

Titre : Les entreprises libérées : en quête du dernier Eldorado

Rubrique : Article de recherche

Auteur(s)

1 : Olivier Gagnon

Citation : Gagnon, O. (2021). Les entreprises libérées : en quête du dernier Eldorado. *Ad Machina*, 5(1).
<https://doi.org/10.1522/radm.no5.1412>

Affiliation des auteurs

1 : Université : Université du Québec à Chicoutimi

Courriel : olivier1_gagnon@uqac.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Les organisations sont constamment à la recherche d'une formule leur permettant à la fois d'être hautement concurrentielles tout en assurant à la main-d'œuvre une qualité de vie au travail. Le modèle de l'entreprise libérée répond en théorie à ces besoins. Toutefois, il importe de valider empiriquement les attentes. La présente étude mettra à l'avant-plan une société québécoise qui a instauré l'entreprise libérée. Nous tenterons de faire ressortir les conditions de succès ou les éléments phares qui ont permis à cette société de réussir sa libéralisation. Cette recherche exploratoire à cas unique vise à mieux cerner les spécifications propres aux entreprises adoptant ce modèle.

Abstract

Organizations are constantly seeking a formula that allows them to be competitive while ensuring work life quality for the workforce. The liberated company model theoretically meets these needs. However, it is important to empirically validate the expectations. This study will highlight a Quebec company that introduced the liberated company. Highlighted are the conditions for success or key factors that have enabled this company to succeed its liberalization. This single-case exploratory research aims to better define the specifications for companies adopting this model.

Mots clés

Entreprise libérée, PME, organisation du travail, conditions de succès

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Les entreprises libérées : en quête du dernier Eldorado

Olivier Gagnon

Introduction

L'histoire de la société du travail nous conduit inexorablement sur le chemin de l'adaptabilité organisationnelle à la recherche de la terre promise. Les phases de réajustement constituent la résultante de la recherche de la performance. Conséquemment, on peut qualifier le changement comme une réponse positive à la lecture des contraintes et des opportunités auxquelles font face les organisations. Le contexte évolutif et changeant mute en continuité, notamment dans un contexte VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) (Bennis et Nannus, 1985). L'étude du 20^e siècle nous éclaire à cet égard en virevoltant entre performance et humanité. Les réponses proposées pour améliorer l'organisation du travail se sont succédé en traversant la période tayloriste, l'école des relations humaines, les technostructures, les formes d'amélioration continue et depuis quelques années, la dernière proposition, les entreprises libérées. Les tenants de cette approche souscrivent à une innovation managériale majeure (Getz, 2009; Getz et Carney, 2012; Jacquinot et Pelissier-Tanon, 2015; Vandermissen, 2015; Holtz, 2016). Un des points d'ancrage met en exergue que le modèle classique a négligé, voire oublié, l'homme au travail (Gomez, 2013). Dupuy (2015) souligne l'assimilation des salariés à une ressource humaine comme une volonté économique visant un accroissement de la performance. L'entreprise libérée intéresse les communautés scientifique et d'affaires puisqu'elle semble porteuse d'un nouveau paradigme rempli d'espoir mariant à la fois une plus grande agilité organisationnelle tout en offrant un cadre plus fonctionnel et épanouissant pour les salariés. Moultes entreprises tant américaines qu'européennes ont adopté le modèle telles que Michelin, Airbus et Décathlon (Kalika et al., 2016). À une époque où les dysfonctionnements organisationnels peuvent conduire à une baisse marquée de la loyauté, les entreprises libérées viennent redéfinir les rôles et responsabilités des parties prenantes. L'étude de cette nouvelle forme d'organisation du travail crée un certain paradoxe en suscitant espoir et scepticisme face au positionnement de l'Homme au travail. Les entreprises libérées représentent-elles l'Eldorado en gestion, où est-ce simplement la saveur du moment, une mode condamnée à s'essouffler comme tant d'autres?

D'un point de vue théorique, l'entreprise libérée a beaucoup à offrir. Elle suggère une capacité à mobiliser la main-d'œuvre puisqu'elle découle d'un accroissement de la responsabilité individuelle, de l'autocontrôle, de la suppression des contrôles externes, de l'égalité formelle et de l'élimination des privilèges (Rousseau et Ruffier, 2017; Jaouen et Sammut, 2020). Plutôt que d'opérationnaliser les tâches en fonction de rôles fixes et réservés, on observe une forme de « déspecialisation » puisque chaque employé doit désormais maîtriser l'ensemble des tâches et des rôles à réaliser. Pour ces auteurs, l'organisation se veut plus fluide et mobile en augmentant la valorisation en raison d'un rôle accru. Devant l'abolition des règles hiérarchiques, les employés deviennent des entrepreneurs à l'intérieur de la structure organisationnelle. Getz (2009) souligne que les salariés jouissent d'une liberté totale dans leurs actions et ne sont plus contraints à obéir aux directives du patron. Gilbert et al. (2017) précisent qu'une entreprise libérée se développe à l'intérieur d'une structure aplatie, sans marques d'autorité, et avec un accroissement des responsabilités individuelles et collectives. Les fondements de l'entreprise libérée ne sont pas sans rappeler les théories X et Y de McGregor basées sur un modèle de management participatif en matière d'objectifs, de délégation et de responsabilités. Jacquinot et Pelissier-Tanon (2015) font remarquer que ce sont les grandes entreprises qui sont prises en exemple (Google, Volkswagen), alors que peu d'études touchent le monde de la PME qui représente la très grande majorité des entreprises. Gilbert et al. (2017) proposent de questionner si l'entreprise libérée constitue une innovation managériale radicale ou un avatar du



modèle participatif. Dans l'avancement du développement des connaissances sur le sujet des entreprises libérées, les études ont privilégié les grandes entreprises. Le modèle est-il toujours appliqué intégralement ou existe-t-il des variantes de l'entreprise libérée? Peut-on observer des différences significatives en fonction de la taille de l'entreprise libérée?

