



**LES CARACTERISTIQUES FONDAMENTALES ET DISTINCTIVES D'UNE  
ENTREPRISE LIBEREE  
ETUDE DE CAS UNIQUE D'UNE ENTREPRISE MANUFACTURIERE**

**Par**

**Franck Cyril Gnaore**

Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M. Sc.) en gestion des organisations

Québec, Canada

AUTOMNE, 2025

## RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur l'étude exploratoire du modèle d'entreprise libérée, une approche organisationnelle qui remet en cause les structures hiérarchiques traditionnelles au profit de l'autonomie décisionnelle, de la transparence et de la responsabilisation collective. L'objectif principal est d'examiner, de constater moyens de la mise en œuvre et la persistance des caractéristiques fondamentales et distinctives de ce modèle, telles que définies par El Khoury et al. (2022) et enrichies par l'ajout d'une treizième caractéristique portant sur les mécanismes de coordination sans hiérarchie. Pour se faire, une organisation manufacturière québécoise ayant évolué comme telle à fait l'objet d'une observation.

La recherche adopte une méthodologie qualitative reposant sur des observations non participantes dans quatre sites de l'entreprise, l'analyse de documents internes et publics, et une codification thématique réalisée avec le logiciel NVivo à partir d'une grille intégrant treize caractéristiques.

Les résultats appuient l'idée que l'intégration du modèle repose sur plusieurs leviers : le développement d'une culture organisationnelle forte fondée sur la confiance et l'engagement collectif, la mise en place d'équipes autonomes, le rôle facilitateur des leaders, ainsi que l'accent porté sur la formation continue et le développement des compétences. Toutefois, l'étude montre que ces caractéristiques ne s'expriment pas de manière uniforme : certaines sont stabilisées, d'autres évoluent ou s'adaptent, tandis que certaines demeurent partiellement déployées.

Sur le plan théorique, ce mémoire contribue à enrichir le référentiel des caractéristiques, en confirmant leur caractère processuel et contextualisé, rejoignant ainsi les travaux récents d'EL Khoury et al. (2024) et de Getz et Arnaud (2024). Sur le plan pratique, il propose des repères pour adapter les dispositifs de coordination, les outils de suivi et les approches de responsabilisation selon les réalités sectorielles et culturelles.

Enfin, l'étude invite à poursuivre les recherches sur l'évolution à long terme des entreprises libérées, à examiner la pertinence et la suffisance des caractéristiques actuelles et à explorer la possibilité de codifier davantage les processus d'adaptation pour accompagner les transformations organisationnelles.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
TABLE DES MATIÈRES.....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	viii
REMERCIEMENTS .....	ix
INTRODUCTION.....	1
<b>CHAPITRE 1 .....</b>	<b>4</b>
<b>MISE EN CONTEXTE.....</b>	<b>4</b>
1.1 Défis de la mise en œuvre de nouveaux modèles d'organisation .....	4
1.1.1 Résistance au changement organisationnel.....	4
1.1.2 Transformation culturelle.....	6
1.1.3 Coordination sans hiérarchie formelle .....	6
1.1.4 Gestion des tensions liées à l'autonomie .....	7
1.1.5 Évolution des styles de leadership .....	8
1.1.6 Contexte sectoriel et culturel .....	9
1.1.7 Évaluation et mesure des performances.....	9
1.1.8 Synthèse des défis de mise en œuvre de l'entreprise libérée .....	10
1.2 Défis de la mise en œuvre de nouveaux modèles d'organisation .....	12
<b>CHAPITRE 2.....</b>	<b>15</b>
<b>REVUE DE LITTERATURE .....</b>	<b>15</b>
2.1 Des théories de l'organisation au modèle de l'entreprise libérée. ....	15
2.1.1 Évolution des théories de l'organisation.....	15
2.1.2 L'héritage humaniste et les ruptures post-bureaucratiques .....	18
2.1.3 Configurations organisationnelles .....	19
2.1.4 Décentralisation du Management .....	26
2.1.5 Formalisation du concept d'entreprise libérée.....	27
2.1.6 Entreprise libérée : diversité des appellations.....	29
2.2 Définitions et clarification conceptuelle de l'entreprise libérée .....	31
2.2.1 Clarification du concept de l'entreprise libérée aux concepts connexes.....	31
2.2.2 Définitions .....	48

<b>CHAPITRE 3.....</b>	53
<b>CADRE THEORIQUE .....</b>	53
3.1 Synthèse ciblée des travaux récents sur l'entreprise libérée .....	54
3.1.1 Mattelin-Pierrard et al. (2020) : revue ,systématique et questions ouvertes .....	55
3.1.2 Getz (2016) et Getz et Arnaud (2024): critiques récentes et clarification d'un concept mouvant .....	58
3.1.3 El Khoury et al. (2022) : étude bibliométrique et cadre des 12 caractéristiques/ EL Khoury et al. (2024).....	61
3.2 Elaboration d'un référentiel élargi des caractéristiques fondamentales de l'entreprise libérée .....	67
3.2.1 Vers un référentiel de 13 caractéristiques opérationnalisées .....	68
3.2.2 Ajout de la 13 <sup>e</sup> caractéristique : mécanismes de coordination sans hiérarchie .....	68
3.2.3 Tableau récapitulatif des 13 caractéristiques + indicateurs .....	70
3.3 Conditions de succès.....	74
3.4 Effets positifs et négatifs de la libération d'une organisation : avantages et inconvénients du modèle d'entreprise libérée.....	76
3.5 Propositions de recherche retenues.....	83
<b>CHAPITRE 4.....</b>	88
<b>METHODOLOGIE.....</b>	88
4.1 Type de recherche .....	88
4.2 Ancrage épistémologique .....	90
4.3 Méthode de collecte de données.....	92
4.3.1 Observation non participante .....	92
4.3.2 Analyse documentaire des sources publiques.....	95
4.4 Grille d'analyse documentaire : structure de lecture du contenu textuel .....	96
4.5 Echantillonnage .....	98
4.6 Considérations éthiques.....	101
<b>CHAPITRE 5.....</b>	105
<b>PRESENTATION DES RESULTATS.....</b>	105
5.1 Présentation globale du contexte d'observation.....	106
5.2 Corpus documentaire et grille d'analyse .....	108
5.3 Résultats et Analyse par caractéristique .....	110
5.3.1 Structure aplatie .....	110
5.3.2 Culture .....	113

5.3.3 Leadership.....	114
5.3.4 Autonomie décisionnelle des employés.....	116
5.3.5 L'équité et l'égalité.....	118
5.3.6 Collaboration .....	120
5.3.7 Le contrôle hiérarchique .....	122
5.3.8 Politique de recherche et développement (R&D) .....	124
5.3.9 Habilitation et responsabilisation des salariés .....	127
5.3.10 Transparence de l'information.....	129
5.3.11 Rapports entre collaborateurs : Confiance mutuelle .....	131
5.3.12 Travail d'équipes .....	133
5.3.13 Mécanismes de coordination sans hiérarchie.....	135
5.4 Analyse transversale des résultats .....	139
5.4.1 Caractéristiques fortement ancrées .....	140
5.4.2 Innovations et dispositifs formalisés.....	141
5.4.3 Évolutions et ajustements des caractéristiques .....	142
5.4.3.1 Caractéristiques pleinement stabilisées.....	143
5.4.3.2 Caractéristiques ayant évolué .....	150
5.4.3.3 caractéristiques partiellement déployées.....	155
5.4.3.4 Facteurs explicatifs .....	160
5.4.5 Le caractère évolutif .....	167
5.4.6 Conclusion de l'analyse transversal.....	170
5.5 Conclusion Générale .....	171
<b>CHAPITRE 6.....</b>	<b>173</b>
<b>DISCUSSION DES RESULTATS.....</b>	<b>173</b>
6.1 Analyse des résultats à la lumière des propositions de recherche .....	174
6.1.1 Proposition 1 – Expression concrète et contextualisée de l'autonomie et de la responsabilisation.....	174
6.1.2 Proposition 2 - Mise en place de mécanismes de coordination sans hiérarchie formelle.....	176
6.1.3 Proposition 3 - Évolution des caractéristiques au fil du temps .....	177
6.1.4 Proposition 4 – Influence du contexte organisationnel sur l'évolution des caractéristiques.....	181

6.1.5 Proposition 5 – Effet modérateur des conditions de succès sur la relation entre caractéristiques et évolution.....	184
6.1.6 Proposition 6 - Effet direct des conditions de succès sur l'évolution des caractéristiques.....	187
6.2 Analyse transversale des six propositions .....	190
6.3 Limites et implications pour la recherche future.....	193
6.3.1 Limites de la recherche .....	194
6.3.2 Implications théoriques : nature et évolution des caractéristiques.....	194
6.3.3 Perspectives pour la recherche future .....	196
6.3.4 Recommandations pour le modèle de l'entreprise libérée .....	197
6.4 Conclusion de la discussion .....	198
<b>CONCLUSION</b> .....	200
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	208
<b>ANNEXES</b> .....	215
ANNEXE 1 : GRILLE D'OBSERVATION .....	215
ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE .....	226
ANNEXE 3 : ILLUSTRATION DE LA GRILLE D'ANALYSE .....	227
ANNEXE 4 : TABLEAU DE REPARTITION DES COLLABORATEURS PAR SITE.....	230
ANNEXE 5 : EXEMPTION D'UNE APPROBATION ETHIQUE.....	235
ANNEXE 6 : CODIFICATION NVIVO .....	236
ANNEXE 7 : EXTRAIT DU RAPPORT D'OBSERVATION .....	238

## **LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1 LA TYPOLOGIE DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES DE MINTZBERG (1982).....	20
TABLEAU 2 TABLEAU DESCRIPTIF DES IMAGES DE L'ORGANISATION DE MORGAN (1999).....	24
TABLEAU 3 COMPARAISON DES TERMINOLOGIES ET DES CARACTERISTIQUES ASSOCIEES AUX CONCEPTS DE L'ENTREPRISE LIBEREE .....	33
TABLEAU 4 LA DEFINITION DE L'ENTREPRISE LIBEREE AU FIL DU TEMPS .....	50
TABLEAU 5 PROPOSITIONS DE CRITERES D'OPERATIONNALISATION .....	70
TABLEAU 6 EXEMPLE EXTRAIT DE LA GRILLE D'ANALYSE DOCUMENTAIRE .....	109

## **LISTE DES FIGURES**

FIGURE 1 LES FIGURES DES HUIT METAPHORES ORGANISATIONNELLES D'APRES GARETH MORGAN (1999) .....	22
FIGURE 2: SCHEMA CONCEPTUEL DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE .....	86

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

**CER** : Comité d'éthique de la recherche

**NVIVO** : Logiciel d'analyse,

**R & D** : recherche et développement,

**UQAC** : Université du Québec à Chicoutimi

**OST** : Organisation Scientifique du Travail

**VD**: Variable dépendante

**VI** : Variable indépendante

**VM** : Variable modératrice

## **REMERCIEMENTS**

Je voudrais, en tout premier lieu, exprimer ma profonde gratitude à mon ami fidèle, Jésus-Christ, Fils de Dieu, pour son assistance constante à toutes les étapes de ma vie. C'est lui qui m'a redonné sans cesse le goût de vivre et le désir de rechercher le meilleur.

À vous, mes parents, qui m'avez toujours encouragé et déployé les moyens nécessaires pour que ce rêve devienne une réalité, je témoigne toute ma reconnaissance et mon admiration. Mes remerciements vont également à mes tantes, mes oncles, mes aînés et mes cadets, dont le soutien et les conseils m'ont accompagné tout au long de ce parcours de maîtrise.

Je tiens à exprimer ma gratitude à mon encadreur pour sa disponibilité, son soutien constant et ses encouragements à chaque étape de ma rédaction. Le monde serait bien meilleur si tous les enseignants faisaient preuve d'un tel sens de l'écoute et de l'accompagnement. Mes remerciements s'adressent également à mes enseignants, ma directrice de programme, dont les conseils et les encouragements se sont révélés particulièrement productifs.

Je ne saurais poursuivre sans mentionner l'organisation manufacturière étudiée ainsi que mon interlocutrice en son sein. Sans vous, je n'aurais pu opérationnaliser cette recherche. Recevez ici mes remerciements les plus sincères.

J'exprime aussi ma reconnaissance à mon père spirituel, aux responsables et aux membres de ma communauté chrétienne, Les Vaillants Hommes de David, particulièrement le premier responsable, pour leur soutien indéfectible. Que Dieu vous bénisse abondamment.

Au personnel de l'Université du Québec à Chicoutimi, et plus particulièrement au Service d'aide aux étudiants internationaux (SAEI), je rends hommage pour vos conseils, votre disponibilité et l'amour partagé qui m'ont tant soutenu durant mon parcours.

À vous, mes promotionnaires du programme de maîtrise en gestion des organisations (MGO) et des autres programmes côtoyés, je suis reconnaissant de votre présence et de votre appui tout au long de cette aventure académique.

Enfin, à mes amis rencontrés au Canada et à ceux de la Côte d'Ivoire, qui m'ont encouragé et soutenu dans les moments de doute comme dans les moments de joie, je vous adresse ma gratitude la plus sincère.

## **INTRODUCTION**

Les transformations profondes qui affectent le monde du travail, marquées par des avancées technologiques rapides, une exigence accrue de bien-être au travail et une demande croissante de flexibilité organisationnelle, incitent de nombreuses entreprises à repenser leurs modes de fonctionnement. Dans ce contexte, le concept d'entreprise libérée, d'abord mis en lumière par Getz (2009), dans un article consacré au leadership libérateur, puis approfondi par les travaux de Carney et Getz(2009), a été ensuite popularisé par Getz et Carney (2012). Les travaux plus récents de Mattelin-Pierrard et al. (2020), au moyen d'une revue systématique de la littérature, El Khoury (2021) et El Khoury et al. (2021),à travers une étude bibliométrique et un cadre intégratif, ainsi que El Khoury et al. (2022) à travers une revue systématique approfondie, ont renforcé l'intérêt académique pour ce modèle organisationnel fondé sur des caractéristiques telles que l'autonomie décisionnelle, la responsabilisation collective, la transparence et la réduction des hiérarchies formelles.

Bien que le concept suscite un intérêt croissant, sa mise en œuvre reste peu documentée dans certains secteurs, notamment celui de la fabrication, où la structure et les impératifs opérationnels sont souvent perçus comme contraignants. Ce mémoire explore les caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée dans le contexte d'une organisation manufacturière anonymisée, en examinant comment les caractéristiques identifiées par El Khoury et al. (2022), enrichies par l'ajout d'une treizième caractéristique portant sur les mécanismes de coordination sans hiérarchie se traduisent dans la pratique ,leur persistance et les limites éventuelles de l'application de ses caractéristiques dans une organisation.

Trois objectifs principaux guident cette recherche : a) valider empiriquement la présence et la persistance des caractéristiques dans le contexte étudié, b) identifier les limites éventuelles, notamment celles liées à l'application de ces caractéristiques dans une organisation qui s'identifie comme telle et, c) enrichir la compréhension théorique du concept afin de contribuer à sa clarification conceptuelle.

Pour atteindre ces objectifs, une méthodologie qualitative reposant sur une étude de cas unique a été retenue. Elle combine : des observations non participantes, menées sur plusieurs sites de l'entreprise (établissements, unité de fabrication et d'assemblage), l'analyse de la documentation publique (publications en ligne et documents internes transmis par le correspondant dans l'entreprise), et la codification thématique à l'aide du logiciel Nvivo, ainsi qu'une grille d'analyse intégrant treize caractéristiques. L'analyse permet de confronter les données empiriques au cadre théorique existant et d'identifier des dynamiques organisationnelles dans une organisation identifiée comme telle.

Les résultats obtenus appuient la nécessité d'enrichir la compréhension du modèle d'entreprise libérée en dépassant une lecture figée des caractéristiques. L'étude permet d'affiner le référentiel proposé par El Khoury et al. (2022), en confirmant la présence de plusieurs caractéristiques essentielles tout en révélant que leur expression peut évoluer selon les contextes organisationnels. En particulier, l'intégration de la treizième caractéristique, portant sur les mécanismes de coordination sans hiérarchie, met en lumière l'importance des dispositifs concrets permettant de concilier autonomie et cohérence collective.

Au-delà du soutien empirique, cette recherche propose une réflexion théorique sur le caractère processuel et adaptatif du modèle, rejoignant les travaux récents d'EL Khoury et al. (2024) et de Getz et Arnaud (2024). Elle met en évidence que les caractéristiques ne doivent pas être envisagées comme des éléments définitifs, mais comme des composantes dynamiques pouvant être réinterprétées selon les besoins, les ressources et les contraintes propres à chaque organisation.

Enfin, ce mémoire contribue à ouvrir des perspectives pour les recherches futures, en invitant à examiner : la pertinence et la suffisance du référentiel actuel des caractéristiques, l'influence des conditions contextuelles sur l'évolution de ces caractéristiques, les effets potentiels de ce modèle sur la performance globale, la culture organisationnelle et le bien-être des collaborateurs dans divers secteurs.

# CHAPITRE 1

## MISE EN CONTEXTE

### **1.1 Défis de la mise en œuvre de nouveaux modèles d'organisation**

La mise en œuvre de modèles organisationnels innovants, comme l'entreprise libérée, représente une transformation majeure qui exige une reconfiguration importante des structures, des pratiques et des cultures d'entreprise. Bien que ces modèles apportent des solutions adaptées aux besoins de flexibilité, d'innovation et de bien-être des employés, leur adoption s'accompagne de défis multidimensionnels et complexes. Les travaux de plusieurs auteurs mettent en lumière ces défis, tout en proposant des approches pour y faire face (El Khoury et al., 2022; Getz & Arnaud, 2024; Getz & Carney, 2012; Mattelin-Pierrard et al., 2020). Ces approches seront présentées dans la section du chapitre 3 portant sur le cadre théorique.

#### **1.1.1 Résistance au changement organisationnel**

Un des obstacles à la mise en œuvre de nouveaux modèles réside dans la résistance au changement, qui est inhérente à toute transformation organisationnelle. Les employés, habitués aux structures hiérarchiques conventionnelles, peuvent ressentir de l'incertitude face à l'autonomie accrue et à la redéfinition des responsabilités. El Khoury et al. (2022), notent que cette réticence est souvent exacerbée par la peur de l'inconnu et la perception de pertes potentielles, tant au niveau individuel qu'organisationnel. Les cadres intermédiaires, particulièrement affectés par la suppression de leurs rôles traditionnels, expriment souvent une forte opposition face à ces transformations. Getz et Carney (2012) soulignent que la mise en place d'une

communication claire et proactive est essentielle pour expliquer les objectifs d'un tel changement, rassurer les parties prenantes et favoriser leur adhésion .

Aussi, face à une montée en complexité des dynamiques structurelles et stratégiques dans les organisations modernes, Getz et Arnaud (2024) , s'interrogent désormais sur les enjeux liés à la mise en œuvre du modèle d'entreprise libérée dans le contexte organisationnel actuel. Ils s'interrogent aussi à propos de la capacité réelle du modèle de l'entreprise libérée à offrir des réponses aux défis d'aujourd'hui. Ils s'intéressent particulièrement à la compatibilité entre les principes de liberté organisationnelle et les exigences croissantes en matière de design structurel. Ils s'interrogent pareillement sur la mesure sur laquelle ce paradigme managérial est adapté à la complexité grandissante de la conception organisationnelle contemporaine.

Dans cette même lignée critique, Picard et Daudigeos (2024) soulignent que la mise en œuvre de l'entreprise libérée, bien que fortement médiatisée, présente des limites concrètes encore peu investiguées scientifiquement. Les auteurs démontrent que, malgré les intentions affichées d'autonomie et d'émancipation, certaines pratiques dites libératrices peuvent générer des effets inverses à ceux attendus. Ces effets incluent des tensions psychologiques, des zones d'ambiguïté dans les rôles, ainsi que des formes de domination implicite.

Ainsi, leur étude met en lumière que les dispositifs de libération, loin d'être neutres, peuvent contenir en germe des sources de dysfonctionnement structurel et relationnel, notamment lorsque les transformations managériales ne sont pas accompagnées d'un réel changement dans les postures de pouvoir et dans les logiques d'action.

### **1.1.2 Transformation culturelle**

L'adaptation de la culture organisationnelle est un autre défi à surmonter dans l'adoption de nouveaux modèles. Une transition vers l'entreprise libérée implique une refonte des valeurs fondamentales pour mettre l'accent sur des principes tels que la confiance, la responsabilisation et la collaboration. Mattelin-Pierrard et al. (2020), rappellent que cette transition culturelle nécessite du temps et un effort soutenu de la part du leadership pour surmonter les résistances et encourager l'adoption de nouvelles normes comportementales. Les organisations fortement axées sur le contrôle et la conformité peuvent trouver ce processus particulièrement ardu (Getz & Carney, 2012; Hamel & Zanini, 2020; Laloux, 2014).

### **1.1.3 Coordination sans hiérarchie formelle**

La suppression des structures hiérarchiques traditionnelles dans les nouveaux modèles, tels que l'entreprise libérée, pose des défis de coordination et de prise de décision. El Khoury et al. (2022), mettent en évidence le risque d'ambiguïté dans les responsabilités et les processus décisionnels lorsque les mécanismes traditionnels sont remplacés par des dispositifs collaboratifs. L'introduction de technologies adaptées, telles que des plateformes numériques pour le partage d'informations, et l'organisation régulière de réunions collaboratives sont des solutions souvent adoptées, mais leur succès dépend largement de l'engagement des collaborateurs et de leur cohérence dans l'application (El Khoury et al., 2022; Laloux, 2014).

#### **1.1.4 Gestion des tensions liées à l'autonomie**

Un autre défi concerne l'autonomie des employés. Bien que l'autonomie des employés soit au cœur des principes de l'entreprise libérée, elle peut également créer des tensions lorsque des garde-fous clairs ne sont pas en place (Ryan & Deci, 2000). Ainsi, l'autonomie excessive, sans accompagnement ni formation, peut entraîner des inefficacités ou des décisions incohérentes. Getz et Carney (2012), soulignent que pour maintenir un équilibre entre autonomie individuelle et responsabilités collectives, des cadres explicites et des ressources adéquates doivent être mis à disposition des collaborateurs.

Lacan et Dalmas (2022), s'interrogent sur les tensions entre le discours de l'entreprise libérée et ses réalisations concrètes, en mettant en évidence les dérives managériales et les risques de malentendus dans la mise en œuvre du modèle. Les auteurs notent que la promesse de libération peut parfois masquer des processus de responsabilisation contraignants ou de délégation ambiguë. Dans cette perspective, leur étude considère que le modèle de l'entreprise libérée vise à concilier les aspirations d'émancipation des salariés avec les exigences organisationnelles, tout en veillant à ne pas reconduire, sous une forme plus diffuse, des mécanismes de contrôle implicites.

Dans le même esprit critique, Mélo (2021), met en lumière la charge psychologique que peut représenter l'autonomie lorsqu'elle est imposée aux salariés comme une norme implicite. L'auteur montre que l'entreprise libérée, tout en valorisant la responsabilisation, peut engendrer une pression à l'autogestion qui transforme les salariés en co-gestionnaires de leur propre performance. Cette

dynamique crée une tension entre liberté proclamée et injonction à être autonome, ce qui pose la question du soutien organisationnel effectif à cette autonomie.

### **1.1.5 Évolution des styles de leadership**

Outre les défis précédents, la mise en œuvre de nouveaux modèles exige une réinvention des styles de leadership. Le rôle des managers évolue, passant de celui d'un superviseur traditionnel à celui d'un facilitateur ou d'un coach. Cette transition nécessite le développement de compétences spécifiques, telles que la capacité à motiver, guider et résoudre les conflits. Mattelin-Pierrard et al. (2020), insistent sur le fait que le développement professionnel des leaders est une condition sine qua non pour garantir le succès de ces transformations organisationnelles.

De plus, face au renouvellement des modèles organisationnels, aux prises avec les bouleversements sociétaux, technologiques et culturels; la notion d'entreprise libérée s'impose comme une réponse potentielle aux quêtes contemporaines d'autonomie, de sens et d'engagement des salariés. Cependant, cette notion reste floue, controversée, et souvent confondue avec d'autres approches managériales alternatives telles que la sociocratie, l'holacratie, le management 3.0, l'organisation opale ou encore le modèle de l'entreprise « spaghetti ». Cette confusion conceptuelle freine à la fois sa compréhension théorique et sa mise en application pratique. EL Khoury et al. (2024), s'interrogent quant à la capacité du concept d'entreprise libérée d'être reconnu et compris comme une synthèse intégrative de plusieurs approches organisationnelles innovantes, telles que les approches énumérées plus haut. L'objectif de leur étude étant de démontrer que l'entreprise libérée représente une convergence de ces modèles,

incarnant ainsi le plus haut degré de valeurs humanistes et opérant à un niveau organisationnel supérieur.

### **1.1.6 Contexte sectoriel et culturel**

Les spécificités sectorielles et culturelles constituent également des défis importants pour la mise en œuvre de ces modèles (Canivenc & Moreau, 2020). Une entreprise manufacturière, par exemple, rencontre des contraintes opérationnelles différentes de celles d'une organisation du secteur des services (Béjar & Boudabbous, 2020; Meier, 2024). De même, les normes culturelles influencent la manière dont les principes tels que l'autonomie et la responsabilisation sont perçues et adoptées. El Khoury et al. (2022), soulignent que l'adaptation des pratiques organisationnelles aux particularités locales est essentielle pour assurer une adoption réussie.

Selon Mattelin-Pierrard en collaboration avec Battistelli et al. (2023), l'efficacité de l'entreprise libérée dépend de sa capacité à s'adapter aux contraintes contextuelles, tant culturelles que sectorielles. Leur étude vise à identifier les conditions contextuelles qui facilitent ou entravent l'intégration cohérente des pratiques de libération.

### **1.1.7 Évaluation et mesure des performances**

Bien que l'évaluation de la performance ne soit pas au cœur de cette étude, il est pertinent de noter que plusieurs auteurs soulignent les limites des indicateurs classiques dans l'analyse des modèles organisationnels émergents. En effet, un autre défi réside dans la difficulté d'évaluer efficacement la réussite de ces nouveaux modèles. Les indicateurs de performance traditionnels, souvent axés sur les résultats financiers, ne

suffisent pas à refléter les dimensions humaines et culturelles essentielles à l'entreprise libérée (Assens & Bouchez, 2024). El Khoury et al. (2022), recommandent de développer des mesures spécifiques qui prennent en compte l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et leur contribution à l'innovation.

La transition vers de nouveaux modèles organisationnels, comme l'entreprise libérée, est un projet ambitieux qui nécessite un engagement stratégique de la part des dirigeants et une implication active des collaborateurs (Frimousse & Peretti, 2020). Les défis liés à la résistance au changement, à l'adaptation culturelle, à la coordination, ou encore à l'évaluation des performances, exigent des approches réfléchies et innovantes (Frimousse & Peretti, 2023). Cependant, ces modèles offrent une réponse prometteuse aux besoins croissants d'agilité, d'innovation et d'humanisation dans les environnements organisationnels contemporains (Lima & Dalmas, 2017b). Grâce à des efforts soutenus et à une planification rigoureuse, les organisations peuvent surmonter ces défis et bénéficier des avantages durables offerts par ces nouveaux modèles (Masmoudi, 2020; Soparnot, 2013).

Ces défis montrent que l'adoption d'un modèle comme l'entreprise libérée requiert une préparation rigoureuse, un accompagnement et une gestion proactive des résistances, ils posent les bases de la réflexion sur les conditions nécessaires à la viabilité et au succès de ce type de transformation organisationnelle.

### **1.1.8 Synthèse des défis de mise en œuvre de l'entreprise libérée**

L'examen des différents défis liés à la mise en œuvre de l'entreprise libérée a mis en évidence la complexité inhérente à ce modèle organisationnel. De la résistance au changement à la transformation culturelle, en passant par les exigences de coordination

sans hiérarchie, les tensions autour de l'autonomie, les mutations des styles de leadership, les contraintes contextuelles et les enjeux d'évaluation, l'appropriation du modèle libéré suppose une remise en cause des caractéristiques propres aux hiérarchies.

Dans la littérature, plusieurs auteurs s'accordent à dire qu'une organisation repose sur trois dimensions fondamentales : la stratégie, la structure et la culture (Chandler, 1962; Mintzberg, 1982; Schein, 2010). Or, l'exploration des défis ci-dessus a révélé que la transformation culturelle portée par l'entreprise libérée, tout comme l'évolution des formes de leadership et la remise en question des structures hiérarchiques, vient précisément interroger ces trois dimensions fondamentales.

En effet, un certain nombre de travaux soulignent que lorsque stratégie, structure et culture doivent être réarticulées pour permettre à un modèle libéré de se stabiliser, des résistances organisationnelles peuvent émerger. Ces constats ouvrent la voie à une réflexion approfondie sur ce qui demeure une fois que l'entreprise a dépassé la phase expérimentale du changement pour s'inscrire durablement dans une logique libérée.

Tout ce qui précède soulève une série d'interrogations, notamment : : quelles sont les caractéristiques fondamentales d'une entreprise libérée, quelles formes prennent les mécanismes de collaboration et de coordination dans une telle entreprise ,puis comment les employés sont autonomes et responsabilisés dans une entreprise libérée.

Ces interrogations permettent de poser les jalons de la question de recherche qui guidera cette étude.

## **1.2 Défis de la mise en œuvre de nouveaux modèles d'organisation**

Dans le cadre de cette étude sur les caractéristiques fondamentales de l'entreprise libérée, il convient de formuler une question de recherche qui servira de fil conducteur à l'ensemble de la réflexion. Particulièrement, ce mémoire s'intéresse à une entreprise évoluant dans le secteur manufacturier, identifiée comme libérée et ayant atteint, selon ses propres termes et pratiques, une forme de stabilisation dans l'application du modèle. Il s'agit donc de comprendre non seulement les caractéristiques fondamentales en jeu, mais surtout la manière dont elles se manifestent après plusieurs années d'appropriation. À cet effet, la question principale de recherche est formulée comme suit : **Quelles sont les caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée, et comment se manifestent-elles dans une entreprise ayant atteint une forme stabilisée dans ce modèle ?**

Cette question cherche à comprendre comment les principes théoriques développés par El Khoury et al. (2022), se traduisent dans la pratique quotidienne, tout en réfléchissant à leur nécessité et leur suffisance.

Pour enrichir cette réflexion et permettre une analyse plus approfondie, trois questions secondaires ont été élaborées. La première sous-question porte sur les principes d'autonomie et de responsabilisation, souvent présentés comme des piliers essentiels, parmi les caractéristiques de l'entreprise libérée. Alors que ces principes font l'objet d'un consensus théorique, leur mise en œuvre suscitent des résistances forçant une application modulée selon les contextes et les temporalités. Il convient dès lors d'interroger leur intégration concrète dans une organisation qui a dépassé la phase d'expérimentation initiale : **Parmi ces caractéristiques, comment les principes**

**d'autonomie et de responsabilisation des employés se manifestent-ils concrètement après plusieurs années d'implantation du modèle ?**

Cette sous-question permet de cerner la profondeur de l'autonomisation, sa stabilité, mais aussi ses éventuelles dérives ou réinterprétations. Elle vise également à comprendre par quels moyens organisationnels, les salariés s'approprient ces responsabilités dans l'entreprise.

