

Workshop « Entreprises libérées : un modèle pour demain ? »

Jeudi 07/04/2022

La crise sanitaire de la Covid-19 a remis sur le devant de la scène les entreprises libérées (e.g. Decathlon, Lippi, Michelin). En effet, elles sont définies comme des « forme[s] organisationnelle[s] dans [lesquelles] les salariés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu’eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures » (Getz, 2009, p.34), et leurs caractéristiques organisationnelles et managériales, dont l’agilité, leur confèrent *a priori* une capacité d’adaptation rapide. Elles seraient ainsi en mesure de repenser rapidement leurs activités grâce à un mode de fonctionnement par projets, dans lequel les compétences et les connaissances de chacun sont mobilisées de manières *ad hoc*. De plus, les salariés, rompus à une organisation du travail flexible en termes de lieu et de temps, s’adapteraient plus facilement au télétravail de rigueur pendant la crise sanitaire. **Ainsi, peut-on se demander si l’entreprise libérée serait plus à même que les entreprises dites « traditionnelles » de survivre à des crises, telles que celle que nous connaissons actuellement ? Qu’en est-il réellement : les entreprises libérées ont-elles été (et sont-elles) plus résilientes face aux crises ? L’acte de naissance de l’entreprise libérée (Peters, 1992) correspond au regain de vitalité du débat académique autour des nouvelles formes organisationnelles. Celui-ci entend comprendre comment les organisations peuvent s’adapter à un changement continu (Marshack, 1993 ; Romanelli, 1991) tout en dépassant l’idéal bureaucratique (Annosi et Brunetta, 2017). Dans ce cadre, quelle place occupe le concept d’entreprise libérée ? Ses caractéristiques constitutives apportent-elles un renouveau pour penser une alternative à la bureaucratie ?**

Les effets de l’entreprise libérée sur la performance individuelle et organisationnelle en temps de crise mais aussi de manière générale restent à déterminer (Mattelin-Pierrard et al., 2020). Quelques études ethnographiques mettent en évidence les effets bénéfiques de l’entreprise libérée sur la performance économique mais aussi sur le bien-être des salariés, voire leur bonheur au travail (Getz, 2009 ; Laloux, 2015). Pourtant, la voix des salariés, au cœur même de la définition de l’entreprise libérée, est sous-représentée (Battistelli, 2019 ; Corbett-Etchevers et al., 2019). La performance sociale de l’entreprise libérée mériterait d’être questionnée au regard d’un potentiel *dark side* (De Ridder et Taskin, 2021 ; Picard et Islam, 2020). Cela interroge notamment quant aux **cadres théoriques à mobiliser pour étudier les effets de l’entreprise libérée ? Les effets sur la performance pourraient-ils varier en fonction des niveaux de maturité des entreprises dites libérées ? Les effets sur la performance pourraient-ils varier en fonction d’autres facteurs contextuels ?**

Selon Getz (2009) ou Hamel (2011), les entreprises libérées seraient également plus innovantes et créatives. De récentes recherches s’intéressent à ce lien entre l’entreprise libérée et la créativité et/ou l’innovation. Pourtant, peu d’études ont été réalisées sur le sujet en dehors de Corbett-Etchevers et al. (2019), Poli (2020), et Ramboarison-Lalao et Ganouni (2018). Des travaux complémentaires sont nécessaires pour **aller au-delà des seuls effets en termes d’innovations technologiques et étudier les effets de l’entreprise libérée sur les innovations managériales ainsi qu’en termes de *business model*. Par ailleurs, est-ce que certaines pratiques ou grappes de pratiques favorisent plus ou moins la créativité et l’innovation ?**

De plus, les démarches de libération d’entreprises s’ancrent généralement dans des traditions utopiques libertaires, libertariennes ou réformistes pour la mise en place d’une société plus humaine ou de progrès (d’Iribarne, 2017 ; Weil et Dubey, 2020). Ainsi, l’engouement autour de l’entreprise libérée trouve un écho auprès de l’émergence du management des grands défis sociétaux ou « grand

challenges » (Georges et al., 2016). **L'entreprise libérée, mettant l'accent sur la participation (Gilbert et al., 2017), permet-elle de mettre en place des organisations plus robustes au sens de Ferraro et al. (2015) ? Est-elle plus généralement une forme adéquate pour penser les réponses des organisations aux défis du XXIème siècle ? Est-ce que les visions utopiques sont porteuses de progrès, de réelles mises en œuvre innovantes ou sont-elles vouées à ne représenter que des utopies sans réalité et lendemain ? La crise sanitaire a-t-elle pu contribuer à légitimer, à participer à la diffusion de l'entreprise libérée, et ainsi à dépasser le statut de mode managériale qui lui est souvent associé (Abrahamson, 1996 ; Rogers, 1995) ?** En effet, le choix de l'entreprise libérée est fortement marqué par des phénomènes de mode et de mimétisme. **Le rôle des acteurs externes pourrait faire ainsi l'objet d'investigations approfondies pour mieux comprendre les processus tant d'adoption que de diffusion de l'entreprise libérée.**

Ce workshop a donc pour objectif d'approfondir les recherches sur l'entreprise libérée, et des organisations qui semblent proches comme l'holocratie (Robertson, 2006) et aux organisations opaques (Laloux, 2015), au regard de l'actualité récente afin de mettre en évidence et questionner les enjeux théoriques autour de ce concept et les réalités multiples qu'il peut recouvrir. Il s'agira également de proposer des voies porteuses pour la recherche.