En contexte québécois, on répertorie peu de cas d'entreprises ayant opté pour cette stratégie de gestion novatrice. Cette recherche vise le développement d'une plus grande compréhension de ce phénomène en identifiant différents apports afin de dégager des conditions de succès favorables aux entreprises libérées dans un contexte de PME. L'étude de cas d'une PME manufacturière québécoise ayant instauré ce mode de gestion depuis plusieurs années permettra de connaître certaines conditions de succès. Recherche exploratoire, elle est néanmoins nécessaire dans un cadre où elle s'inscrit comme un premier jalon afin de développer ce sujet dans un contexte québécois avec toutes les spécificités propres à un peuple distinct et dans un environnement de PME.

1. L'émergence des entreprises libérées

La société du travail se renouvelle sans cesse afin de trouver une réponse favorable aux mutations de son environnement. La question de l'employabilité ainsi que la rareté de la main-d'œuvre ont amené certaines organisations à remettre en cause le modèle d'organisation du travail classique basé sur la spécialisation de postes de travail hautement définis (Hauch et Loufrani-Fedida, 2020). Il devient possible d'augmenter la valorisation des emplois et de rehausser leur attrait pour souscrire à une mobilisation collective (Poli, 2020). La période 2000-2010 a fait ressortir la volonté managériale de contrôler la performance financière en mettant l'accent sur le contrôle du nombre d'employés, notamment en appliquant diverses formes de restructurations par suppression de postes (Gagnon, 2017). Ces actions, souvent menées cavalièrement, n'ont pas eu les résultats escomptés tout en provoquant déceptions et souffrances chez une main-d'œuvre devenue acerbe et désillusionnée (Gagnon, 2018). Devant ce constat d'échec se présentait l'occasion de donner naissance à une nouvelle forme d'organisation du travail, l'entreprise libérée. Derrière ce concept se cache une volonté affirmée de mettre à l'avant-plan les employés avec l'ensemble de leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être (Getz, 2009). Le principe fondateur demeure simple : le patron doit céder sa place aux employés! Ceux-ci doivent développer leur adaptabilité et leurs compétences afin d'assurer eux-mêmes la réalisation de la mission de l'entreprise. Une entreprise libérée se définit comme une forme d'organisation dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables des actions qu'ils jugent pertinent d'entreprendre (Getz, 2009). Le mode de supervision change radicalement passant de la surveillance à l'autogouvernance des employés qui doivent maintenant s'affairer à planifier, organiser, diriger et contrôler (PODC) les activités de production (Holtz, 2016). En somme, les patrons seraient contre-productifs et nuiraient à l'épanouissement du collectif ouvrier.

L'appropriation du pouvoir décisionnel et l'abandon du management de proximité ne se font pas sans heurt. Primo, cette idée de libéralisation des patrons ne peut exister sans l'accord du patron. Le rôle du leader libérateur consiste justement à articuler la philosophie de l'entreprise libérée pour coconstruire avec les salariés le mode d'organisation libérée unique de leur établissement (Getz, 2017; Holtz, 2016). Ainsi, il est juste d'affirmer que le personnel d'encadrement se fait évincer de la portion classique du PODC pour lancer le pavé dans la mare des employés. Une autre façon de le dire serait que les patrons doivent convaincre les employés de s'émanciper, de s'autoaffirmer, de prendre leur sort en main (Poli, 2020). Une question s'impose à savoir si cette idée plaît réellement aux employés. Sont-ils contraints à se libérer? En ont-ils envie? Sont-ils prêts, voire compétents et adéquatement outillés afin d'affronter ce nouveau défi? Et plus encore, pourront-ils assurer une pérennité dans leur volonté de maintenir cet affranchissement? Et si division il y avait entre la volonté de revenir au modèle classique par rapport au modèle libéré? Ces questionnements font ressortir rapidement la fragilité du modèle, ces zones d'insécurité et l'importance de clarifier le processus en fonction des risques, mais également des meilleures pratiques ou des conditions de succès. Secundo, comment le personnel d'encadrement, délaissant

son rôle de gestionnaire décideur pour un rôle administratif, souvent de moindre importance, réagira-t-il? L'acceptabilité sociale du projet est-elle avalisée par tous les membres dirigeants avec les implications sur la nature et le rôle nouveau à jouer? Tertio, comment l'imputabilité au sein d'une entreprise libérée se concrétise-t-elle? Si les décideurs deviennent des acteurs de soutien, cela signifie que les employés deviennent des patrons imputables des résultats de l'organisation. Quel impact cela aurait-il sur les systèmes de rémunération? Il devient probant de développer une plus grande compréhension des entreprises libérées afin de soulever le voile opaque, voire mystique, et de souscrire à une remise en question afin d'évaluer les apports positifs, mais également les tensions émanant d'un tel changement. Évidemment, les recherches se sont multipliées ces dernières années sur un sujet aussi porteur et la prochaine section fera le point sur l'état de la situation.

2. Une revue des études sur les entreprises libérées

Dans ses travaux portant sur les entreprises libérées, Getz (2012) explique l'émergence de la notion de l'entreprise libérée en se basant sur quatre constats. Le premier repose sur la lourdeur bureaucratique qui peut étouffer, contrarier, voire paralyser les initiatives personnelles. Le deuxième prend sa source dans la distinction fondatrice opposant les « sociétés comment » aux « sociétés pourquoi ». Getz et Carney (2012) évoquent la distinction entre les sociétés qui consacrent leur énergie à expliquer comment effectuer le travail, alors que d'autres privilégient la finalité ou le sens du travail. Le troisième repose sur le fait que les entreprises qui misent sur le « pourquoi » favorisent la finalité et non le processus, ce qui peut conduire à un meilleur engagement. Le quatrième découle du fait que le dirigeant et son leadership constituent le point focal d'attention. Le leader libérateur doit introduire la mise en place d'un environnement de travail axé sur l'autonomie et l'absence de contrôle hiérarchique. Ses fonctions de contrôle et de décideur doivent se transformer en celles de communicateur et de gardien d'une culture d'entreprise partagée par l'ensemble des collaborateurs.

Carney et Getz (2009) soulignent la nécessité de respecter quatre règles afin d'obtenir du succès en adoptant le design d'une entreprise libérée. Les auteurs privilégient l'égalité par la suppression de tous les symboles et les pratiques qui empêchent les employés de se sentir égaux et de s'écouter. Ensuite, la deuxième règle préconise l'union autour d'un dessein commun grâce au partage du leader du pourquoi et du comment. La troisième règle traite de l'autodétermination et la motivation intrinsèque. Il ne s'agit plus de motivation individuelle extrinsèque, mais d'assurer la construction d'un environnement permettant aux employés de s'affirmer, de s'épanouir et de s'automotiver. En ce qui a trait au niveau d'autonomie, Rousseau et Ruffier (2017) amènent une nuance intéressante. Selon ces derniers, l'autonomie des salariés repose fortement sur leur capacité à comprendre, et à vérifier, dans chacun de leurs gestes, le pourquoi qui découle de l'application de la vision stratégique du leader. Ce n'est donc pas la suppression des barrières, mais la capacité de ces derniers à reprendre et à incarner la stratégie qui en devient l'élément essentiel. L'autonomie devient ainsi un moyen et non une fin en soi. La dernière règle vise la pérennité des valeurs et de la culture organisationnelle grâce au leader qui cimente l'identité du groupe.

Pour sa part, d'Iribarne (2017) soutient que le modèle de l'entreprise libérée nécessite de passer d'une logique de compétences à une logique de talents. Ce dernier soutient que chaque individu détient une diversité de talents qu'il définit comme des potentiels issus d'expériences tant professionnelles qu'extraprofessionnelles, même s'il n'en a pas conscience. Par conséquent, ce nouveau modèle d'entreprise implique le déplacement des référentiels d'emplois et des fonctions vers les caractéristiques des personnes. La créativité et l'innovation, propres à l'entreprise libérée, reposent sur la totalité des expériences de vie d'un individu et sur ses aspirations. Conséquemment, plus une personne exploite des compétences rattachées à ses désirs personnels, plus son niveau de motivation sera élevé. D'Iribarne (2017) souligne la concordance entre les aspirations personnelles d'un salarié et sa mission au sein de l'entreprise. Dans cette optique, plus la corrélation augmente, plus les effets sur le bien-être au travail et la performance seront



élevés. La reconnaissance des complémentarités représente une condition congruente au bon fonctionnement d'une entreprise libérée.

Getz (2017) fait référence à un sondage réalisé en France en 2011 qui révèle que 11 % des salariés sont engagés, 61 % désengagés et 28 % activement désengagés, et en confrontation avec ceux étant engagés. Pour arriver à transformer les employés désengagés en individus motivés, ce dernier propose un cheminement constitué de trois étapes et impliquant la contribution d'un leader. Les trois étapes avancées par Getz (2017) sont les suivantes : 1) assurer une égalité intrinsèque grâce à un climat de confiance et de bienveillance, en favorisant la participation des employés à la recherche de solution; 2) favoriser par le développement personnel l'acquisition de nouvelles connaissances et supporter les initiatives et leur mise en œuvre ; 3) instaurer une autodirection pour éviter de contrôler les employés et mettre en place des mesures telles que le droit à l'erreur.

Le modèle de l'entreprise libérée change radicalement le discours traditionnel utilisé en sciences de la gestion. Getz (2017) indique qu'il ne faut pas motiver, mais faire confiance, ne pas gérer les employés, mais les aimer, ne pas parler de travailler, mais plutôt de prendre plaisir pour le travail et de ne pas se plaindre, mais de trouver des solutions. Il appuie ses propos à l'aide des données fournies par le ministère du travail de la Belgique démontrant qu'un employé heureux est 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 55 fois plus créatif et 9 fois plus loyal.

L'entreprise libérée offre de nombreux avantages sans toutefois constituer une solution miracle et clé en main à toutes les entreprises. Bien que l'entreprise libérée offre une plus grande autonomie aux employés, il demeure néanmoins nécessaire de coordonner et de réguler les conflits. Dujarier (2006) souligne qu'un travail organisationnel reste toujours d'actualité afin d'ajuster la prescription avec les réalités opérationnelles et les événements qui ne manquent pas de survenir. En ce sens, Verrier et Bourgeois (2016) ont fait ressortir six éléments démontrant les limites du modèle de l'entreprise libérée. Ils évoquent des difficultés dans : 1) une conception appauvrie et étriquée du rôle des gestionnaires de proximité (Gardet et Gandia, 2014); 2) la gestion des conflits versus les intérêts de l'entreprise (Gaujelac et Hanique, 2015); 3) un surengagement pouvant conduire à un épuisement professionnel (Dupuy, 2015); 4) un droit de parole libéré ambigu rappelant l'ancienne forme de contrôle toujours présente (Gilbert et al., 2014); 5) la capacité, voire la nécessité pour l'organisation de prendre des décisions rapidement dans un contexte égalitaire (Morel, 2013); 6) le camouflage des rapports de domination (Bourguignon et Garaudel, 2015).

3. La méthodologie

Cette recherche se situe dans un milieu relativement peu défriché en matière d'entreprises libérées. Considérant la nouveauté de ce sujet au Québec, il n'est pas simple de répertorier un bassin assez large afin d'effectuer un échantillonnage adéquat. Le but de cette étude n'est donc pas de valider ou non des hypothèses, mais bien de construire un cadre explicatif qui permettra d'identifier des conditions de succès pour les entreprises désirant se libérer. Son caractère exploratoire permettra d'appréhender la réalité du cas avec un regard neutre et dépourvu d'attentes. Le but d'une étude exploratoire permet cette volatilité souscrivant une direction plus vaste. Le cas unique est justifié, selon Yin (2014), en fonction du faible nombre de cas disponibles et de la démarche exploratoire. Grâce à la collaboration d'une entreprise québécoise, l'étude de ce cas permettra d'en apprendre davantage sur cette nouvelle forme d'organisation du travail en procédant à une série d'entrevues avec plusieurs parties prenantes (voir le tableau 1). Les entrevues se sont déroulées dans les bureaux de l'entreprise dans des rencontres un à un. Celles-ci ont été enregistrées afin de pouvoir procéder au traitement et à l'analyse des données. Afin de circonscrire le sujet et de donner un caractère organisé aux conditions de succès, les informations recueillies ont été codifiées en catégorie. La classification des informations a été faite sous trois dimensions permettant une analyse circulaire: la performance opérationnelle, la performance humaine et la performance sociale. La première

visé à comprendre les actions à propos du changement du mode d'organisation du travail et les effets sur la production. La seconde traite des modifications sur les processus de gestion des ressources humaines alors que la troisième vise le contexte social des individus et du collectif. Le cas échéant, l'organisation de la collecte de données permettra d'identifier des éléments phares afin de déterminer les conditions de succès dans l'application du modèle d'entreprises libérées. Il devient évident que les résultats obtenus ne pourront être qualifiés de robustes au sens de la capacité à généraliser les résultats, mais ils seront néanmoins le premier jalon permettant de construire une meilleure compréhension des entreprises libérées dans un contexte de PME au Québec.

