ouvriers Michelin travaillent en îlot et ne voient leurs chefs qu'un tiers de leur temps passé en usine* ¹² ». Le management est ainsi placé au service de l'équipe et des collaborateurs dans le souci de les libérer des rigidités que les systèmes de production industrielle généraient traditionnellement... sans jamais revendiquer le statut d'entreprise libérée.

Conclusion.

¹⁰ Système de production inspiré du *Toyota Production System*.

¹¹ Cournaire T., Pourquoi les organisations responsabilisantes ont besoin de plus de management que les autres ? *hbrfrance.fr*, 4 juillet 2018.

¹² « Vers des organisations du travail responsabilisantes », Les synthèses de la Fabrique de l'Industrie, n°7, juin 2016.

Dans un monde en changement, l'entreprise doit évoluer pour ne pas laisser se creuser un fossé entre ce que sont les personnes dans la vie et ce que sont les collaborateurs dans l'entreprise. L'entreprise libérée est une tentative de réponse aux nouveaux désirs des collaborateurs. Mais c'est une tentative qui souffre de bien des faiblesses alors que rien ne nécessite la remise en cause des strates managériales. Confrontés à la réalité d'une enquête de terrain réalisée auprès de managers d'entreprises reconnues libérées, nous assurons que si le diagnostic posé sur le malaise au travail du à un management trop surveillant nous semble pertinent, l'entreprise libérée n'est pas la solution pour répondre aux désirs de travail qui émergent de la littérature et de notre enquête. C'est le centre de gravité de la posture managériale qui doit se déplacer. L'entreprise, pour répondre aux attentes nouvelles de ses collaborateurs, doit cesser d'être surveillante et envisager de libérer ses collaborateurs de ce qui freine leur engagement et leur performance. Pour offrir à ses collaborateurs l'égalité intrinsèque et la confiance dont ils ont envie, pour permettre la réalisation d'eux-mêmes au travail qu'ils attendent et pour leur garantir une autonomie et un champ de responsabilisation qu'ils espèrent, elle doit pouvoir compter sur des managers capables de se glisser dans un nouveau mode de management. Le manager dont l'entreprise a besoin devra être libérant. Si ce manager s'impose, alors nous assisterons à l'avènement d'un nouveau management dans des entreprises libérantes et non pas libérées.

Références

ABORD de CHATILLON E. et DESMARAIS C. (2017), Espaces de discussion, management et épuisement professionnel, @GRH n°23, 2017.

ARISTOTE (2004), *Ethique de Nicomaque*, Editions Flammarion.

BACHELARD G. (1985), *La psychanalyse du feu*, Gallimard Folio.

BASTIDE I. (2018), Nouvelles formes de travail : un défi pour le management, *Harvard Business Review*, décembre 2018.

BOUCHARD V. (2007), Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe, *L'Expansion Management Review*, vol.2, n°125, 2007.

DALMAS M. (2019), L'aventure Chrono Flex. Le meilleur des mondes ?, *Management & Avenir*, n°111, 2019.

DAMASIO A. (2010), *L'autre moi-même. Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions*, Odile Jacob, 2010.

DECI E. L. (1971), Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 1971.

DECI E. L. et RYAN R. M. (2000), The « what » and « why » of goal pursuits : Human needs and the self-determination off behaviour, *Psychological Inquiry*, 11(4), 2000.

FOUCAULT M. (1966), *Les mots et les choses*, Gallimard, 1966.

FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975.

GERARD A. (2017), *Le patron qui ne voulait plus être chef*, Flammarion, 2017.

GETZ I. (2016), *La liberté ça marche*, Flammarion, 2016.

GETZ I. et M. Carney B. (2013), *Liberté & Cie*, Flammarion, 2013.

- GILES S. (2016), The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World, *Harvard Business Review*, 2016.
- GOLEMAN D. (2005), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Paris Village mondial, 2005.
- GREENLAF R. (1977), *Servant leadership*, Mahwah, NJ, Paulist Press, 1997.
- GREENE, D., & DAVID, J. L. (1984). A research design for generalizing from multiple case studies. *Evaluation and program planning*, 7(1), 73-85.
- GUSTAFSSON, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
- HAMEL G. (2008), *La fin du management, inventer les règles de demain*, Vuiber, 2008.
- HAMEL G. (2011), First let's fire all the managers, *Harvard Business Review*, December 2011.
- JACQUARD A. (2005), *Nouvelle petite philosophie*, Stock.
- LACAN A. (2016), La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ? *Management & Avenir*, n°90, 2016.
- LACAN A. (2017), Mieux-être au travail : gadget RH ou vrai levier de performance pour les entreprises ?, *Management et Sciences sociales*, 2017.
- LACAN A. (2019), Think tank: Meaningful management in postmodern society, *Global Business and Organizational Excellence*, 38 (3), February 2019.
- LACAN A. et SILVA F. (2012), Avec l'émergence de la post modernité : remise en question de la mesure, In *L'encyclopédie de l'audit social et de la responsabilité sociétale*, Ed. Peretti J.M., Editions Management et Société, 2012.
- LANDIER H. (2018), *Renaissance, réinventer le travail, réinventer l'entreprise, une urgence pour préserver l'humanité*, L'Harmattan.
- LYOTARD J.F. (1979), *La condition postmoderne, rapport sur le savoir*, Editions de Minuit, 1979.
- MAFFESOLI M. (1988), *Le temps des tribus*, Le livre de poche, 1988.
- MAFFESOLI M. (2014), *L'ordre des choses : Penser la postmodernité*, CNRS Editions, 2014.
- MASLOW A. (1943), « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, vol. 50, no 4, juillet 1943, p. 370-396
- NASH J. (1951), Non-cooperative games, *Annals of Mathematics*, vol. 54, 1951.
- OSTROM E. (1990), *Governing the Commons*, Cambridge University Press, 1990.
- PARRIS D.L. et PEACHEY J.W. (2013), "A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts", *Journal of Business Ethics*, vol.113, 2013.
- PETERS T. (1993), *L'entreprise libérée, liberation management*, Dunod, 1993.
- PICQ P., Serres M., Vincent J.D. (2010), *Qu'est-ce que l'humain ?*, Editions Le Pommier, 2010.
- SALOVEY P. et Mayer J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, vol. 9, issue 3, 1990.

SERE B. (2011), La disputation dans l'université médiévale : esquisse d'un usage public du raisonnement ?, in Boucheron P. et Offenstadt N., *L'espace public au Moyen Âge : débats autour de Jürgen Habermas*, Presses Universitaires de France, 2011.

SHARMA P. et CHRISMAN J.J. (1999), Towards a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 3, n° 3, 1999.

STAVROS, C., & WESTBERG, K. (2009). Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

STEWART, J. (2012). Multiple-case study methods in governance-related research. *Public Management Review*, 14(1), 67-82.

VALTOT A. (2016), *L'aventure Chronoflex, sur le chemin de l'entreprise libérée*, Edition Cueillease d'histoires, 213 p.

VAN DIERENDONCK D. (2011), "Servant leadership: A review of synthesis", *Journal of Management*, vol. 37(4), 2011.

VANHEE L. (2015), *Happy RH, le Bonheur au travail rentable et durable*, La Charte, 2015.

VOHRA, V. (2014). Using the Multiple Case Study Design to Decipher Contextual Leadership Behaviors in Indian Organizations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 12(1).

YIN, R. K. (1994). Designing Single-and Multiple-Case. *Improving Educational Management: Through Research and Consultancy*, 135.