La deuxième sous-question s'intéresse aux mécanismes de coordination et de collaboration, en particulier dans un environnement où la hiérarchie traditionnelle a été volontairement effacée ou redistribuée. Dans les entreprises libérées, l'absence de lignes d'autorité explicites impose le recours à des formes alternatives de gestion collective : **en l'absence de hiérarchie traditionnelle, quels sont les mécanismes de coordination et de collaboration mis en place, et comment se traduisent-ils au quotidien après plusieurs années?**

Cette question vise à constater quels sont les outils, normes ou dispositifs mis en place par l'organisation afin de préserver son efficacité et dans le but de maintenir l'engagement de ses collaborateurs. Cette exploration contribuera à éclairer la manière dont une entreprise peut concilier autonomie individuelle et interdépendance fonctionnelle.

Enfin, la troisième sous-question aborde la notion de maturation du modèle. En effet, il semble pertinent de s'interroger sur ce qui demeure, ce qui évolue et ce qui émerge après plusieurs années de pratique dans un cadre libéré : **« Une fois le modèle stabilisé, quelles caractéristiques initialement théorisées persistent, lesquelles évoluent, et quelles nouvelles dimensions émergent dans cette entreprise ? »**. Cette dernière question vise identifier à mettre en évidence d'éventuels écarts entre le modèle

prescrit dans la littérature par El Khoury et al. (2022), et sa réalité sur le terrain dans des contextes concrets. Elle permettra également d'évaluer la pertinence et les limites du cadre théorique actuel dans l'organisation.

En structurant cette recherche autour de ces interrogations, ce mémoire vise à contribuer à une meilleure compréhension des dynamiques organisationnelles propres à l'entreprise libérée parvenue à maturité, tout en apportant un éclairage spécifique sur la manière dont ses principes s'incarnent, se transforment ou se maintiennent après plusieurs années. L'analyse de ces caractéristiques permettra d'enrichir la réflexion sur les conditions d'existence, de viabilité et d'adaptabilité du modèle d'entreprise libérée dans des contextes industriels contemporains tout en mettant un accent sur les thématiques telles que l'autonomie, la coordination ou collaboration.

## **CHAPITRE 2**

### **REVUE DE LITTERATURE**

Les organisations et les modèles de gestion ont constamment évolué pour s'adapter aux mutations profondes des sociétés, des environnements économiques et des attentes des individus dans le monde du travail. Cette section examine les fondements théoriques et les débats critiques entourant le modèle de l'entreprise libérée. Elle retrace l'évolution de ce modèle à travers ses racines philosophiques, ses applications empiriques et les tensions qu'il suscite dans la recherche contemporaine.

#### **2.1 Des théories de l'organisation au modèle de l'entreprise libérée.**

##### **2.1.1 Évolution des théories de l'organisation**

Les théories de l'organisation ont connu une évolution au fil des années, reflétant les transformations sociales, économiques et technologiques de leur époque. Ces modèles visent à expliquer et à optimiser les mécanismes de coordination et de gestion dans les organisations. Max Weber(1921), a été l'un des premiers à formaliser le concept de bureaucratie, qu'il considérait comme une structure organisationnelle rationnelle et efficace. La bureaucratie repose sur des principes tels que la division du travail, une hiérarchie clairement définie, et des règles standardisées. Selon lui, ce modèle permettait d'éviter les pratiques arbitraires tout en assurant une gestion prévisible et ordonnée.

Dans le même esprit, Taylor (1911), a introduit l'organisation scientifique du travail (OST). Il préconisait une rationalisation des tâches grâce à une analyse

minutieuse des processus de production, conduisant à une meilleure productivité. Par ailleurs, Fayol (1916), a complété ces approches avec son modèle administratif, mettant en avant des fonctions managériales essentielles telles que planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Face aux limites des modèles classiques, l'école des relations humaines a émergé au début du XXe siècle, avec des figures comme Mayo (1933). Ses expériences sur l'effet Hawthorne ont révélé l'importance des facteurs psychologiques et sociaux sur la motivation des employés. Parallèlement, Maslow (1943), a développé la théorie des besoins, selon laquelle les individus aspirent à satisfaire des besoins allant des besoins physiologiques à l'accomplissement personnel.

Avec l'essor des sciences systémiques, Bertalanffy (1968, 1969), a conceptualisé les organisations comme des systèmes ouverts, en interaction constante avec leur environnement.

Les théories classiques de l'organisation, telles que celles développées par Weber (1921) et Taylor (1911), ont posé les bases des structures organisationnelles modernes. Ces approches privilégient une hiérarchie rigoureuse, une division du travail précise et un contrôle centralisé des processus. Si ces modèles ont permis une standardisation efficace dans le contexte de la révolution industrielle, ils montrent aujourd'hui leurs limites face à la complexité et à l'incertitude croissantes des environnements d'affaires contemporains.

Dans ce cadre, Desreumaux (2015), met en évidence la nécessité pour les organisations de repenser leurs structures afin de mieux s'adapter aux transformations

économiques et sociales. Il soutient que les modèles classiques, bien qu'efficaces dans des contextes stables, peuvent entraver l'innovation et la réactivité, des qualités essentielles dans un monde en perpétuelle évolution. Selon lui, l'adoption de configurations plus flexibles et adaptatives, telles que celles proposées par l'entreprise libérée, constitue une réponse adéquate à ces défis.

C'est précisément cette rupture avec les fondements traditionnels qui caractérise le modèle de l'entreprise libérée. En s'appuyant sur les travaux de Desreumaux (2015) et El Khoury et al. (2022), on peut voir que ce modèle cherche à dépasser les rigidités hiérarchiques en favorisant l'autonomie des collaborateurs, la collaboration interdisciplinaire et l'innovation organisationnelle. Contrairement aux approches conventionnelles, qui standardisent les processus pour maximiser l'efficacité, l'entreprise libérée privilégie une logique évolutive. Les structures organisationnelles y sont conçues pour s'ajuster aux besoins des employés et aux exigences changeantes de leur environnement.

Ainsi, l'entreprise libérée se distingue par son caractère transformationnel, permettant une transition progressive vers des systèmes plus horizontaux et une culture organisationnelle davantage centrée sur la responsabilisation et l'engagement. Cette évolution marque une rupture avec les théories classiques, tout en conservant une réflexion systémique sur les mécanismes organisationnels nécessaires pour soutenir cette transition.

### **2.1.2 L'héritage humaniste et les ruptures post-bureaucratiques**

Le modèle de l'entreprise libérée s'inscrit donc dans une longue tradition de remise en question des formes d'organisation hiérarchiques et bureaucratiques qui ont dominé la pensée managériale au XXe siècle. Ainsi, cette remise en question puise ses racines dans les théories humanistes du travail, qui ont progressivement introduit une nouvelle vision du rôle de l'individu dans l'organisation. Parmi ces théories, la plus emblématique demeure la théorie Y de McGregor (1960), qui postule que les travailleurs, s'ils évoluent dans un environnement de confiance et de reconnaissance, sont naturellement enclins à faire preuve d'autonomie, à prendre des responsabilités, et à s'investir activement dans leurs tâches. Cette conception s'oppose à la théorie X, centrée sur une vision pessimiste du comportement humain, fondée sur la passivité, la nécessité du contrôle et le besoin de supervision constante.

Du Gay (2000), figure parmi ceux qui ont analysé les limites des formes organisationnelles tayloriennes, en soulignant notamment leur rigidité, leur cloisonnement fonctionnel, et leur faible adaptabilité aux environnements changeants. Il plaide pour une refondation des structures en faveur d'un modèle plus souple, reposant sur l'autonomie, la coopération, l'intelligence collective et l'apprentissage organisationnel. Ces courants dits « post-bureaucratiques » ne rejettent pas essentiellement toute forme de structure, mais promettent une logique de coordination transversale et de responsabilisation accumulée.

L'entreprise libérée s'inscrit dans cet héritage, en ne se contentant pas de réformer les structures traditionnelles : elle vise à renverser les rapports de pouvoir et à proposer

un environnement de travail affranchi de la domination hiérarchique, où la prise d'initiative, la liberté d'action et la reconnaissance sont établies en principes de fonctionnement. De ce fait, elle dépasse la simple logique de participation pour instaurer un mode d'organisation où la confiance, l'autonomie et le sens donné au travail deviennent les leviers majeurs de performance. Ainsi, l'entreprise libérée s'inscrit dans le prolongement des réflexions humanistes et critiques de la bureaucratie, tout en affirmant une ambition renouvelée : celle de repenser en profondeur les conditions d'engagement au travail et les modes de fonctionnement collectifs. Elle ne se limite pas à accorder davantage de place à la participation des salariés ; elle ambitionne une transformation structurelle du pouvoir organisationnel, en conférant à chaque individu une capacité d'agir élargie et reconnue. Dans cette optique, la libération ne relève pas seulement d'un changement de pratiques, mais d'un véritable changement de paradigme.

### **2.1.3 Configurations organisationnelles**

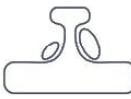
Déjà Mintzberg (1982) et Morgan (1999), avaient noté l'évolution des formes organisationnelles des structures organisationnelles classiques, en présentant respectivement pour l'un différentes configurations et pour l'autre différentes images de l'organisation.

#### **❖ MINTZBERG**

Dans sa typologie des configurations organisationnelles, Mintzberg (1982) souligne qu'en fonction des forces qui prévalent au sein d'une organisation, la structure de l'organisation peut évoluer selon cinq configurations : structure simple, bureaucratie

mécaniste, structure divisionnalisée, bureaucratie professionnelle, adhocratie ; que le tableau suivant présente.

**Tableau 1 la typologie des structures organisationnelles de Mintzberg (1982)**

<b>TYPES DE STRUCTURE</b>	<b>MECANISMES DE COORDINATION PREPONDÉRANT</b>	<b>EXERCICE DU POUVOIR</b>	<b>TYPE DE CENTRALISATION</b>	<b>EXPLICATION DU TYPE DE CENTRALISATION</b>
<b>Structure simple</b> 	Supervision directe	Sommet stratégique	Centralisation verticale (complète)	Le pouvoir décisionnel est concentré au sommet hiérarchique.
<b>Bureaucratie mécaniste</b> 	Standardisation des procédés	Technostructure	Décentralisation sélective.	La décentralisation est partielle : certaines décisions sont déléguées à certains niveaux ou fonctions, pas à d'autres.
<b>Bureaucratie professionnelle</b> 	Standardisation des qualifications	Centre opérationnel (Professionnels ou experts)	Décentralisation horizontale.	Le pouvoir est transféré à l'extérieur de la hiérarchie formelle, souvent aux experts.

<b>TYPES DE STRUCTURE</b>	<b>MECANISMES DE COORDINATION PREPONDÉRANT</b>	<b>EXERCICE DU POUVOIR</b>	<b>TYPE DE CENTRALISATION</b>	<b>EXPLICATION DU TYPE DE CENTRALISATION</b>
<b>Structure divisionnelle</b> 	Standardisation des résultats	La ligne hiérarchique (L'encadrement)	Décentralisation verticale encadrée	Le pouvoir est délégué vers la ligne hiérarchique inférieure, mais reste dans la hiérarchie.
<b>Adhocratie</b> 	Ajustement mutuel	Les fonctions de support logistique	Décentralisation globale (par projet)	Le pouvoir est distribué de manière étendue à tous les niveaux et fonctions de l'organisation.

A la lecture du tableau on constate que, la configuration qui se rapproche le plus de l’entreprise libérée à l’étude est celle décrite comme étant l’adhocratie. Cela s’explique par le fait que l’exercice du pouvoir au sein de cette forme notamment « les fonctions logistiques », suppose que les équipes de travail, les salariés peuvent librement agir indépendamment de la structure fonctionnelle ou de la direction. Elle se distingue par une « décentralisation globale » et une grande flexibilité, avec une importance accordée à l’expertise, et la capacité à innover dans des environnements complexes. À l’opposé des structures bureaucratiques centralisées, l’adhocratie repose sur des équipes pluridisciplinaires auto-organisées, sur une coordination par ajustement mutuel plutôt que par supervision hiérarchique, et sur une structure organique en constante recomposition. Ce modèle, bien qu’élaboré à partir de cas concrets d’organisations

évoluant dans des secteurs innovants (notamment la recherche, le design ou l'aéronautique), présente certains points de convergence avec les principes de l'entreprise libérée, notamment en ce qui concerne la dynamique horizontale, la valorisation des compétences individuelles, et le rejet du contrôle bureaucratique.

Cependant, les travaux de certains auteurs, notamment Peters (1992), Getz et Carney (2012) ; tendent à dépasser les limites de l'adhocratie développée par Mintzberg (1982). Celle-ci demeure centrée sur l'efficacité dans des environnements incertains et reste souvent temporaire ou cantonnée à certains secteurs de l'organisation. À l'inverse, l'entreprise libérée propose un projet de transformation globale, pérenne, fondé sur la confiance, la liberté et la responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit la nature du secteur. Ainsi, bien que l'adhocratie ait inspirée une réflexion précoce sur des formes organisationnelles plus fluides, elle ne constitue pas une forme aboutie de libération telle que formulée dans les travaux contemporains sur l'entreprise libérée.

#### ❖ MORGAN

Dans son ouvrage de référence *Images de l'organisation*, Morgan (1999), propose une lecture métaphorique des organisations à travers huit images structurantes : la machine, l'organisme, le cerveau, la culture, le système politique, la prison psychique, le flux de changement (flux et transformation) et l'instrument de domination ; représentées sur la figure suivante.

**Figure 1 Les figures des huit métaphores organisationnelles d'après Gareth Morgan (1999)**



Figure réalisée par l'auteur à partir des concepts présentés par Gareth Morgan, *Images de l'organisation* (1999).

Ces images, permettent d'avoir une idée visuelle de la lecture métaphorique proposée par Morgan (1999). Figure réalisée par l'auteur à partir des concepts présentés par Gareth Morgan, *Images of Organization* (1998).

Ces métaphores, conçues comme des grilles de lecture complémentaires, permettent de comprendre les diverses logiques qui structurent les organisations modernes telles que présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 2 Tableau descriptif des images de l'organisation de Morgan (1999)**

IMAGE	METAPHORE	EXPLICATION
<b>La machine</b>	Organisation comme machine	Métaphore issue du taylorisme et du fordisme : structure hiérarchique, routines strictes, spécialisation, coordination par le contrôle.
<b>L'organisme</b>	Organisation comme organisme vivant	L'organisation s'adapte à son environnement tel un être vivant : importance de l'éologie organisationnelle, du cycle de vie et de l'équilibre avec l'environnement.
<b>Le cerveau</b>	Organisation comme cerveau	L'organisation apprend, traite l'information, stocke des savoirs (modèle de l'organisation apprenante). Valorise la complexité et la décentralisation intelligente
<b>La culture</b>	Organisation comme culture partagée	L'organisation fonctionne comme un système de valeurs, de croyances et de normes partagées par ses membres : elle se construit à travers des rites, symboles, histoires et traditions collectives qui influencent les comportements, la communication et la cohésion interne .
<b>Le système politique</b>	Organisation comme Système de pouvoir	L'organisation est perçue comme un espace de pouvoir, d'influence et de négociations permanentes : différents acteurs défendent leurs intérêts, établissent des alliances et arbitrent des conflits, ce qui détermine la répartition des ressources, des responsabilités et des décisions.

IMAGE	METAPHORE	EXPLICATION
<b>La prison Psychique</b>	Organisation comme enfermement mental	L'organisation peut enfermer ses membres dans des schémas mentaux limitants : les croyances, habitudes, routines et représentations dominantes peuvent restreindre la créativité, maintenir le statu quo et freiner l'adaptation face aux changements de l'environnement.
<b>Le flux et la transformation</b>	Organisation comme processus en mouvement	L'organisation est envisagée comme un système dynamique en mouvement permanent : elle s'inscrit dans un processus d'évolution continue marqué par l'interdépendance des acteurs, les cycles d'innovation, l'adaptation constante et la co-construction du changement.
<b>L'instrument de domination</b>	Organisation comme exploitation	Vision critique (marxiste ou post-marxiste) : les organisations peuvent servir à maintenir des rapports de domination économique, sociale, raciale ou genrée.

A la lecture du tableau, l'on peut voir parmi les images, certaines comme l'organisation-cerveau ou l'organisation en flux et transformation qui évoquent des formes plus souples, décentralisées et adaptatives, qui peuvent rappeler certains principes mis en avant par le modèle de l'entreprise libérée (apprentissage collectif, autonomie, plasticité organisationnelle). Morgan (1999), identifie déjà à l'époque des cas d'entreprises qui cherchent à s'affranchir des modèles bureaucratiques rigides. Cependant, il convient de rester prudent : l'entreprise libérée ne correspond à aucune

des huit images qu'il propose de manière directe ou explicite. Alors que les métaphores de Morgan (1999), qui visent à décrire des dynamiques organisationnelles abouties, le concept d'entreprise libérée présente une logique processuelle et transformatrice, c'est-à-dire une forme inaboutie. De ses formes organisationnelles, il ne s'agit donc plus d'interpréter les structures en place, mais de regarder comment on peut promouvoir leur libération. Celle-ci s'inscrivant dans un changement de paradigme, fondé sur la liberté, la confiance et la responsabilisation intégrale des salariés (El Khoury, 2021; Getz & Carney, 2012). En ce sens, la libération des entreprises marque une rupture avec les modèles précédents, y compris ceux proposés par Morgan, dont la valeur est essentiellement analytique.

#### **2.1.4 Décentralisation du Management**

##### **❖ Tom Peters**

La figure de Tom Peters occupe une place centrale dans la décentralisation du management, particulièrement au niveau des origines contemporaines de l'entreprise libérée. Ancien consultant chez McKinsey, il s'est imposé dès les années 1980 comme une critique majeure des organisations bureaucratiques, jugées trop rigides pour faire face aux exigences de l'environnement économique en mutation rapide. Dans *In Search of Excellence, Peters Thomas and Waterman Robert (1982)*, valorisent les entreprises dites « excellentes » pour leur capacité à responsabiliser leurs collaborateurs et à adopter des formes plus souples de gestion. Mais c'est surtout avec *Liberation Management*, que Peters (1992), présente sa réflexion sur les modèles organisationnels. Il y plaide pour une libération des structures rigides, au profit

d'organisations plus agiles, décentralisés et ancrées dans l'autonomie des équipes. Peters (1992), défend l'idée que l'innovation et la capacité d'adaptation proviennent avant tout du terrain, des individus engagés dans l'action quotidienne, plutôt que des sphères de dirigeantes.

Il invite ainsi à réhabiliter les capacités d'initiative des collaborateurs, à favoriser la confiance et à replacer l'humain au centre du système de création de valeur. Cette philosophie annonce plusieurs des piliers qui seront plus tard repris dans le modèle de l'entreprise libérée, notamment la responsabilisation, la suppression des niveaux hiérarchiques superflues et la valorisation de l'intelligence collective, des principes qui seront repris, consolidés et théorisés par les promoteurs contemporains du modèle de l'entreprise libérée.

Alors que Morgan (1999), s'est évertué à présenter des formes achevées d'organisation pour mieux les comprendre, Mintzberg (1982), soulignait l'importance des forces susceptibles de mener à différentes formes d'organisation dont celle de l'adhocratie, mais on doit à Peters (1992), d'envisager l'autonomie et la responsabilisation des employés par la décentralisation du pouvoir comme une transformation pouvant aboutir à l'entreprise libérée.

### **2.1.5 Formalisation du concept d'entreprise libérée**

Parmi les figures majeures qui ont contribué à la diffusion du concept d'entreprise libérée, Isaac Getz occupe une place centrale. C'est à travers l'ouvrage coécrit avec Brian M. Carney, *Freedom, Inc* (2009), publié initialement en anglais, puis sa traduction et adaptation française, *Liberté & Cie* de Getz et Carney (2012), que le

concept d'« entreprise libérée » s'est formalisé dans le milieu académique, particulièrement en francophonie. Les auteurs y défendent l'idée que les employés, lorsqu'ils sont libérés des contraintes hiérarchiques et placés dans un cadre de confiance, sont en mesure de prendre des décisions pertinentes, d'innover et de s'engager pleinement dans leur travail.

Getz identifie ainsi un modèle dans lequel les dirigeants abandonnent le contrôle traditionnel au profit d'un leadership au service des employés, ou partagé avec ceux-ci, en se concentrant sur la suppression des obstacles à leur autonomie. Ce renversement du paradigme managérial s'appuie sur des études de cas d'entreprises telles que FAVI, Harley-Davidson, Sun Hydraulics, ou encore Gore-Tex, qui ont expérimenté des formes avancées de responsabilisation des salariés. Getz and Arnaud

Au-delà de cette première contribution, Isaac Getz s'attelle à formaliser davantage le concept dans des travaux académiques récents. Dans ces derniers travaux relevés, Getz et Arnaud (2024), ont publié un article dans le *Journal of Organization Design*. Les auteurs précisent les contours théoriques du modèle en reflétant son hétérogénéité et sa complexité. Ils relatent notamment les défis liés à sa catégorisation comme modèle organisationnel unique, une philosophie managériale contextualisée que d'une recette universelle.

En somme, la contribution d'Isaac Getz ne réside pas uniquement dans la diffusion grand public du concept, mais aussi dans son institutionnalisation progressive dans le champ académique, et dans sa capacité à fédérer autour de lui un courant de pensée articulé autour de la libération du potentiel humain dans l'organisation

### **2.1.6 Entreprise libérée : diversité des appellations**

Depuis sa formalisation au tournant des années 2010, le concept « d'entreprise libérée » a mis à jour un ensemble de terminologies connexes dans la littérature académique et professionnelle. Cette diversité sémantique reflète à la fois l'ancrage historique du modèle dans différents courants gestionnaires et les multiples tentatives d'appropriation du modèle.

L'entreprise libérée a été formalisée par Getz et Carney (2012), mais d'autres auteurs en parlent avec un vocabulaire alternatif pour désigner , des réalités organisationnelles pourtant similaires. À l'international, d'autres notions convergentes sont mobilisées, souvent rattachées à des cadres conceptuels plus larges. Laloux (2014), introduit le terme d'*« organisation opale »* , mettant en avant une évolution vers des structures autogérées, fondées sur la raison d'être évolutive et l'authenticité individuelle. Hamel (2008) évoque la « spaghetti organisation » pour décrire des structures fluides et non hiérarchiques, tandis que Appelo (2011) , à travers le management 3.0 , se concentre sur l'agilité et la responsabilité des collaborateurs.

Mais de l'avis de Lacan et Dalmas (2022), on devrait parler de l'*« entreprise libérante »*, si l'on insiste sur son caractère évolutif et processuel suggérant davantage une dynamique de transformation continue plutôt qu'une forme aboutie comme Mintzberg (1982) et Morgan (1999). Ils veulent ainsi insister sur le caractère évolutif et contextuel du processus de libération, faisant valoir une dynamique continue, plutôt qu'une forme d'organisation aboutie. Dans une perspective critique, Mélo (2021),

évoque quant à lui les « doubles » ou les dérives du modèle, s'interrogeant sur les ambiguïtés de ses applications concrètes en raison de son caractère inachevé.