Tableau 1
Résumé du nombre d'entretiens réalisés en présentiel

<i>Nom</i>	<i>Fonction occupée</i>	<i>Durée de l'entretien (minutes)</i>
Danny	Propriétaire-dirigeant	90
Patrick	Contremaître	45
Steeve	Contremaître	45
Daniel	Employé de production	45
Eric	Employé de production	45
Guillaume	Employé de production	45
Simon	Employé de production	45
François	Employé de production	45

Le cas « Usimax »

L'histoire de cette société québécoise (nom fictif à des fins de confidentialité) peut soulever la curiosité. Fondée il y a un plus de 30 ans, la raison d'être de l'entreprise est de concevoir, de fabriquer et de réparer des composantes mécaniques de grande qualité. Bien ancrée dans sa communauté et avec une forte proportion de clients locaux, l'entreprise a changé de mains en 2010 et subi une mutation profonde de ses valeurs, de sa mission et de la façon d'organiser les opérations.

L'idée derrière ces changements constitue la conclusion d'un long processus de réflexion de la part du propriétaire-dirigeant qui a voulu d'une part, se soustraire à une perpétuelle série de décisions et, d'autre part, à une volonté d'accroître le sentiment de responsabilisation chez les employés tout en valorisant leurs compétences. À la suite de ces changements, les impacts ont été majeurs. Le premier a été d'accroître le territoire visé pour le développement des affaires. Plutôt que de se contenter d'être un acteur régional, l'entreprise a étendu ses activités à la grandeur de la province de Québec. Le second impact se caractérise par une augmentation de 100 % du nombre d'employés au service de l'entreprise en comparaison du moment de son acquisition. Aujourd'hui, plus de 150 employés œuvrent au sein d'Usimax. Le troisième impact constitue la révolution de l'organisation du travail en rendant la main-d'œuvre autonome en ce qui a trait aux actions de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. Ce modèle d'autogouvernance s'inscrit comme un changement radical dans les us et coutumes de l'entreprise. Somme toute, l'entreprise est devenue incontournable à l'échelle du territoire québécois en survolant les difficultés propres à la concurrence et en implantant un modèle unique : l'entreprise libérée.



La position du propriétaire-dirigeant

Le propriétaire-dirigeant s'avère l'initiateur du projet. Après avoir lu un article sur le modèle des entreprises libérées, il a pu réfléchir à sa propre organisation et s'interroger sur ses façons de faire. L'élément déclencheur de sa réflexion a été sa lassitude à prendre une panoplie de décisions qu'il jugeait inutile au sens où ses employés savaient davantage le comment et le pourquoi. Dans un second temps, il réalisait ce que les chercheurs avançaient depuis plusieurs années en ce qui concerne la faible disponibilité de la main-d'œuvre : l'entreprise devait devenir plus attractive pour combler ses besoins de main-d'œuvre. Conséquemment, il voulait exprimer sa volonté de faire jouer un rôle nettement plus important à son groupe d'employés en les impliquant davantage dans toutes les sphères de l'organisation du travail.

Puisqu'au-delà du transfert décisionnel l'objectif était de consolider un lieu de vie extraordinaire pour tous les employés, le propriétaire-dirigeant a voulu ancrer l'entreprise dans un concept rassembleur. Toutes les pièces de l'entreprise font référence à la course automobile afin de favoriser l'identité du groupe. Pour lui, l'appropriation du modèle devait se faire par la mise en place d'une image collective forte et rassembleuse.

La recherche du développement d'un milieu de vie s'est concrétisée par une série de mesures prises en collégialité avec les employés. Quelques exemples peuvent frapper l'imaginaire. Ainsi, une fois par semaine, les employés peuvent bénéficier des services d'une coiffeuse pour la coupe et l'entretien des cheveux durant les heures de travail. La même situation s'applique pour les services d'un massothérapeute qui prodigue des soins thérapeutiques sur les heures de travail. Sur le plan des amusements, une salle d'entraînement est disponible avec des équipements haut de gamme. Une salle récréative est également mise à la disposition des employés avec une table de billard, un jeu de baby-foot et une console de jeux vidéo dernier cri avec tout le confort nécessaire sur le plan de l'ameublement. Le propriétaire précise qu'il souhaite que l'entreprise soit un milieu de vie exaltant où il fait bon vivre. Il explique qu'il n'a jamais aimé voir des employés se sauver une fois la journée terminée. Il mentionne comprendre les obligations familiales et personnelles, mais il souhaite que les employés s'approprient leur milieu de travail afin qu'ils aient envie d'y venir, de performer et de s'amuser. La notion du plaisir revient fréquemment dans ses explications.

Dans le développement du concept d'entreprise libérée, il a dû convaincre les employés dans un premier temps et les gestionnaires de proximité (contremaîtres) dans un second temps. Ces derniers ont vu leurs rôles changer de façon importante. La gestion de contrôle n'étant plus nécessaire, ils ont été forcés soit de se recycler, soit de quitter l'entreprise. Sur les quatre gestionnaires de proximité, un est parti, deux ont été déplacés avec les employés avec perte de statut particulier et le quatrième s'est vu confier des tâches administratives. Une conséquence significative de ces changements de rôles a été la suppression de tous les privilèges spécifiques et les marques d'attention obtenues au fil du temps en raison de la nature de leur poste. L'abolition des rôles d'encadrement constitue une étape importante selon le propriétaire-dirigeant puisque le message devient porteur de liberté et d'affranchissement de l'autorité pour les employés.

Pour les employés de production, le personnel a été rencontré et on leur a expliqué la nature du changement proposé et l'importance de ces changements dans leurs rôles au quotidien. Le propriétaire précise qu'il voulait prendre son temps, c'est-à-dire que ce n'était pas une course contre la montre avec un objectif de calendrier précis. Il était, selon lui, important que les employés absorbent et digèrent l'information pour qu'ultimement ils puissent se positionner. Après plusieurs rencontres informatives et explicatives, ils ont embarqué dans l'aventure de l'entreprise libérée.

Il explique le processus décisionnel par l'entremise de divers comités en fonction des projets à réaliser. Il serait impensable que 150 employés décident ensemble des décisions concernant le devis, les outils et équipements nécessaires et le temps à appliquer à chaque projet. Ils ont choisi de procéder à une rotation afin que l'ensemble des salariés soit impliqué parfois de près, parfois de loin. À l'intérieur d'un projet, le

comité responsable discute et propose des solutions qui seront votées démocratiquement. Il confirme qu'il peut y avoir des frictions à l'occasion, mais les valeurs de respect et de civisme priment. Normalement, un comité est constitué de trois ou cinq personnes. Ultimement, chaque projet se veut structuré par un comité qui a la liberté de monter le devis complet. Le rôle du propriétaire-dirigeant concernant le projet se limite à apposer sa signature finale. Il souligne que dans 99 % des cas, la signature constitue une formalité. Pour le reste, il insiste sur le fait que les ajustements sont mineurs.

Le propriétaire-dirigeant termine son entretien en procédant au bilan de son changement organisationnel. Il mentionne l'importance de la transparence dans les échanges pour que tous puissent s'approprier le projet. Ensuite, il souligne la nécessité d'accepter les erreurs puisque les décisions ne seront pas nécessairement celles qu'il aurait prises. Il importe de laisser le temps faire son œuvre et de permettre à tous d'acquiescer la capacité de participer au nouveau processus. Il termine en précisant que ce n'est pas parce que le propriétaire ne prend plus les décisions opérationnelles qu'il doit devenir un propriétaire absent. Il affirme qu'il se sent plus que jamais impliqué dans son organisation, qu'il se sent apprécié et qu'il apprécie davantage la présence et le travail des employés. Son mot de la fin : « C'est probablement la meilleure décision de ma carrière, soit celle de ne plus décider ». Le tableau 2 résume l'entretien en fonction des actions portant sur les dimensions opérationnelle, humaine et sociale.

Tableau 2
Entretien avec le propriétaire-dirigeant - actions

<i>Opérationnelle</i>	<i>Humaine</i>	<i>Sociale</i>
Explication des défis à l'ensemble des parties prenantes.	Identification des compétences individuelles et collectives.	Développement des valeurs organisationnelles.
Assemblée générale explicative de la vision et du projet.	Processus de valorisation des talents.	Création du milieu de vie.
Diverses formations sur l'entreprise libérée.	Détermination des règles de fonctionnement de chacun.	Développement des avantages aux employés.
Clarification des rôles de tout un chacun.	Détermination des règlements internes.	Valorisation de la dynamique collective et sociale.
Mise en place d'une structure des opérations libérée.	Mise en place d'un processus de traitement des insatisfactions.	Création d'un comité « employés heureux ».
Modification du rôle du leader vers un rôle de communicateur.	Mise en place d'un processus de partage des idées et des améliorations.	Programme « Partageons notre vision » pour rendre l'entreprise plus attractive.

La position des ex-gestionnaires de proximité

Afin de valider la position et développer une meilleure compréhension de leur situation, deux ex-gestionnaires de proximité ont été rencontrés. Dans les deux cas, ils ont été rétrogradés comme opérateur de production sur un pied d'égalité avec les autres employés de production. Les réponses obtenues sont sensiblement les mêmes de sorte qu'il n'y aura pas de spécification entre les deux employés. À l'annonce du changement, ils ont été plutôt réfractaires, ayant plusieurs réserves. Ils ont perçu le projet comme une attaque à leur rôle et statut. D'ailleurs, un collègue ne l'a jamais accepté. Après avoir compris l'essence du projet et les implications de leurs nouveaux rôles, il a préféré partir plutôt que participer au changement. Quelques ajustements ont été nécessaires afin de se sentir à l'aise dans le groupe. Ils affirment trouver ce changement intéressant puisqu'il vise à maximiser les talents des contributeurs tout en mettant l'accent sur un milieu de vie vraiment intéressant. Toutefois, ils ont de la difficulté avec la démocratie organisationnelle et sa lenteur de réaction. Ils affirment s'être fait vendre la proactivité organisationnelle, mais dans les faits,



ils ne voient aucun bénéfice à ce niveau. Ils constatent également plusieurs petits conflits internes et la (trop) forte influence de certains employés. Ils soulignent que le leadership des employés se manifeste par la (sur)présence de certains employés qui désirent tout contrôler. Le processus d’attribution du leadership devient informel et peut développer le risque de tensions et de contrôle du processus décisionnel au détriment d’employés plus réservés. Au final, ils précisent que le niveau de stress et d’engagement se compare à celui vécu à titre de gestionnaire de proximité. Le tableau 3 résume l’entretien en fonction des actions portant sur les dimensions opérationnelle, humaine et sociale.

Tableau 3
Entretien avec les gestionnaires de proximité - actions

<i>Opérationnelle</i>	<i>Humaine</i>	<i>Sociale</i>
Rencontre avec le propriétaire.	Modification du statut d’employé.	Ambiguïté de rôle.
Mise en place d’un espace de discussion afin de comprendre les changements.	Aucune modification sur le régime de traitement salarial.	Accentuation du stress au travail.
Offre de changement de fonction – retour comme opérateur.	Perte de privilèges de fonction.	Baisse d’estime de soi.
Lourdeur organisationnelle.		Sentiment d’échec de carrière.