Références :

- Abrahamson E. (1996), Management Fashion, *Academy of Management Review*, 21:1, 254-285.
- Annosi, M. C. & Brunetta, F. (2017), New Organizational Forms. In Annosi M.C. & F. Brunetta (dirs.), *New Organizational Forms, Controls, and Institutions* (pp. 45-70), Palgrave Macmillan, Cham.
- Battistelli, M. (2019), Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, :2, 3-23.
- Corbett-Etchevers I., Perea C., Richard D., Colle R. & Defélix C. (2019), Freedom-form organisations, innovation and quality of work life: towards a new model of interaction, *International Journal of Technology Management*, 79:3/4, 345-365.
- de Ridder, M., & Taskin, L. (2021). Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée?. @ *GRH*, (3), 13-36.
- Georges, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A. & Tihanyi, L. (2016), Understanding and tackling societal grand challenges through management research, *Academy of Management Journal*, 59:6, 1880.
- Getz I. (2009), Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted, *California Management Review*, 51:4, 32-58.
- Gilbert P., Teglborg A.-C. & Raulet-Croset N. (2017), L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, :127, 38-49.
- Hamel G. (2011), First, let's fire all the managers., *Harvard Business Review*, 89:12, 48-60.
- Ferraro, F., Etzion, D. & Gehman, J. (2015), Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization Studies*, 36:3, 363-390.
- Laloux F. (2015), *Reinventing organizations*, Lannoo Meulenhoff-Belgium.
- Mattelin-Pierrard C., Bocquet R. & Dubouloz S. (2020), L'entreprise libérée : un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature, *Revue Française de Gestion*, A paraître.
- Marshak R.J. (1993). « Lewin Meets Confucius: A Review of the OD Model of Change », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 29, n° 4, p. 393-415.
- Peters T.J. (1992), *Liberation management*, AA Knopf.

Picard H. & Islam G. (2020), 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership, *Organization Studies*, 41:3, 393-414.

Ramboarison-Lalao L. & Gannouni K. (2018), « Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method », *Technological Forecasting and Social Change*, 140: , 129-139.

Robertson B.J. (2006), « Holacracy: A complete system for agile organizational governance and steering », *Agile Project Management Executive Report*, 7:7, 1-24.

Rogers E. (1995), *Diffusion of innovations*, 4th edition, The Free Press.

Weil T. & Dubey A.-S. (2020), *Autonomie et responsabilité dans les organisations : Enquête sur quelques expériences de « libération »*, Presses de l'Ecole des mines.

Programme (provisoire) du workshop

8h15 – 8h45	Accueil des participants
8h45 – 10h15	Mot d'introduction Table ronde professionnels et académiques*
10h15 – 10h45	Pause
10h45 – 12h30	Session 1 de discussion des papiers (2/3 papiers)*
12h30 – 13h30	Repas
13h30 – 15h15	Session 2 de discussion des papiers (2/3 papiers)*
15h15 – 15h45	Pause
15h45 – 17h45	Séance d'échange, de développement de papier, de mise en commun et de partage sur les perspectives de recherche autour de l'entreprise libérée avec des professionnels et académiques
17h45 – 18h00	Discours de clôture

* Participation possible à distance mais le présentiel sera privilégié.

Inscription

La participation au workshop est gratuite mais l'inscription obligatoire est à réaliser avant le 21 mars 2022 via le lien suivant <https://forms.gle/rfe7PkeNfi2v4e5R9>. Elle n'est pas soumise à l'acceptation d'une communication. Toutefois, afin de favoriser les échanges et préserver la convivialité de l'évènement le nombre de participants est limité (prioritairement ceux ayant une communication puis par ordre chronologique). Ce workshop a pour ambition d'échanger autour de recherches à différents stades d'avancement. Un temps sera aussi dédié aux discussions sur les perspectives de recherches.

Format des soumissions

Soumission des propositions de communication en français et en anglais. Elles peuvent prendre la forme de résumés étendus (3-4 pages en interligne 1,5) ou d'articles complets.

Les propositions de communication seront envoyées au plus tard le 21 mars 2022 à l'adresse électronique suivante (en version PDF ou Word) : caroline.mattelin@univ-paris1.fr.

Comité d'organisation

- Matthieu Battistelli, Université de Cergy-Pontoise
- Anne-Sophie Dubey, Ecole Polytechnique
- Sandra Dubouloz, Université Savoie Mont Blanc
- Lucie Gabriel, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- Caroline Mattelin-Pierrard, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Comité scientifique

- Matthieu Battistelli, Université de Cergy-Pontoise
- Sandra Dubouloz, Université Savoie Mont Blanc
- Gazi Islam, Grenoble Ecole de Management
- Caroline Mattelin-Pierrard, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- Nathalie Raulet-Croset, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne