

Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées »  
tiennent-elles leurs promesses ?

Jean-Louis Chandon<sup>a</sup>, Boris Bartilowski<sup>b</sup>,

Rodolphe Colle<sup>a</sup>, Isabelle Corbett-Etchevers<sup>b</sup>, Christian Defélix<sup>c</sup>, Celine Perea<sup>d</sup>, Damien Richard<sup>e</sup>

a, b, c, d : IAE Univ. Grenoble Alpes, CERAG, F-38000 Grenoble, France

e Assistant-Professor of Management, INSEEC BUSINESS SCHOOL, 25 rue de l'Université, Lyon 69007, email:

[dRichard@inseec.com](mailto:dRichard@inseec.com)

An ulterior version of this Working Paper will be published later on in "Management et Avenir", 2017, rank FNEGE 3, rank CNRS 4.

## **INNOVATION ET QUALITE DE VIE AU TRAVAIL : LES ENTREPRISES « LIBEREES » TIENNENT-ELLES LEURS PROMESSES ?**

Rodolphe Colle\*, Isabelle Corbett-Etchevers\*, Christian Defélix\*, Celine Perea\*, Damien Richard\*\*

\* IAE Univ. Grenoble Alpes, CERAG, F-38000 Grenoble, France

\*\*INSEEC Business School

### **Résumé**

“*L’entreprise libérée en question : le DRH doit se positionner !*”, tel était le titre d’un article récent dans une revue professionnelle<sup>1</sup>. Encensées par les uns, dénoncées par les autres, les entreprises décrites comme « libérées » suscitent *a minima* la curiosité et interpellent le présent comme le futur de la GRH.

A en croire ses promoteurs ou ses défenseurs, ce type d’entreprise représenterait un nouveau modèle de performance : celle-ci serait obtenue par la libération des énergies et de l’implication des collaborateurs, au travers de modes d’organisation et de pratiques de GRH caractéristiques. En particulier, deux effets bénéfiques seraient recherchés dans ce modèle, et seraient à l’origine de la performance revendiquée : d’une part, le développement de la capacité à innover ; d’autre part, l’amélioration de la qualité de vie au travail.

Au-delà des discours, que pouvons-nous en dire dans les faits ? Les entreprises qui s’affichent comme « libérées » génèrent-elles effectivement davantage d’innovation et de bien-être au travail ? Cet article, après avoir posé les bases d’une généalogie du modèle des entreprises libérées, en discute les impacts sur un cas exploratoire, celui d’une entreprise de services numériques.

*Cet article est la version remaniée d’une communication au Congrès de l’AGRH d’octobre 2016 à Strasbourg, des mêmes auteurs : « Les entreprises ‘libérées’ génèrent-elles de l’innovation et de la qualité de vie au travail ? Un cas exploratoire ».*

### **Abstract**

#### **INNOVATION AND WELL-BEING AT WORK : DO ‘FREE COMPANIES’ KEEP THEIR PROMISES ?**

*Freedom inc* : the title of a famous recent book in management field raised an important debate between those who promote freedom and autonomy in human resource management, and those who denounce this type of speech.

According to those who promote it, ‘free management’ would be a source of improved performance, especially through innovation capacity and quality of worklife. But beyond the speeches, what are the facts ? Do ‘free companies’ increase innovation and well-being at work ? This article deals with a state of art and proposes an exploratory case study in information technology sector.

---

<sup>1</sup> *Personnel*, n°566, janvier 2016, pp.66-68.

## Introduction

« *L'entreprise libérée en question : le DRH doit se positionner !* » ; tel était le titre d'un article récent dans une revue professionnelle<sup>2</sup>. Encensées par les uns, dénoncées par les autres, les entreprises décrites comme « libérées » suscitent *a minima* la curiosité et interpellent le présent comme le futur de la gestion des ressources humaines (GRH).

Cette appellation d'entreprises « libérées » désigne « *diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise* » (Getz, 2012b, p. 27). Décrit en tant que tel depuis 2009, ce type d'entreprise a d'abord suscité un intérêt progressif dans les milieux patronaux, avant qu'en 2015 un documentaire sur une chaîne de télévision n'en fasse une thématique grand public<sup>3</sup>. Depuis, on ne compte plus les conférences, tables rondes et autres articles de magazines sur cet objet managérial, souvent présenté par les journalistes comme adapté à notre économie : « *Libérée, l'entreprise s'adapte mieux aux soubresauts du marché* »<sup>4</sup>.

Même si ses promoteurs se défendent de mettre en avant un nouveau modèle, l'entreprise libérée est très souvent présentée comme caractérisée par une performance accrue. L'entreprise Favi, située en France dans la Somme, en est sans doute l'exemple le plus emblématique : croissance des effectifs de 100 à 600 salariés, chiffre d'affaires doublé en 7 ans, marge nette de 6,7%... (Gilbert et al., 2015). Ces résultats impressionnants auraient comme facteurs déclenchants la libération des énergies et l'implication des collaborateurs, au travers de modes d'organisation et de pratiques de GRH caractéristiques (Laloux, 2014). En particulier, deux effets bénéfiques seraient au rendez-vous et à l'origine de la performance revendiquée : d'une part, le développement de la capacité à innover ; d'autre part, l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Pour autant, au-delà des discours, que pouvons-nous en dire dans les faits ? Il est certes difficile de juger toutes choses égales par ailleurs d'une amélioration de la performance, mais les entreprises qui s'affichent comme « libérées » génèrent-elles effectivement davantage d'innovation et de bien-être au travail ? Après avoir posé les fondements d'une généalogie du modèle des entreprises libérées (1), nous proposerons, sur la base d'une double grille de lecture, l'étude d'un cas exploratoire, celui d'une société de services numériques (2). Ce cas nous permettra d'examiner les pratiques de management effectives et de discuter de leurs effets sur l'innovation et la qualité de vie au travail (3).

### 1. L'entreprise « libérée » : de la généalogie d'un modèle à l'ombre d'un doute

La littérature managériale, étant sans cesse en quête de nouvelles recettes de performance, tend à faire des entreprises libérées un nouveau « modèle » de management. Ses promoteurs s'en défendent néanmoins, revendiquant une approche essentiellement empirique (1.1). Pour autant, même si l'assise théorique de cette notion apparaît simple, elle présente de multiples ramifications (1.2), tout en étant au centre d'un débat aigu sur ses véritables effets (1.3).

---

<sup>2</sup> *Personnel*, n°566, janvier 2016, pp.66-68.

<sup>3</sup> « Le bonheur au travail », documentaire de Martin Meissonnier diffusé sur la chaîne franco-allemande Arte le 24 février 2015.

<sup>4</sup> « Ces entreprises pour lesquelles l'homme est bon », *Acteurs de l'économie en Rhône-Alpes*, n°127, octobre 2015.

## 1.1 Une approche essentiellement empirique

« Depuis maintenant plus de cinq ans, j'ai multiplié les enquêtes sur le terrain et les interactions avec les patrons et salariés de ces entreprises singulières... » : c'est en ces termes que le principal auteur français à l'origine de la notion d'entreprise libérée, Isaac Getz, présente son travail (Getz, 2012a, p.8). L'approche se veut donc essentiellement empirique et a été exposée dans différents supports : un premier ouvrage en langue anglaise publié en 2009 (Getz et Carney, 2009), traduit en français et publié quatre ans plus tard sous le titre communiquant de *Liberté et Cie* (2013), mais aussi quelques articles en français ou en anglais (Getz 2009 et 2012b). Getz et son co-auteur américain Carney se présentent donc avant tout non comme des théoriciens, mais d'abord comme des observateurs. Se réclamant même d'une démarche ethnographique, ils rassemblent une collection de cas organisationnels issus de secteurs d'activité et de pays d'implantation variés ; Favi ou Usocome en France, Sol en Finlande, les sociétés américaines W. L. Gore ou Harley-Davidson en sont les exemples les plus repris.

Leur travail de description et de documentation conduit ces auteurs à articuler successivement un constat de départ, une distinction fondatrice, une définition sommaire et un point focal d'attention :

- le constat de départ est celui d'une contradiction dans l'organisation de notre économie : alors que « dans toutes les sphères de l'existence, nous exigeons de pouvoir prendre nos décisions en toute liberté », dans la plupart des entreprises, à l'inverse, « trop de gens sont étouffés, entravés, contrariés et paralysés par la bureaucratie » (Getz et Carney, 2013, p.11) ;
- la distinction fondatrice, reprise de la bouche même d'un des dirigeants rencontrés et mise en valeur<sup>5</sup>, est celle qui oppose les « sociétés comment » et les « sociétés pourquoi » : les premières consacrent beaucoup d'énergie à expliquer aux salariés comment faire leur travail, tandis que les secondes substituent à la prescription des modes de travail l'explicitation de la finalité de ce travail (Getz et Carney, 2013, p.37-38) ;
- la description des entreprises qui misent ainsi sur le « pourquoi » ne donne pas lieu à une modélisation subtile, mais à une définition plutôt sommaire, celle d'une forme organisationnelle reposant sur la liberté et la responsabilité : « We define the F-form as an organizational form that allows employees complete freedom and responsibility to take actions they decide are best » (Getz 2009, p. 35) ;
- enfin, le point focal d'attention est le dirigeant et son mode de *leadership*. Le leader « libérateur » cherche d'abord à mettre en place un environnement de travail favorisant l'autonomie de décision et l'absence de contrôle hiérarchique ; il se consacre ensuite à l'entretien d'une culture et à la diffusion d'une vision partagée : « La liberté consiste d'abord à ne pas dire aux gens 'comment' faire leur travail. (...) Communiquer et faire partager la vision d'entreprise est un des rôles clés d'un leader libérateur » (Getz et Carney, 2013, p.98-99).

Les différents cas d'organisations ainsi libérées sont de tailles variées et de secteurs très différents, mais on y retrouve la plupart du temps des pratiques d'auto-contrôle et un faible nombre de niveaux hiérarchiques ; la GRH, qui peut ne pas faire l'objet d'une fonction identifiée, invite les salariés à définir eux-mêmes leur activité et ne contrôle pas le temps de travail.

## 1.2 Une assise théorique en apparence simple, mais aux multiples résonances

Si les écrits relatifs aux entreprises libérées sont avant tout descriptifs, reposent-ils pour autant sur des bases théoriques ? En apparence, l'assise théorique paraît simple et connue, et revendiquée comme telle. Des références classiques de la psychologie du travail au XXème siècle sont en effet invoquées,

---

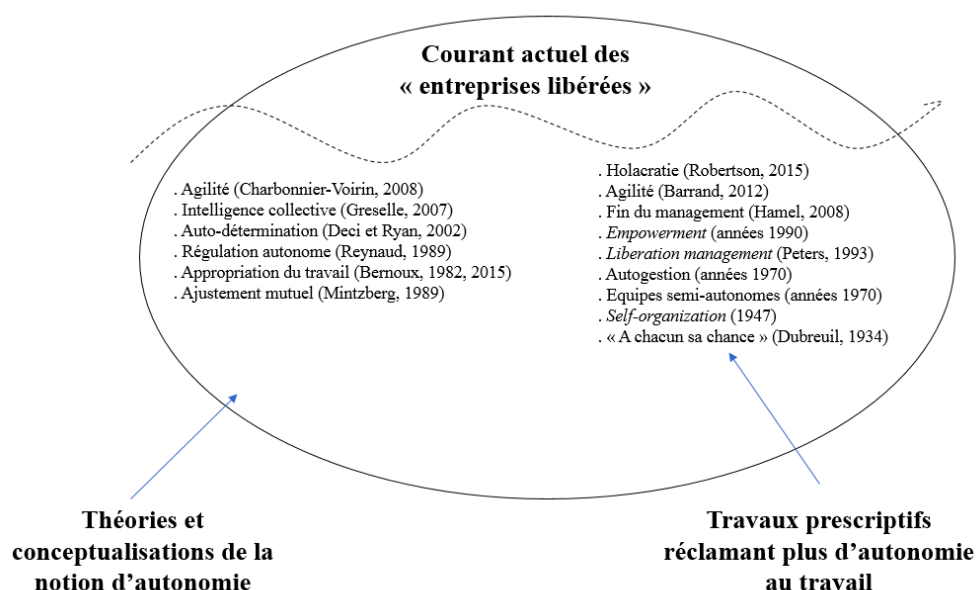
<sup>5</sup> Il s'agit en l'occurrence de Jean-François Zobrist, qui a lui-même mis par écrit ses principes de management (Zobrist, 2014).

avec d'abord les travaux sur la théorie de la motivation, et en particulier la distinction entre motivation intrinsèque ou extrinsèque : « *La plupart des managers actuels (...) prennent d'abord les décisions et, ensuite, les imposent à leurs salariés. (...) Tout l'art du manager consiste alors à offrir les contreparties adaptées sans jamais revenir sur sa décision. (...) On peut appeler cela de la motivation extrinsèque* » (Getz 2012a, p. 9). Getz et Carney se réfèrent ensuite à l'analyse célèbre de Mac Gregor (1960) : les dirigeants peuvent avoir en tête la « théorie X », c'est-à-dire croire que leurs salariés ont une aversion naturelle pour le travail, ou se référer à la « théorie Y », qui valorise dans la nature humaine les besoins fondamentaux d'auto-réalisation et d'auto-direction. Selon ce que le dirigeant a en tête, la forme organisationnelle mise en place sera différente, et sera en l'occurrence « libérée » dans le cas de la théorie Y.

L'assise théorique paraît donc simple et des plus classiques. Mais s'il n'y avait que celle-ci, il serait difficile de comprendre l'intensité du débat et l'écho que rencontrent ces travaux au-delà de la sphère des praticiens. En réalité, les observations de Getz et Carney entrent en résonance avec de nombreux travaux précédents, les uns théoriques, les autres prescriptifs (figure 1) :

- elles prennent en effet le relais, d'une part, d'une longue tradition de travaux théoriques sur la notion d'autonomie : depuis l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1979) et l'appropriation au travail (Bernoux, 1982 et 2015) jusqu'à l'intelligence collective (Greselle, 2007), en passant par la régulation autonome (Reynaud, 1989) ou l'auto-détermination au travail (Deci et Ryan, 2002). Par ailleurs de nombreux travaux organisationnels, dans une perspective contingente, ont pointé cet enjeu dans la gestion de projet (Hoegl et Weinkauff, 2005) et notamment les pratiques de développement de nouveaux produits : face à l'instabilité des processus en jeu, des modes informels, au rebours de la hiérarchie et de la spécialisation, permettent d'ajuster le travail au cours du processus et soutiennent la dynamique collective des équipes (Olson et al., 1995) ;
- les écrits de Getz représentent, d'autre part, le dernier avatar d'une longue série de travaux prescriptifs depuis les années 1930 jusqu'à aujourd'hui. Le syndicaliste Hyacinthe Dubreuil (1934) proposait déjà une organisation du travail fondée sur la liberté et les équipes autonomes ; le célèbre consultant Tom Peters mettait en avant le « *liberation management* » dans les années 1980 ; les années 1990 ont vu se développer les idées de raccourcissement des lignes hiérarchiques et d'*empowerment*, voire de *leadership* tournant (Davis et Eisenhardt, 2011) ; et aujourd'hui, le courant de l'organisation « agile » revendique son adaptation particulière à des environnements de travail turbulents (Charbonnier-Voirin, 2008 ; Tallon et Pinsonneault, 2011 ; Barrand, 2012).

**Figure 1 : L'entreprise libérée, caisse de résonance de multiples travaux**



### *1.3 Des résultats organisationnels et RH âprement discutés*

Des cas spectaculaires et bien documentés, une assise théorique simple et de multiples résonances : tous les ingrédients étaient réunis pour conférer à la notion d'organisation libérée une large audience. Celle-ci est effectivement au rendez-vous, en particulier dans les cercles et réseaux professionnels, qui se sont emparés de cette notion pour discuter de ses résultats concrets et de ses conditions d'application (Verrier et Bourgeois, 2016). Cependant, au-delà des discussions de praticiens, experts et chercheurs ont développé depuis quelques mois un débat intense sur les résultats organisationnels et RH de la forme organisationnelle « libérée ». Deux familles de critiques peuvent actuellement être entendues, l'une sur les effets négatifs passés sous silence, l'autre sur la contestation même de la « libération » proposée.

Un premier groupe de critiques se rassemble sur la dénonciation d'effets négatifs que peut avoir la forme organisationnelle libérée, et que ses promoteurs passeraient sous silence. Pour les uns, l'invitation à la confiance et à l'autonomie, qui entre en contradiction avec la sophistication des systèmes de contrôle et de commandement, peut, si l'autonomie est mal orientée, engendrer des catastrophes (Senard, 2016). Pour d'autres, la « libération » de l'entreprise engendre un problème de gouvernance - en quoi l'intérêt propre à chacune des parties prenantes est-il pris en considération ? -, quand ce n'est pas du surengagement pouvant conduire à de l'épuisement professionnel (Berthelot et al., 2016). Pour d'autres encore, la parole, censée être libérée, ne l'est pas forcément, et l'entreprise peut relever ainsi d'un fonctionnement post-autoritaire (Picard, 2015).

Un second groupe de critiques met en cause de manière plus substantielle les principes et valeurs mis en avant par les promoteurs des organisations libérées. De façon modérée, certains soulignent que la « libération » représente non une disparition du contrôle, mais l'intégration du contrôle bureaucratique dans le contrôle social (Gilbert et al., 2014). D'autres notent que la cible du management intermédiaire n'est pas la bonne (Friedberg, 2015 ; Berthelot et al., 2016). De manière plus radicale, des auteurs accusent le courant des entreprises libérées de vouloir faire oublier que le travail reste aliénant et contraignant, pour faire accepter, via une intériorisation des normes, une servitude volontaire (Bourguignon, 2015, Lordon, 2010).

Le débat qui s'est installé sur les entreprises libérées a pu prendre un tour passionné, voire idéologique. Notre posture, ici, se veut strictement analytique, et détachée autant de l'angélisme que du nihilisme qui peuvent irriguer certains discours sur le sujet. En particulier, nous souhaitons questionner deux impacts revendiqués par les « leaders libérateurs » :

- le premier est la capacité à innover, qui serait plus grande dans une forme organisationnelle libérée. D'un côté, l'attention au « pourquoi », l'invitation à trouver les meilleures solutions au plus près du travail et des salariés, comme les nombreuses histoires et anecdotes d'entreprises libérées particulièrement créatives, semblent indiquer une contribution particulière à l'innovation. Cependant, d'un autre côté, la littérature a montré depuis longtemps que l'innovation se nourrit de contraintes : supprimer ou diminuer les contraintes organisationnelles ne risque-t-il pas de diminuer la créativité et donc l'innovation ? Au final, l'entreprise libérée génère-t-elle effectivement davantage d'innovation que les formes d'organisation connues ?
- Le second impact que nous souhaitons soumettre à l'observation et à l'étude est la qualité de vie au travail. En effet, les expériences documentées par Getz et Carney mettent en valeur des salariés visiblement heureux d'être en « auto-détermination », et de nombreux reportages semblent plaider dans le même sens ; mais à l'inverse, les critiques en termes de surengagement ou de servitude volontaire laissent plutôt penser que la forme organisationnelle libérée serait propice aux risques psycho-sociaux. Les organisations dites libérées génèrent-elles alors vraiment de la qualité de vie au travail ?

## 2. Voyage au cœur d'une entreprise dite libérée : Sogilis, ou les développeurs au pouvoir

Sans questionner directement la relation entre forme organisationnelle « libérée » et performance, nous souhaitons donc savoir dans quelle mesure ce type d'organisation génère ou non davantage d'innovation et de qualité de vie au travail. A l'aide d'une double grille de lecture et d'une méthodologie de cas exploratoire (2.1), nous présenterons d'abord le contexte et la stratégie de cette société (2.2), puis le contenu des pratiques de GRH que nous avons pu observer (2.3).

### 2.1 Cadre théorique et méthodologie

Notre cadre théorique ici est double, du fait de notre intention de questionner les deux impacts qu'aurait la forme organisationnelle libérée. En premier lieu, nous empruntons à Defélix et al. (2015) une grille d'analyse des pratiques de GRH favorisant l'innovation de l'entreprise. Cette grille invite à repérer quatre grandes pratiques de GRH et de management pouvant développer la capacité d'innovation d'une firme (encadré 1 ci-dessous).

#### **Encadré 1 : la grille « CIME », ou l'articulation des pratiques de GRH à la stratégie d'innovation**

Defélix et al. (2015) proposent d'évaluer l'alignement des pratiques RH aux objectifs d'innovation de l'entreprise à partir de l'analyse de quatre dimensions clés :

**Compétences** : les compétences individuelles recherchées sont-elles celles qui comptent pour un processus d'innovation (i.e. à la fois les compétences techniques et les habiletés relationnelles) ?

**Incitations** : y a-t-il des leviers permettant de stimuler la capacité à innover des salariés ?

**Management** : le comportement des superviseurs et managers de proximité aide-t-il les collaborateurs à proposer des idées nouvelles, voire à conduire des projets d'innovation ?

**Environnement** : l'environnement de travail immédiat est-il propice à l'innovation ? La culture organisationnelle va-t-elle dans ce sens ?

En second lieu, nous nous basons, pour ce qui est du repérage du bien-être au travail, sur la modélisation d'abord de Chatillon et Richard (2015) en termes de « SLAC » : un travail qui a du sens, qui est source de lien social, mais aussi une activité vécue comme plaisante et motivante, et enfin une dose suffisante de confort, sont autant de facteurs de qualité de vie au travail (encadré 2).

#### **Encadré 2 : le modèle « SLAC » d'analyse des pratiques favorisant la qualité de vie au travail**

Le modèle SLAC (Abord de Chatillon et Richard, 2015) propose une modélisation du bien-être au travail à travers quatre dimensions : le Sens du travail, le Lien, l'Activité et le Confort.

La première dimension du **Sens** est composée de trois aspects : la signification subjective du travail (*sensus*), la direction et les grands desseins qui guident la personne et l'équipe dans son activité productive (*sumo*) et la cohérence entre la personne, ses besoins, ses valeurs et le travail qu'elle accomplit (phénoménologie).

La deuxième dimension, celle du **Lien**, comprend le soutien social et la reconnaissance des collègues, des supérieurs hiérarchiques et la qualité des relations au sein du collectif de travail.

La troisième dimension, celle de l'**Activité**, décrit la qualité de l'activité de production (*poïesis*) et la capacité pour l'individu à bien faire son travail en mobilisant les ressources du collectif de travail et en déployant son pouvoir d'agir (Clot, 2008).

Enfin la quatrième dimension, celle du **Confort**, désigne un sentiment de bien-être physique, fonctionnel et psychique impliquant non seulement les conditions de travail mais également la satisfaction de besoins fondamentaux permettant de réaliser l'activité dans le temps long, sans épuisement des ressources humaines ni multiplication des pathologies psychosociales.

Afin de dépasser le « bruit » médiatique induit par le débat actuel sur les entreprises libérées, nous avons opté pour une approche qualitative et un cas exploratoire. Le but de cette méthode est donc, non

de démontrer l'existence de liens statistiques entre la forme organisationnelle libérée et l'innovation ou le bien-être, mais de comprendre, au plus près des comportements organisationnels, les mécanismes et les relations entre ce type d'organisation et les deux impacts visés.

Nous avons saisi une opportunité en rencontrant une jeune entreprise du secteur des services informatiques, Sogilis. Le choix s'est porté sur cette société pour trois raisons : cette entreprise est présentée depuis quelques années comme particulièrement innovante en termes de développement logiciel ; sa communication externe nous a semblé mettre en valeur des traits caractéristiques de la forme organisationnelle libérée ; et les premiers contacts que nous avons établis ont permis d'établir une relation de confiance entre elle et notre équipe de recherche, sur la base d'un échange entre la possibilité de mener des entretiens, de suivre cette entreprise dans la durée, et d'organiser des temps de restitution de nos résultats et de nos réflexions.

Notre démarche se veut libre de tout positionnement en faveur ou défaveur de l'entreprise libérée. Nous avons construit notre guide d'entretien avec comme fil directeur le repérage des effets positifs et négatifs du mode d'organisation sur l'innovation et le bien-être au travail des salariés. Nous avons toutefois tenu compte des critiques les plus fréquentes émises ; ainsi certaines questions visaient à repérer les formes de contrôle social souvent présentes dans ces entreprises, ou encore le sur-engagement des salariés. Les salariés rencontrés l'ont été sur la base du volontariat. Nous avons également interviewé un salarié ayant quitté l'entreprise, afin de recueillir une parole plus distanciée. Tous les entretiens ont été enregistrés et entièrement retranscrits ; les verbatims ont été codés à partir des dimensions des grilles CIME et SLAC. Dans un souci de triangulation, nous avons également observé deux réunions et consulté une série d'articles de presse parus sur cette société. Le tableau ci-dessous présente nos différents modes de collecte des données.

**Tableau 1 : Les modes de recueil des données**

| <b>2 séminaires de discussion collective</b>  | <b>12 entretiens semi- directifs</b> (effectif total de l'entreprise : 27 personnes)   | <b>Observation non participante</b>   | <b>Analyse de documents</b>                        |
|---|--|---|--|
| Présentation initiale de l'entreprise par l'un des associés et visite des locaux dans le cadre d'une Chaire université/entreprise | 7 développeurs, 2 associés, 1 responsable communication, 1 responsable financier, 1 ancien salarié de l'entreprise.<br>Thèmes du guide d'entretien : parcours et travail de la personne ; récit du travail concret de son organisation ; gestion des compétences, incitations, comportement du management, environnement de travail ; perceptions du sens, du lien, de l'activité et du confort. | « Point recrutement » : une 'réunion debout' pour discuter entre salariés de la stratégie de recrutement et des derniers candidats rencontrés | Consultation d'articles de presse sur l'entreprise |
| Séance de restitution des résultats de l'équipe de recherche  |  | Réunion informelle devant le « tableau lego » de suivi des projets  |  |

## **2.2 Un projet d'entreprise particulier et une stratégie en évolution**

Sogilis appartient au secteur des entreprises de services numériques. Lors de notre étude, elle atteint 1,3 million de chiffre d'affaires et emploie 27 personnes, dont 16 à Grenoble : outre les deux associés, une majorité de développeurs, mais aussi un *designer*, une personne pour la communication et une autre pour les finances, et « *notre assistante qui permet à l'entreprise de bien tourner* » (dirigeant associé). A l'origine, son fondateur, Christophe, a créé la société avec deux autres développeurs



passionnés partageant quelques croyances de base, notamment la possibilité de travailler ailleurs que chez le client et le besoin de ne pas figer les périmètres.

Christophe structure sa société de manière classique au départ, en jouant le rôle de commercial ramenant des projets à ses développeurs en interne. Il se heurte rapidement à la déception et au manque de motivation de ses collègues, et change alors de perspective : ne plus aller chercher les commandes, mais rendre visible la manière dont Sogilis fonctionne pour faire venir le client de lui-même. « *De cette manière, on accède à des projets qui font sens et qui passionnent les développeurs de Sogilis, quitte à passer deux demi-journées gratuitement en avant-vente* ». Ce « don »<sup>6</sup> initial permet à l'équipe de bien comprendre le client et de savoir si elle peut et veut travailler avec lui : le projet réussit si le couple équipe-client fonctionne. Autodidacte, Christophe est rejoint en 2012 par Laurent, ancien sportif de haut niveau puis commercial passé par des grands groupes et entrepreneur, attiré par cette jeune entreprise et désireux de « *trouver de la performance aussi bien pour nos clients que pour nous* ».

La fibre entrepreneuriale et la façon de travailler ont conduit Sogilis à développer récemment deux autres activités : l'accompagnement des jeunes pousses dans la définition de leur modèle d'affaires, et l'aide à la recherche de financements. Avec les projets informatiques, ces deux autres activités sont en effet intégrées dans la prestation offerte au client. En plus de cette offre triptyque, Sogilis fonctionne en mode « *start-up* » et aide à faire mûrir des projets. Sogilis est aussi à l'origine d'un fond d'amorçage, Startup Maker. La création de filiales – à Grenoble, Lyon, ou en Australie - se fait par essaimage, à partir des personnes travaillant d'abord à Grenoble et désireuses de partir. Ainsi ont été créées Squadron System, dans laquelle Sogilis a une participation minoritaire, et tout récemment iBubble, pour la prise de vues sous-marines.

### **2.3 Une GRH revendiquée comme différente**

Une hiérarchie officielle existe dans la société Sogilis au travers des deux associés, Christophe et Laurent ; mais ceux-ci définissent leur rôle comme « *accompagner et donner un maximum d'informations : il n'y a pas vraiment d'organisation* ». Les équipes se composent et évoluent en fonction des projets acceptés. Les missions des équipes ont été formalisées ainsi : « *enthousiasmer le client, couvrir les salaires et les charges fixes, s'éclater au travail* ». Le mode de recrutement est singulier : les équipes choisissent qui elles veulent recruter parmi des candidatures spontanées, grâce à des séances de deux heures au cours desquelles on se met à travailler ensemble sur des cas pratiques : « *Venez avec le code dont vous êtes fier* ». Pour Christophe, qui reprend ainsi une formule de Jim Collins (2001) dans son livre *Good to Great*, « *on met les bonnes personnes dans le bus, et ensuite on voit où on va* ».

Les personnes recrutées sont tous développeurs, chacun pouvant prendre un ou des rôles supplémentaires, comme le « *management de la relation client* » (i.e. le rôle de chef de projet pour un client donné). De fait des leaders émergent, mais le but pour les dirigeants est de ne pas se reposer sur eux. Des entretiens individuels existent, qui ne sont pas à proprement parler des évaluations : « *Le terme le plus approprié serait de parler d'un bilan. L'entretien permet de prendre de la hauteur sur notre propre place au sein de l'équipe.* » Ces entretiens ne portent pas sur la qualité du travail, par principe acquise ; conduits tous les quatre mois par les deux associés, ils permettent « *un échange constructif qui va vraiment dans les deux sens* », pendant une à deux heures, à travers des questions ouvertes et dans un esprit de challenge mutuel. Les équipes régulent elles-mêmes les congés à prendre et il n'y a pas de suivi interne de vérification d'horaires : « *On choisit notre lieu de travail* ».

---

<sup>6</sup> Pour un éclairage sur le concept de don en sciences de gestion, on se référera utilement à l'ouvrage collectif *L'entreprise, une affaire de don* de P.Y. Gomez, A. Grevin et O. Masclef, Nouvelle Cité, 2015.

En revanche, pour pouvoir facturer les clients précisément, des tableaux de bord permettent de savoir combien de temps est passé sur tel projet.

Les salaires sont dans les prix du marché, quels que soient le diplôme ou la formation, et ils sont discutés en fonction de l'expérience, mais « *quelqu'un qui se limiterait à l'aspect monétaire ne serait clairement pas intéressé pour rejoindre l'équipe* ». Une « *dynamicité salariale* » (sic) est définie à travers un pourcentage d'augmentation salariale, réparti par tiers, déclenché ou pas tous les quatre mois selon l'évaluation. Le temps de travail n'est pas suivi ; les salariés peuvent à tout moment jouer à la Wii, sortir et revenir.

Un principe d'organisation est d'être systématiquement en surcapacité de production, de manière à ce qu'une personne qui se retire n'impacte pas le déroulement du projet et que les délais soient toujours respectés. Les dirigeants cherchent par ailleurs à diminuer la dépendance des revenus aux jours de production, en réservant 20% du temps des collaborateurs à des projets de recherche et développement. Un tableau fait en Lego, au centre des locaux, permet à tous de visualiser l'état de la charge de travail et des commandes, et tout le monde se retrouve devant, ensemble, une fois par semaine.

### **3. Interprétation et discussion : des effets plus contingents qu'il n'y paraît**

La description qui vient d'être faite, et les propos des dirigeants, semblent indiquer la présence d'innovation et de qualité de vie au travail. Une observation plus attentive, ainsi que des entretiens auprès des salariés, conduisent-ils à confirmer ce premier constat ? Certes, les pratiques de GRH orientent vers l'innovation, mais grâce à un contexte favorable (3.1) ; les effets sur la qualité de vie au travail sont réels, mais apparaissent contingents à une taille modeste (3.2). Nous pourrions en tirer des conditions de réussite et des points de fragilité pour que la forme organisationnelle « libérée » ait de tels impacts positifs (3.3), avant de conclure sur les potentiels impacts de l'entreprise libérée.

#### **3.1 Des pratiques de GRH sources d'innovation, grâce à un contexte favorable**

Les quatre dimensions qu'invite à examiner la grille « CIME » nous permettent de comprendre que la gestion des compétences, les incitations et le management de proximité et l'environnement de travail profitent d'un écosystème favorable.

*Les compétences recherchées : la passion du métier et la vision partagée*

Lorsque l'on interroge les développeurs, sur l'innovation, c'est d'abord l'aspect technique du développement qui apparaît : « *construire quelque chose qui n'existait pas avant* » (Corentin), ou « *s'attaquer à des problèmes de complexité diverse* » (Alexandre) sont les critères de projets innovants. Les compétences recherchées sont techniques mais aussi relationnelles. La nouvelle recrue doit avoir le « *bon état d'esprit* » : être capable de travailler en équipe, accepter la remise en question et partager la vision Sogilis. Il revient aux développeurs eux-mêmes d'évaluer ces compétences. Le candidat est invité à passer deux heures avec deux développeurs pour travailler sur un problème technique mais aussi pour détecter le *fit* avec le fonctionnement de Sogilis : « *On lui dit : 'voilà un problème, maintenant on va travailler ensemble, pour le résoudre, et ce qu'on va voir c'est est-ce que la personne va discuter avec nous, nous poser des questions, et nous on va peut-être challenger le problème [...] pour voir globalement si le lien se crée* » (Victor). Si l'avis est favorable, le candidat rencontrera alors les deux associés sur les aspects transmission de la vision. « *Si quelqu'un ne veut pas se remettre en cause et ne partage pas la vision, il n'est pas recruté* » précise Christophe, le fondateur de Sogilis.

*Des incitations par la R&D mais aussi l'entrepreneuriat*

Le modèle d'affaires de Sogilis repose sur la conviction que le modèle dominant en SSII, à savoir le chiffre d'affaires lié aux nombres de jours facturés, nuit à la qualité des projets comme au bien-être

des salariés. Aussi l'entreprise a-t-elle fait le choix de diversifier ses sources de revenus. Chez Sogilis, 30% du chiffre d'affaires provient des activités de R&D et de la prise de participation dans des sociétés créées par des salariés entrepreneurs. Les creux de l'activité de prestation peuvent être une incitation à innover. Ainsi, alors que Sogilis s'est retrouvée avec une baisse d'activité, l'idée est venue de créer des drones pour filmer des sports extrêmes. *« C'est pour ça que je disais qu'on était un peu atypique car parmi toutes les sociétés de services que je connais je ne crois pas qu'il y en ait beaucoup qui aient créé leur propre client quand ils se retrouvaient sans activité »* (Eric).

L'absence de hiérarchie au sein de Sogilis constitue également une incitation à entreprendre. *« On avait quelqu'un qui était très moteur, qui avait envie potentiellement d'évoluer mais comme on n'a pas de managers, ce n'est pas une voie, on ne devient pas manager chez Sogilis, par contre, on peut devenir entrepreneur »* (Luc). Ces incitations à entreprendre se substituerait à l'absence de perspective d'évolution de carrière que nous pouvons trouver au sein d'une hiérarchie classique. Au-delà de ces incitations, ce modèle dépendrait majoritairement de ces entrepreneurs qui participent à la dynamique de l'entreprise. *« Il nous faut des entrepreneurs pour faire avancer le bateau »* (Luc). Cette dépendance peut toutefois questionner la pertinence du modèle avec des profils à la fibre moins entrepreneuriale. Si ces mécanismes sont internes à l'entreprise, d'autres incitations proviennent de l'environnement extérieur.

#### *Un management de proximité axé sur un rôle de facilitation*

Si les méthodes agiles sont bien connues dans le développement informatique, elles sont souvent utilisées partiellement. Ce n'est pas le cas chez Sogilis. La méthode est appliquée in extenso et permet à Sogilis de livrer des produits de qualité dans les délais convenus : découpage du projet en lots, développement itératif et incrémental, « rétro » [rétrospectives] fréquentes pour favoriser l'amélioration continue. Aussi, le « scrum master », garant de la méthode, joue un véritable rôle de facilitateur auprès des équipes pour les aspects gestion de projet et gestion des relations. *« Il y a des gens qui ont le rôle de facilitateurs, mais je n'ai à aucun moment ressenti l'aspect hiérarchique (...).J'ai vraiment eu la sensation que c'était des gens qui ponctuellement venaient pour donner un coup de main »* (Corentin).

#### *L'environnement de travail : un espace ouvert aux discussions*

Dans les SSII classiques, les prestataires sont plus souvent chez le client qu'au sein de leur entreprise. C'est l'inverse chez Sogilis, où c'est le client qui se déplace pour l'avant-vente et où les développeurs travaillent le plus souvent dans les locaux de Sogilis. *« Pour moi, c'est sûr qu'une entreprise libérée ne pourrait pas fonctionner avec des bureaux individuels. Mais après, il y a une limite à ne pas dépasser au niveau de la taille de l'open space »* (Adrien). Le climat de confiance évite l'autocensure dans les discussions. Un peu comme dans une famille, on n'hésite pas à « s'engueuler de vive voix » puis à se « rabibocher ». Cette franchise des relations nécessite toutefois une certaine ouverture d'esprit, une capacité à la remise en question. Les discussions se prolongent sur l'outil Basecamp<sup>7</sup>, une sorte de Facebook d'entreprise, qui permet à chacun de s'exprimer sur un sujet, et aux absents de la discussion orale de se tenir au courant. La chargée de communication rappelle néanmoins l'importance d'*« éviter les débordements, où chacun peut donner son avis, mais chacun n'est pas forcément compétent pour donner son avis sur tout et il faut trouver un cadre pour éviter par exemple sur Basecamp les discours qui peuvent partir en cacahuète »* (Myriam). L'entreprise est actuellement en pleine réflexion sur l'identification des canaux de communication formelle et informelle. *« Donc on se dit que l'écrit se place dans une manière, par exemple l'informatif doit se faire à l'écrit et là où on peut discuter on doit avoir des espaces de débats dédiés »*. Basecamp permet également de partager

---

<sup>7</sup> Outil Web de travail collaboratif et de gestion de gestion de projets développé par l'entreprise américaine 37signals, fondée par J. Fried et D. Heinemeier Hansson.

ses connaissances. Chez ces adeptes de l'auto-formation, les développeurs publient également des vidéos, des articles ou des comptes rendus de conférences. Cette activité de veille et de partage connaissances génère de nouvelles discussions et parfois de nouvelles idées.

#### *L'écosystème local, facteur facilitant*

La relation particulière que Sogilis entretient avec ses clients, ou plutôt ses « partenaires », comme les qualifie l'un des associés, peut conduire à imaginer des solutions innovantes. Parmi ses clients, Sogilis compte un grand nombre de *start-ups* de l'écosystème local, qui par nature, apportent des projets innovants. C'est d'ailleurs leur fréquentation qui a amené Sogilis à créer son activité d'accompagnement de *start-ups*. Ce contexte particulier fait que Sogilis peut se permettre de ne pas démarcher le client, mais de le laisser venir à lui, en raison d'un environnement extérieur porteur. Les événements organisés par le Club Agile Rhône-Alpes, les « *start-ups week-ends* », les *after* des sites de co-working, ou une brasserie du centre-ville sont autant d'occasions de tisser des relations, de parler de Sogilis et de capter des idées ainsi que l'attention de prospects.

### **3.2 Une qualité de vie au travail favorisée, mais contingente à une taille modeste**

« *L'idée c'est que les employés soient vraiment libres de faire ce qu'ils veulent et on leur fait confiance, en plus ils sont de bonne volonté et ils seront d'autant plus efficaces du fait qu'ils seront impliqués dans leur projet et qu'ils auront envie de bien faire* » : comment ces propos du dirigeant se traduisent-ils dans les faits ?

#### *Un sens du travail (S) effectivement partagé*

Le sens du travail est apparu très présent chez toutes les personnes rencontrées. Chacun a le sentiment de faire des « projets utiles », les projets sont souvent « *passionnants parce que ça a du sens pour le client* ». Ce qui « fait sens » aussi pour les développeurs, en plus de la grande liberté accordée dans l'activité au quotidien, c'est de participer à des processus RH ou stratégiques clés. Ils sont les premiers acteurs du processus de recrutement : ils mettent en place un « dojo » durant l'entretien afin « *de travailler sur un problème, un logiciel tous ensemble avec le candidat pour voir si on aimerait bien travailler avec lui ou pas* ». Tous ont également le sentiment de « choisir » les projets sur lesquels ils travaillent, ce qui renforce le sentiment d'auto-détermination, la motivation intrinsèque et l'engagement à mettre tout en œuvre pour que le client soit « *enchanté* ». La « base line » de Sogilis - « *Passionate People, Great Software* » - revient souvent en filigrane dans les propos des développeurs, ce qui traduit un bon niveau de partage de la vision et de la raison d'être de l'entreprise par l'ensemble de la communauté de travail.

#### *Un lien social (L) nourri par de la convivialité et des espaces de discussion*

Le lien social est pointé par chacun comme de qualité : « *On a une bonne ambiance, on est très francs les uns envers les autres.* » (Myriam). « *Tous communicants !* » apparaît comme une compétence clé des personnes qui travaillent à Sogilis : « *Il faut être prêt à critiquer et être critiqué. On essaie d'être le plus transparent possible avec le client. On s'implique à fond. Tout le monde se sent important* » (Victor). S'il existe des espaces d'échanges ou de détente informels qui renforcent les liens et la cohésion des équipes (les soirées Poker, les « *After* » entre collègues le soir pour partager autour d'une bière, les parties de « Nerf » dans l'*open space*, les sorties au ski entre collègues). Cette convivialité se double de réels espaces de discussion, grâce à des outils de gestion physiques ou digitaux : « *L'outil dont on se sert pour gérer les projets est Basecamp et on a aussi un tableau de Lego où on va mettre tous les projets et chaque personne va mettre sur quel projet elle va travailler quelques jours* » (Adrien).

#### *Une activité productive (A) qui aujourd'hui permet de déployer un pouvoir d'agir*

Le tableau Lego et l'outil Basecamp que nous venons d'évoquer nourrissent les espaces de discussion, mais permettent de mobiliser les ressources du collectif : « *La résolution de problèmes se fait de manière collective, voire même avec des personnes qui sont en dehors de l'équipe. C'est pendant ce point là où on est le plus possible qu'on va pouvoir réfléchir ensemble* ». (Adrien).

#### *Du confort au travail (C) par la souplesse des horaires et le télétravail*

En termes de confort, si certains témoignent, de manière classique, que l'*open space* est parfois difficile pour la concentration, d'autres apprécient la possibilité de faire du télétravail quand ils le souhaitent « *parce que Laurent et Christophe nous font confiance* ». Les personnes semblent plutôt conscientes d'un certain « contrôle social » inhérent au mode d'entreprise libérée qui repose sur le triptyque liberté-responsabilité-transparence. « *Au niveau des horaires ont fait ce qu'on veut. Évidemment, on sait qu'on a un niveau de rentabilité à avoir. Donc tout le monde, par bonne conscience, se débrouille pour avoir des horaires raisonnables* » (Adrien).

#### *Un apprentissage permanent et du partage des connaissances*

Enfin, en plus des quatre dimensions du « SLAC » qui constituent le socle d'une qualité de vie au travail, l'analyse laisse apparaître une dimension qui semble propre à l'entreprise libérée : celle de la connaissance et de l'apprentissage permanent qui conduit à une dynamique d'amélioration continue. Nous appelons cette dimension d'apprentissage et de partage de nouvelles connaissances la dimension K (*Knowledge*) : « *Ici, J'apprends en permanence en me retrouvant au contact de problématiques que je ne connaissais pas auparavant.* » (Corentin)

Ces effets positifs sur les dimensions de qualité de vie au travail restent néanmoins contingents à une taille modeste de très petite entreprise. Un risque potentiel est déjà que ces résolutions de problèmes collectives systématiques deviennent chronophages et contreproductives : « *Au niveau du partage d'informations, il y a de l'amélioration à avoir pour trouver le juste milieu. Il y a des gens qui peuvent avoir l'impression qu'on s'éparpille parce qu'on part dans plein de sujets différents* » (Myriam). Que deviendraient alors le sens ou le confort si l'entreprise voit ses effectifs grandir ?

### **3.3 Des conditions de réussite et des points de fragilité pour que la forme « libérée » impacte positivement l'innovation et la qualité de vie au travail**

L'étude du cas Sogilis nous permet d'abord de cerner six conditions de réussite de la forme « libérée » :

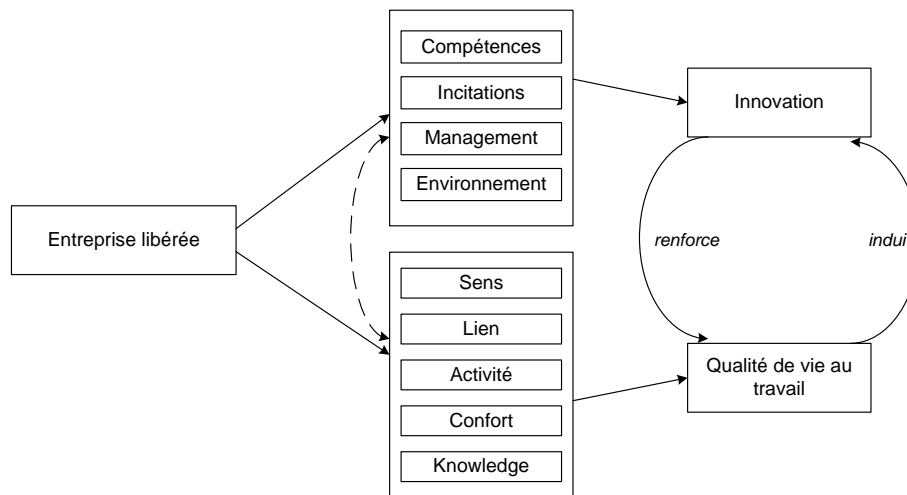
- Il importe tout d'abord de dépasser le simple discours et de veiller à la cohérence des pratiques : organisation interne, culture d'amélioration continue, libération de la parole... Christophe, le fondateur et associé de Sogilis, estime qu'une dérive des entreprises libérées pourrait être de n'être qu'un « *prétexte pour enlever les managers et réduire les charges fixes. Si c'est ça, ça ne marchera pas. Il faut libérer les décisions, le pouvoir d'agir* ». Des recherches en psychologie sociales invitent ainsi à se méfier du sentiment de liberté ou de l'illusion de liberté (Beauvois et Joule, 1981 ; Kelley, 1967).
- Une chose est de libérer l'entreprise, une autre est de rechercher l'absence d'autorité amenant désordre et confusion. Sogilis conserve une hiérarchie, avec des associés dirigeants ; après avoir laissé une liberté quasi-totale à leurs salariés, ces dirigeants ont constaté la nécessité de définir un cadre et des conditions pour que l'ensemble fonctionne. Ce cadre est composé de valeurs : « *enthousiasmer le client, couvrir les salaires et charges fixes, s'éclater au travail* ». Une entreprise libérée aurait ainsi besoin, peut-être plus qu'une autre, d'un dirigeant garant des valeurs et de la cohérence d'ensemble.
- Face à l'autonomie des salariés, l'instauration d'un droit à l'erreur semble primordiale. « *On a un droit à l'erreur. On peut prendre de mauvaises décisions* », reconnaissent les salariés de Sogilis. Il s'agit sans doute là d'une condition de la libération de leur pouvoir d'agir.

- Un facteur-clef est l'importance de donner les moyens aux salariés de décider par eux-mêmes. Perrenoud (2001) estimait qu'une compétence avérée est une condition nécessaire pour se voir reconnu une forte autonomie. En l'espèce, les développeurs de Sogilis ont la liberté de refuser un projet, même s'ils doivent pour cela s'assurer que les finances de l'entreprise le permettent.
- Une autre condition *sine qua non* est la communication inter-équipes et entre les personnes. Chez Sogilis, la présence d'un système d'information adapté (Basecamp), un design de l'espace de travail en *open space* à taille humaine, des réunions hebdomadaires et mensuelles, le tableau Lego en tant qu'objet-frontière (Carlile, 2002, 2004) permettent aujourd'hui d'éviter cet écueil. Mais l'interrogation est soulevée pour les années à venir, si la croissance de l'entreprise perdure
- Enfin, le « modèle » Sogilis nécessite des profils adaptés. La plupart des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche sont formelles : tout le monde ne pourrait pas travailler chez Sogilis. L'entreprise libérée ne peut sans doute pas représenter la panacée pour tout type de salariés. Si certains ont besoin d'une fiche de poste, d'objectifs clairs et d'horaires fixes, d'autres « *ne font les choses que quand ils décident de les faire, pas quand le chef le leur demande* » (Laurent). L'entreprise libérée correspondrait donc sans doute davantage aux salariés ressentant un fort besoin d'auto-détermination (Colle, 2010a, 2010b) et moins à ceux orientés locus de contrôle externe.

Au-delà de simples conditions de réussite, deux grands points de fragilité des entreprises libérées apparaissent aussi au regard du cas étudié. Le premier réside dans la taille de la société. La croissance de Sogilis interpelle et peut interroger : « *Pourrons-nous continuer avec autant de liberté quand on sera 50 ou 60 ?* », s'inquiète un salarié. Pour les dirigeants, la solution viendra sans doute de « *la création de filiales indépendantes avec un leader* », sans doute en référence aux mini-usines de Favi (Zobrist, 2014). En attendant, le maintien de liens forts dans l'équipe est en péril : « *Avec la taille c'est plus difficile d'avoir confiance en tout le monde. C'est plus difficile de bien s'entendre avec tout le monde* » (Luc). Une seconde fragilité réside dans la dépendance du modèle aux dirigeants mais aussi au maintien de l'engagement des salariés. A l'instar de certaines entreprises à forte culture, les entreprises libérées sont très « leader-dépendantes ». Que se passerait-il si ceux-ci vendaient ou quittaient l'entreprise ? En l'absence de chef de projet ou de responsable d'affaires, ce sont les deux associés qui se chargent de trouver des clients ; mais aujourd'hui, face à la croissance de l'entreprise, cela ne suffit plus et il est de plus en plus demandé aux développeurs de s'investir dans la communication afin d'apporter de nouvelles opportunités de projet. Ce sujet est l'objet de nombreuses discussions en interne : « *Tout le monde n'a pas forcément envie d'aller s'exposer, en particulier les développeurs, sont parfois moins à même d'aller vers l'exposition à l'extérieur... Des gens plutôt introvertis... Ils n'ont pas forcément envie de ça, de sortir de cette zone* » (Luc).

Nous avons jusqu'ici traité de manière parallèle des impacts de la forme d'organisation libérée sur l'innovation et la qualité de vie au travail, mais au terme de cette étude il apparaît que ces deux impacts sont inter-reliés. Ainsi, chez Sogilis, le travail qui fait sens pour les développeurs est celui qui induit des défis techniques à relever et donc produit de l'innovation. De manière symétrique, les pratiques qui génèrent de l'innovation (acquisition et stimulation de compétences, mécanismes incitatifs, management de proximité et environnement de travail) jouent dans le cas étudié un rôle positif sur la qualité de vie au travail : le fait que le management de proximité soit d'abord au service de la résolution des problèmes, plutôt que dans une attitude de prescription et de contrôle, contribue au confort du salarié et au déploiement du pouvoir d'agir de celui-ci dans l'activité. En somme, alors que les deux grilles d'analyse utilisées ont été conçues et utilisées jusqu'ici de manière séparée, nous observons, au travers de ce cas exploratoire, qu'elles peuvent entrer en synergie. Nous aboutissons donc à une modélisation plus intégrée (figure 2), qu'il va s'agir de mettre à l'épreuve de prochains cas, voire d'hypothèses dans des futurs designs de recherche.

## Figure 2 : proposition de modélisation intégrée



## Conclusion : les potentiels impacts de l'entreprise « libérée »

Cette recherche visait d'abord à discuter, au regard d'un cas concret, des effets réels du mode de fonctionnement de l'entreprise libérée. Nous pouvons tout d'abord modérer les critiques que ce modèle subit parfois : le cas étudié montre qu'une entreprise de ce type, dans un certain contexte, peut générer de la créativité et de l'innovation ; le contrôle social, visible, peut être bien vécu par l'ensemble de l'équipe, même si son acceptation provient peut-être ici d'un effet générationnel et des spécificités du secteur étudié. En l'espèce, nous observons moins une destruction du management intermédiaire qu'une évolution de ce dernier vers un rôle de facilitation. Cependant, cette entreprise ne pourrait peut-être pas fonctionner si les employés n'avaient pas la fibre entrepreneuriale, et l'adhésion au modèle via le recrutement par les pairs joue certainement en faveur de l'acceptation et valorisation ces perspectives de carrières envisageables. Nous sommes donc en présence d'un modèle de fonctionnement très contingent.

Cette recherche n'est pas exempte de limites. La première d'entre elles est que notre démarche empirique s'appuie moins sur l'observation directe que sur la perception des employés ; l'étude manque ainsi de validité externe, que nous pourrions trouver ultérieurement en rencontrant des clients, voire des concurrents de l'entreprise. De plus, même si nous avons été vigilants dans la réalisation des entretiens, et même si n'avons ressenti aucune censure lors de nos échanges, nous n'écartons pas la possibilité de propos de convenance. Enfin, une chose est de créer *ex nihilo* un fonctionnement de ce type, autre chose est de faire évoluer une entreprise existante : dans ce deuxième cas, les impacts sur l'innovation et la qualité de vie au travail peuvent être fort différents.

Les futures recherches pourront donc continuer à suivre de manière longitudinale cette entreprise, et notamment ses résultats en termes d'innovation et de qualité de vie au travail. Elles pourront également multiplier les cas de ce type, tant pour discerner mieux les conditions auxquelles la forme libérée tient ses « promesses » en la matière, que pour approfondir le lien entre ces deux types d'impacts.

## Bibliographie

- Abord de Chatillon E. et Richard D. (2015), « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC). Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 249, p. 53-71.
- Barrand, J. (2012), *Le manager agile*, Paris, Dunod, 208 p.

- Beauvois J.-L. et Joule R.-V. (1981), *Soumission et idéologies. Psychosociologie de la rationalisation*, Paris, Presses universitaires de France, 208 p.
- Bernoux, P. (1982), *Un travail à soi. Pour une théorie de l'appropriation du travail*, Privat.
- Bernoux P. (2015). *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*. Paris, Octares.
- Berthelot V., Geuze F. et Landier H. (2016), « L'entreprise libérée : ce qu'elle laisse dans l'ombre », *Personnel*, n°566, janvier, p. 60-61.
- Bourguignon R. (2015), « Entreprise libérée : une utopie patronale ? », *Dirigeant*, n°111, octobre, p. 38-39.
- Carlile P. (2002), « A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development », *Organization science*, vol. 13, n°4, p. 442-455.
- Carlile P. (2004), « Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries », *Organization Science*, vol. 15, n°5, p. 555-568.
- Charbonnier-Voirin A. (2008), *La dimension humaine de l'entreprise agile : rôle du management des RH sur la performance individuelle au travail dans un contexte d'agilité*, Thèse en sciences de gestion, Université de Toulouse 1, Toulouse.
- Colle R. (2010a), « Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés », *21e Congrès de l'AGRH*, St Malo.
- Colle R. (2010b), « Flexible schedules and stress: the role of self-determination », *4th International Conference on Self-Determination Theory*, Ghent, Belgique.
- Collins J. (2001), *Good to Great*, New York, HarperCollins Publishers, 300 p.
- Davis J.P. et Eisenhardt K.M. (2011), « Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 56, p. 159- 201.
- Deci E. et Ryan R. (2002), *Handbook of self-determination research*, Rochester, NY: University of Rochester Press, 480 p.
- Defélix C., Gosselin A. et Mazzilli I. (2015), « Articuler les politiques de GRH avec les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°96, avril-mai-juin, p. 60-72.
- De Gaulejac V., (2005), *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 368 p.
- Detchessahar M. (2013), « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion », *Négociations*, n° 19, p. 57-80.
- Drucker P. (2015), *Les cinq questions fondamentales du management*, Paris, Diatino, 154 p.
- Dubreuil H. (1934), *A Chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté*, Paris, Éditions Bernard Grasset.
- Friedberg E. (2015), « Supprimer la hiérarchie, c'est la solution de facilité à éviter », *Le Monde*, rubrique « Emploi », 25 octobre.
- Getz I. (2009), « Liberating leadership : how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted », *California Management Review*, vol. 51, n°4, Summer, p. 32-58.
- Getz I. (2012a), « En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve », *Le journal de l'École de Paris*, n°95, mai-juin, p. 8-15.
- Getz I. (2012b), « La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Gérer et comprendre*, juin 2012, n°108, p.27-38.
- Getz I. et Carney B. (2009), *Freedom Inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*, Crown Business, New York, 336 p.
- Getz I. et Carney B. (2013), *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Champs-Flammarion, 423 p.
- Getz I. et Carney B. (2016), « Préface à l'édition 2016 », in Getz I. et Carney B. (2016), *Liberté & Cie*, Paris, Champs-Flammarion, 483 p.
- Gilbert P., Teglborg A.C. et Raulet-Croset N. (2017), « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? », *Gérer et comprendre*, n°1, pp. 38-49.



Gilbert P., Raulet-Croset N. et Teglborg A.C. (2014), « Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s) », *Gérer et comprendre*, n°118, décembre 2014, p. 67-77.

Gilbert P., Raulet-Croset N. et Teglborg A.C. (2015), « L'innovation managériale 'par et pour le client' », *Histoires d'entreprendre*, Collection Entrepreneurs pour le monde, EM Lyon, 25 p.

Gomez P.-Y. (2013), *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris, F. Bourin Editeur.

Greselle O.Z. (2007), « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, vol. 4, n° 14, p. 41-59.

Hamel G. (2008), *La fin du management : inventer les règles de demain*, Paris, Vuibert.

Hoegl M. et Weinkauff K. (2005), « Managing task interdependencies in multi-team projects: a longitudinal study », *Journal of Management Studies*, vol. 42, n°6, p. 1287-1308.

Kelley H.H. (1967), « Attribution in social psychology », in Levine D. (ed), *Nebraska Symposium on motivation*, vol. 15, Lincoln University of Nebraska Press, p. 192-238.

Laloux F. (2014), *Reinventing Organizations*, Bruxelles, Nelson Parker.

Lordon F. (2010), *Capitalisme, désir et servitude*, Paris, La Fabrique éditions.

Mac Gregor D. (1960), *The human side of enterprise*, New York, Mc Graw-Hill.

Mackey J. et Sisodia R. (2013), *Conscious Capitalism*, Boston, Harvard Business School Publishing, 368 p.

Mintzberg H. (1979), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 440 p.

Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Montréal, Les Editions Agence d'Arc.

Ning N. et Lu Y. (2014), « Harnessing the power of self-organization in an online community during organizational crisis », *MIS Quarterly*, vol. 38, n°4, p. 1135-57.

Olson, E. M., O. C. Walker, and R. W. Ruekert (1995), « Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness », *Journal of Marketing* vol. 59 (January), p. 48-62.

Perrenoud Ph. (2001), « The Key to Social Fields : Competencies of an Autonomous Actor », in Rychen D.S. et Sagalnik, L.H. (dir.), *Defining and Selecting Key Competencies*, Gottingen, Hogrefe & Huber Publishers, p. 121-149.

Peters T. (1993), *L'entreprise libérée. Liberation management*, Dunod, 1993.

Picard H. (2015), « *Entreprises libérées* », *parole libérée ? Lecture critique de la participation comme projet managérial émancipateur*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 416 p.

Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin, 306 p.

Robertson B.J. (2015), *Holacracy : The New Management System for a Rapidly Changing World*, New York, Henry Holt, 240 p.

Senard J.-D. (2016), « Préface », pp. 9-12, in Verrier G. et Bourgeois N. (2016), *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Paris, Dunod.

Tallon P.P. et Pinsonneault A. (2011), « Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility : insights from a mediation model », *Mis Quarterly*, vol. 35, n°2, p. 463-486.

Verrier G. et Bourgeois N. (2016), *Faut-il libérer l'entreprise ?*, Paris, Dunod, 170 p.

Zobrist, J.-F. (2014), *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, Lulu.com Humanisme & Organisations, 210 p.