La position des employés

Les entrevues avec les employés ont fait ressortir plusieurs éléments probants pour la conduite d’un changement organisationnel aussi important. Ils ont précisé d’entrée de jeu avoir été surpris par le projet du propriétaire-dirigeant. Les cinq employés ont mentionné ignorer complètement que cela était possible. Ils mentionnent que la libéralisation n’était ni une ambition ni un besoin. Les entrevues ont fait ressortir l’importance de la communication, de la manière dont allaient s’opérer les changements. Une certaine insécurité était présente et plusieurs questionnements ont ressurgi : 1) sommes-nous compétents pour prendre autant de décisions? 2) comment allons-nous pouvoir nous entendre sur le qui, le comment et le pourquoi? 3) quelles sont les conséquences de cette nouvelle imputabilité? 4) quel rôle jouera la direction? 5) comment allons-nous gérer les conflits entre nous?

Il en ressort l’importance de clarifier les rôles, le fonctionnement et le processus décisionnel. Deux employés ont mentionné qu’ils auraient souhaité bénéficier de différentes formations sur la façon de communiquer ainsi que sur le processus complet de production. Ils mentionnent que puisque les postes de travail ont été abolis et qu’ils doivent maîtriser l’ensemble des tâches, cela a occasionné un stress supplémentaire dans une situation déjà pas évidente. Les employés sont tous conscients du piège d’aller trop rapidement. Il s’agit d’un processus lourd de sens en matière d’implication, de compétences et d’imputabilité et les employés revendiquent la nécessité de prendre le temps de transmettre le cursus décisionnel progressivement et non subitement.

Le processus décisionnel par comité soulève quelques questionnements chez les employés. Ils indiquent les problématiques sur l’attribution des mandats et un d’eux explique qu’en réalité, ils ont remplacé le modèle décisionnel classique par un modèle où règnent l’instabilité et le manque de cohérence.

Dans les éléments problématiques, ils mentionnent les difficultés à faire l’unanimité ainsi que l’acceptation du rôle à jouer puisque certains employés ne veulent guère participer et ont une préférence marquée pour certaines tâches. Ainsi, la gestion de conflit est exacerbée par la libération et devient un enjeu important.

Ils sont unanimes sur le fait que le travail était plus simple et moins envahissant avant. Ils font ressortir la qualité du milieu de vie afin de pallier l'accroissement de la pression du travail. Les avantages octroyés par rapport à la qualité de la vie au travail s'avèrent exceptionnels pour tous les employés rencontrés.

Un autre enjeu soulevé peut soulever un doute quant à la pérennité du modèle de l'entreprise libérée. Les employés ont mentionné un questionnement certain à l'égard de la rémunération. Alors qu'il y a une augmentation des charges de travail, de complexité et du stress occasionné par la prise en charge du mode décisionnel, aucune modification n'a été envisagée. En fait, les taux horaires ont été standardisés puisque tous les employés peuvent désormais accomplir les mêmes tâches. On peut constater qu'il se dégage un doute quant à la justice distributive afférente au changement en cours. Le tableau 4 résume les entretiens avec les employés en fonction des actions portant sur les dimensions opérationnelle, humaine et sociale.

Tableau 4
Entretien avec les gestionnaires de proximité - actions

<i>Opérationnelle</i>	<i>Humaine</i>	<i>Sociale</i>
La volonté de libéralisation vient du patron, pas d'un besoin collectif.	Impact positif sur la rétention des employés.	Augmentation du sentiment d'incompétence.
Rencontre d'explication et de clarification.	Peu de modifications sur le traitement salarial.	Augmentation du niveau de stress.
Explication du nouveau processus des opérations.	Difficulté à gérer les conflits.	Augmentation du niveau d'accomplissement.
	Difficulté à maîtriser l'ensemble des compétences.	Augmentation du plaisir au travail.
	Frustration à effectuer des tâches déplorables.	

4. Discussion des résultats

L'étude de cette entreprise ayant procédé à un changement organisationnel majeur en supprimant le processus décisionnel patronal, en accord avec les principes de l'entreprise libérée, nous apprend énormément sur le processus lui-même et les perceptions des salariés. Avec l'objectif de développer les conditions de succès pour instaurer une transformation vers une entreprise libérée, les entretiens ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entrevue et la collecte de données a été codifiée selon les dimensions de la performance opérationnelle, humaine et sociale. Le tableau 5 met en évidence les conditions générales colligées qui permettront de déterminer les conditions de succès. Bien entendu, chacune d'entre elles a une valeur relative. La présente section vise à expliquer chacune des conditions révélées par les entretiens pour, au final, mettre en exergue celles dont le poids sera déterminant pour favoriser le succès dans un mode d'organisation du travail tel que les entreprises libérées.

Dans le but de distinguer formellement les conditions favorables, il nous a semblé nécessaire de les structurer à l'intérieur de regroupements associés à la performance. La performance opérationnelle permet une fluidité du processus des opérations et est fortement associée au savoir-faire, aux talents et aux compétences des contributeurs. La performance humaine met l'accent sur les implications individuelles des travailleurs en regard de besoins particuliers. La performance sociale touche la dimension collective des salariés par rapport au projet. À défaut de circonscrire les conditions de succès, la lecture et la compréhension de celles-ci deviennent complexes et peu probantes puisque diluées dans leur nombre



comme cela est illustré dans l'étude de Cameron (1991) portant sur les conditions de succès d'une restructuration et analysé par Gagnon (2017).

Tableau 5
Les conditions de succès de l'entreprise libérée

<i>Performance opérationnelle</i>	<i>Performance humaine</i>	<i>Performance sociale</i>
1. Développement du processus décisionnel.	5. Leadership partagé.	9. Développement d'un milieu de vie au travail stimulant.
2. Développement des indicateurs de performance.	6. Explication des règles d'engagement.	10. Développement d'un code de conduite (valeurs).
3. Considérer l'erreur comme un processus d'apprentissage.	7. Identifications des compétences nécessaires.	11. Maintien de la présence du propriétaire-dirigeant.
4. Célébration des projets.	8. Développement d'un mode de rémunération conséquent.	12. Transparence du leader.

La dimension de la performance opérationnelle a permis de faire ressortir quatre conditions. Le développement du processus décisionnel favorise la cohérence de la démarche organisationnelle. Quels sont les mécanismes décisionnels? Quels sont les mécanismes d'attribution des tâches? Il est manifeste que les employés du cas doivent comprendre clairement les tenants et aboutissants de ce projet. Afin de promouvoir l'adhésion du groupe, les conditions de développement des indicateurs de performance et de célébration des réussites susciteront un plus grand engagement et une volonté d'assurer la pérennité de l'entreprise libérée. Le développement du processus d'apprentissage plutôt que la recherche du coupable dans le cas d'un échec ou d'une erreur semble déterminant pour maintenir la complicité du groupe et poursuivre des pratiques collaboratives. Alors que dans l'entreprise traditionnelle, le gestionnaire de proximité gère l'erreur, dans l'entreprise libérée, aucun mécanisme formel de supervision et d'encadrement n'est présent. L'erreur devient une occasion d'apprendre et de renforcer les façons de faire. Ce point est ressorti clairement dans les entrevues réalisées avec les employés et peut constituer une forme de soupape contre l'accentuation du stress lié à la prise de décision. Il semble pertinent de souligner qu'au-delà du savoir-faire et du savoir-être, la notion de savoir-apprendre devient primordial dans un contexte d'entreprise libérée afin d'assurer la pluralité des tâches actuelles et en devenir. La volonté des salariés de constamment renouveler leurs compétences et remettre en question les méthodes de travail afin d'optimiser chaque projet devient un avantage hautement concurrentiel. Enfin, la capacité organisationnelle de célébrer les résultats des divers projets devrait s'inscrire dans une approche axée sur la reconnaissance en matière de culture organisationnelle. Cette approche favorise le maintien du groupe vers des objectifs collectifs.

La dimension de la performance humaine met en évidence l'importance de la démocratisation du leadership. À la différence d'un dirigeant assumant le leadership, l'entreprise libérée symbolise le partage du leadership, de l'importance pour chaque employé de jouer un rôle dans la singularité décisionnelle et la capacité d'influer. Pour que les employés puissent jouer leur rôle de décideur, il devient incontournable qu'ils aient accès aux informations nécessaires et pertinentes de même qu'aux explications spécifiques du patron. Il devient probant de constater que l'entreprise renforce l'importance de chaque contributeur. Conséquemment, le développement des compétences devient une pierre angulaire de l'entreprise libérée. Les compétences peuvent être à développer ou consolider. Passant d'un mode d'exécutant à un mode de décideur-participatif, l'arrimage et la mise à niveau des compétences deviennent une étape nécessaire. Les entrevues ont mis en exergue la faiblesse de ce point, omis dans le processus de libération. Finalement, la structure de rémunération devra être cohérente de la nouvelle réalité. L'augmentation du nombre de tâches, le caractère décisionnel et les difficultés collaboratives démontrent le changement dans le rôle des employés.

Dans une entreprise classique, une telle modification aurait des répercussions sur la structure de rémunération. Dans la mesure où on implique les employés d'une façon appréciable, que le patron passe le fardeau décisionnel sur les épaules du collectif ouvrier, il semble naturel de faire progresser la structure de rémunération. Une autre solution serait de mettre en place un mécanisme de partage des profits afin de transformer réellement, dans tous les sens du terme, les employés en des employés-patrons. Ce concept de partage ou de bonification est ressorti chez les employés qui peuvent légitimement se questionner sur leurs gains réels. Avec une structure organisationnelle enrichie en matière de compétences, de responsabilités et d'imputabilité, la question de la rémunération semble se profiler comme une réponse au sérieux de la démarche de la part de la haute direction.

La performance sociale implique le développement d'un lieu de travail stimulant, intéressant, voire amusant. La qualité de ce milieu de travail semble nécessaire pour créer une appropriation organisationnelle partagée. Alors que le contenu du travail devient plus lourd, plus stressant, le contrepoids peut être ce milieu de travail où règnent les instants de plaisir. Les équipements de plaisir ajoutés ont permis ce constat chez Usimax. Puisqu'il est nécessaire de démocratiser le leadership, cela peut augmenter le potentiel de conflits individuels. Le développement d'un code de conduite favorise le respect et les normes de civilité nécessaires au dialogue social. Dans ce processus de changement, la transparence du leader doit être sans faille. Mais au-delà de cette transparence, le propriétaire-dirigeant doit rester actif dans l'organisation, spécialement à court et moyen terme. Il demeure l'incarnation de l'entrepreneur, celui qui dicte la vision de l'organisation et celui qui peut prodiguer conseils et avis sur les différentes difficultés vécues. Enfin, la conduite d'un tel changement devrait apporter une mutation des valeurs organisationnelles. Les spécificités de la nouvelle organisation du travail deviennent une occasion de faire évoluer le projet en collaboration avec les nouveaux partenaires décisionnels.

L'analyse des informations recueillies a permis d'identifier plusieurs conditions catégorisées dans les dimensions opérationnelle, humaine et sociale. Il importe de décortiquer ces informations et d'y apporter un regard critique et réflexif. Conséquemment, trois concepts ressortent de cette étude de cas. Le développement dialogue social semble incontournable pour permettre aux parties prenantes de fixer les discussions et de développer des pratiques de gestion cohérentes avec la nature et les particularités du projet. Si la qualité du dialogue social s'impose comme un critère cohérent, l'investissement dans la qualité du milieu de vie au travail permet de proposer un antidote à la résistance et au désir de revenir aux méthodes de gestion classiques. Après une période de lune de miel, les risques associés à une mutinerie augmentent et le développement du bien-être au travail peut être un baume pertinent. Une réflexion s'impose également à propos du partenariat. Il semble curieux d'imaginer donner carte blanche aux employés concernant la gestion des opérations et la gestion des ressources humaines sans autres compensations. Certains pourraient qualifier ce gain de minimaliste étant donné les inconvénients potentiels. Dans le cas étudié, le patron confie les décisions aux employés qui voient augmenter la complexité de leurs tâches, le stress et l'imputabilité. D'une certaine façon, on pourrait dire que le gain est bien mince. Le développement d'un partenariat réellement partagé doit être introduit afin de démontrer la cohérence du changement. Autrement dit, les gains doivent être significatifs pour les deux parties. C'est en ce sens que le partage des profits devient l'expression ultime du changement et cristallise une mode de gestion en un mode de gestion partagée où tous les partenaires font réellement équipe. On peut, au sens de cette étude, soulever trois conditions de succès afin de mener à bien la conduite d'une structure d'entreprise libérée; le développement d'un dialogue social, le développement du bien-être au travail et le développement d'un partenariat partagé.



Conclusion

Les différentes conditions de succès retenues font ressortir la pluralité et la complexité des éléments à retenir afin de réussir la conduite d'un tel changement. Les entreprises libérées se caractérisent comme un nouveau mode de gestion, comme la nouvelle saveur du moment, l'Eldorado managérial. Les conditions de succès développées constituent une avancée embryonnaire afin d'augmenter la compréhension de ce phénomène organisationnel. Les résultats obtenus ne peuvent être qualifiés de généralisables, mais ils appellent à les mettre en exergue dans d'autres études pour les valider ou les invalider empiriquement. Il s'agit donc d'un premier pas et une des suites intéressantes pourrait être le développement d'un projet de recherche basé sur l'analyse comparative permettant de créer une valeur à chaque condition de succès et de créer des combinaisons favorables. Enfin, terminons par une réflexion sur le choix des termes. La signification du terme entreprise libérée peut laisser perplexe. Est-on réellement libéré du patron alors qu'il est l'initiateur du mouvement, qu'il continue à signer les chèques de paie et qu'il a le pouvoir de reprendre le contrôle à tout moment? Le cas étudié, au-delà des termes de libéralisation, démontre l'instauration d'une culture organisationnelle unique qui représente l'essence même du projet. Ce n'est pas tant un projet d'émancipation que de valorisation et de partage. Il pourrait s'avérer intéressant d'employer les vocables codirigées, démocratisées, partagées ou valorisées pour désigner ces entreprises. Ainsi, la portée serait plus bénéfique sur les messages envoyés et perçus pour l'ensemble de la communauté gravitant dans le giron de l'organisation. L'utopie du déni du patron ne rend pas service au développement du concept de l'entreprise libérée. L'Eldorado, c'est assurément la reconnaissance et la valorisation des talents individuels et collectifs autour d'une culture organisationnelle singulière à son statut identitaire. L'entreprise libérée peut-elle survivre sur le long terme? Est-elle significativement satisfaisante pour les salariés étant donné la balance des gains et inconvénients due à ce changement? La capacité d'apprentissage (savoir-apprendre) n'est-elle pas tenue pour acquise? Les questionnements sur le sujet des entreprises libérées demeurent nombreux et nécessitent d'autres recherches, exploratoires et longitudinales afin de nous en apprendre davantage.

RÉFÉRENCES

- Bennis, W. et Nanus, B. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bourguignon, R. et Garaudel, P. (2015). L'appropriation de la règle de droit : impératif de sauvegarde de l'emploi et dispositifs de départs volontaires. @GRH, 16, 41-62. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0041>
- Carney, B. M. et Getz, I. (2009). *Freedom, inc.: free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth* (1st ed.). Crown Business.
- de Gauléjac, Vincent et Hanique, F. (2015). *Le capitalisme paradoxant : un système qui rend fou* (Ser. Économie humaine). Éd. du Seuil.
- Dujarier, M.-A. (2006). *L'idéal au travail* (Ser. Partage du savoir). Presses Universitaires de France.
- Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale*. Éd. du Seuil.
- Gardet, É. et Gandia, R. (2014). Les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation. *Revue Française de Gestion*, 240(240), 45-61.
- Gagnon, O. (2017). Les conditions de succès des restructurations. Disponible chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text.
- Gagnon, O. (2018). Les conditions de succès d'une restructuration. *Revue Organisation et territoires*, 26(1-2), 101-116.
- Getz, I. (2009). Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58.
- Getz, I. (2012). En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve. *Le Journal de l'école de Paris du Management*, 95(3), 8-8. <https://doi.org/10.3917/jepam.095.0008>

- Carney, B. M. et Getz, I. (2012). *Liberté & cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. (O. Demange, Trans.). Fayard.
- Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée*. Fayard. Retrieved 2022, <http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782213707747>.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. et Teglberg, A.-C. (2014). Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s). *Annales Des Mines - Gérer Et Comprendre*, 118(4), 67–67. <https://doi.org/10.3917/geco.118.0067>
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. et Teglberg, A.-C. (2017). « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 205. <http://dx.doi.org/10.3917/rips1.056.0205>
- Gilbert, P., Teglberg, A.-C. et Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?/the liberated firm, a radical innovation or simply an avatar of participatory management? *Gérer & Comprendre*, 127(127), 38–49.
- Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible : enquête sur une disparition*. F. Bourin.
- Hauch, V. et Loufrani-Fedida, S. (2020). L'entreprise libérée comme démarche managériale innovante et transformative: Le cas d'une PME dans les services numériques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 305, 43-59.
- Holtz, T. (2016), Les pratiques managériales dans les entreprises libérées. Quelles singularités? Quels impacts sur la qualité de vie au travail? *Le cahier des RPS*, 27, 27-38.
- d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Xxiii(56), 247–247. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0247>
- Jacquinet, P. et Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle: une analyse des cas de google et de la favi. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Xxi(52), 365–365. <https://doi.org/10.3917/rips1.052.0365>
- Jaouen, A. et Sammut, S. (2020). L'entreprise libérée aujourd'hui: Enjeux et perspectives. *La Revue des Sciences de Gestion*, 305, 39-41.
- Kalika, M., Liarte, S. et Moscarola, J., Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, & États généraux du management (2016 : Toulouse, France). (2016). *Enquête fnege sur l'impact de la recherche en management* (Ser. Étude - egm, 2016). Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises.
- Morel, C. (2013). Décision hautement fiable et compromis. *Négociations*, 20(2), 31–31. <https://doi.org/10.3917/neg.020.0031>
- Poli, É. (2020). S'engager dans un processus de libération d'entreprise: quels enjeux pour la créativité collective? *La Revue des Sciences de Gestion*, 305(305).
- Rousseau, T. et Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération: Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 109-123. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0109>
- Vandermissen, V., (2015). *L'entreprise libérée : un nouveau modèle de management pour l'économie sociale?* Pour La Solidarité-PLS. <https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2015-entreprise-liberee.pdf>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed.). Sage Publications.