Plus récemment, EL Khoury et al. (2024), ont proposé une lecture intégrative du modèle, pour résoudre les problèmes de la coexistence d'autant de concepts proches tels que la sociocratie, de l'holacratie, du management 3.0 , de l'organisation opale, ou encore de modèles d'entreprises auto-organisées comme Gore-Tex .Cette tentative d'intégration témoigne de la difficulté d'établir un consensus dans la définition de l'entreprise libérée.

Face au flou conceptuel, à l'usage d'une multitude de termes pour décrire l'entreprise libérée, il est particulièrement difficile de repérer une entreprise dite libérée ; se faisant il importe d'étudier une entreprise qui dit l'être et qui est reconnu pour l'être à cette égard. Parmi, les rares entreprises, l'entreprise étudiée se distingue. Elle a été étudié à de nombreuses reprises et est encore aujourd'hui visité a titre de modèles exemplaires, ce qui en faisait un objet d'étude tout désigné. El Khoury (2021), confirme qu'il y a un problème à l'étude des entreprises libérées de par la variété des modèles, il est difficile d'en identifier une qui soit vraiment libérée. Face à cette difficulté, nous avons choisi d'étudié l'entreprise qui se déclarait libérée et qui était généralement reconnu par la communauté professionnelle ou scientifique comme étant libérée, parce qu'étudiée comme telle, citée comme telle à titre d'exemple et donc un cas probant. Ce point sera davantage développé dans notre section méthodologie.

Dans la section suivante nous nous attelerons à présenter une définition afin de contribuer à clarifier le concept, après l'analyse de modèles connexes.

## **2.2 Définitions et clarification conceptuelle de l'entreprise libérée**

Nous présenterons une analyse comparative des concepts proches de l'entreprise libérée. Puis nous présenterons une définition claire de l'entreprise libérée à même de lever les difficultés sur l'identification d'une entreprise dite libérée.

### **2.2.1 Clarification du concept de l'entreprise libérée aux concepts connexes**

EL Khoury et al. (2024), ont dans leurs travaux sur l'approche intégrative des modèles connexes à l'entreprise libérée, notamment la sociocratie, l'holacratie, l'organisation spaghetti, le management 3.0 et l'organisation opale; présentés dans un premier temps un tableau les comparaisons des terminologies relatives aux entreprises libérées. D'autre part, à travers un dépouillement de la littérature basée sur 35 articles, effectué une comparaison entre les caractéristiques de l'entreprise libérée (nommer attributs dans l'article) identifiés au nombre de 12 avec les principes similaires faisant l'objet de son étude. Dans cette section nous proposons d'abord, d'intégrer dans un tableau ces deux analyses en une seule, puis au terme de cette analyse nous ferons une comparaison de l'entreprise libérée avec les autres modèles.

Ainsi , en nous inspirant des travaux d'EL Khoury et al. (2024), nous y ajoutons une correspondance entre les caractéristiques de l'entreprise libérée et celle des autres modèles. Par conséquent le tableau présente pour chacun des modèles d'entreprise, leur définition, leurs principes, les auteurs principaux, les sources théoriques et dans un dernier temps les caractéristiques qu'elles partagent avec l'entreprise libérée. Les dites caractéristiques : réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, une culture fondée sur des valeurs humanistes, existence d'un leader libérateur, autonomie décisionnelle,

mesures favorisant l'égalité, mise en place d'outils collaboratifs, réduction du contrôle hiérarchique, mise en œuvre de politiques de R&D et soutien à la dynamique entrepreneuriale, mise en place d'outils améliorant l'autonomisation et la responsabilisation des collaborateurs, mise en œuvre d'outils améliorant la transparence, confiance mutuelle (verticale et horizontale), division en petites équipes autonomes ; sont respectivement identifiés par les lettres suivantes : A, B, C, D, E, F, J, K, L, M, I ; lorsqu'elles sont représentatives dans l'entreprise. Toutefois, lorsqu'une caractéristique identifiée est partielle dans le modèle identifié, elle est accompagnée de la lettre P pour partielle.

**Tableau 3 Comparaison des terminologies et des caractéristiques associées aux concepts de l'entreprise libérée**

Concept	Définition	Principes	Auteurs principaux	Principales inspirations théoriques	Caractéristiques communes
<b>Entreprise libérée</b>	« Une entreprise dans laquelle les employés ont une liberté et une responsabilité totales pour prendre les mesures qu'ils jugent les meilleures. » (Getz, 2009, p. 35).	Liberté, responsabilité et prise de décision des employés (Getz, 2009).	Peters (1992) ; Coll e et coll. (2017) ; Corbett-Etchevers et al. (2019) ; Getz, 2009 , Getz, 2011 Gilbert et al., 2014 , Gilbert et al., 2018 ; Picard (2015)	Théorie Y Autodétermination Lao Tseu L'équipe et le ballon Leadership Auto-organisation Sociodynamique	
<b>Holocratie</b>	« Un système permettant d'atteindre l'agilité dans tous les aspects du leadership et de la gouvernance organisationnelle. L'holocratie comprend une structure organisationnelle et des	Cercles semi-autonomes, doubles liens, réunions régulières du cercle, gestion dynamique (les décisions sont prises et affinées en fonction de l'émergence de	Robertson, 2006 , Robertson, 2015	Sociocratie Agilité Renforcer la culture d'entreprise Type psychologique Théorie intégrale de Ken Wilber Modèle organisationnel requis d'Elliott Jaques Getting Things Done (GTD) de David Allen	D,F,G,H,J,L

Concept	Définition	Principes	Auteurs principaux	Principales inspirations théoriques	Caractéristiques communes
	<p>pratiques concrètes qui incarnent pleinement les valeurs et principes agiles. » ( Robertson , 2006 , p. 4).</p> <p>« L'autorité et la prise de décision sont réparties en cercles fluides au sein de l'organisation, et la gouvernance est définie dans une constitution complexe. » ( Bernstein et al., 2016 , p. 16)</p>	nouvelles informations) et élections intégratives ( Robertson, 2006 ).			
Sociocratie	« Un mode de prise de décision et de gouvernance qui permet à une organisation de se comporter comme un organisme vivant et de s'organiser	Consentement, élections sans candidats, cercles et doubles liens (Deux personnes sont dans un cercle qui sont également	Buck et Endenburg (2004) ; Comte (1851) ; Rømme et van Witteloostuijn (1999) ;	Équivalence Systèmes vivants Cybernétique	D, I, L(P)

Concept	Définition	Principes	Auteurs principaux	Principales inspirations théoriques	Caractéristiques communes
	» ( Buck & Endenburg, 2004 , p. 4).	membres d'un cercle supérieur de telle sorte que les cercles sont connectés par un double lien) ( Romme & van Witteloos tuijn, 1999 ).			
<b>Organisation Spaghetti</b>	Une organisation qui teste les limites de la décentralisation, de l'innovation auto-organisée ascendante et de l'organisation par projet (DeFillippi & Lehrer, 2011)	Communication ouverte, pas de titre/description de poste, rémunération au rendement, chaque employé choisit son mentor, chaque employé rejoint une équipe pour un projet qui est dissoute lorsque la tâche est	Kolind (1996) ; Foss (2003) ; DeFillippi et Lehrer (2011)	Organisation basée sur des projets	A, B (P), D,F,H,J,L

Concept	Définition	Principes	Auteurs principaux	Principales inspirations théoriques	Caractéristiques communes
		terminée, pas de ligne hiérarchique, pas de services à l'exception de la direction générale ( Kolind, 1996 ).			
<b>Organisation Teal</b>	Un processus qui invite les employés à baisser le masque de leur « moi professionnel », à revendiquer leur intégrité et à venir travailler tels qu'ils sont. Le personnel d'une telle organisation ne cherche pas à prédire ou à contrôler l'avenir. Il est invité à écouter et à comprendre la raison d'être de son organisation	Auto-gouvernance (pas besoin de hiérarchie ou de consensus), plénitude (apporter tout ce que nous sommes au travail) et objectif évolutif (pas nécessairement défini par les dirigeants) ( Laloux, 2017 ).	Laloux (2017)	La dynamique en spirale de Graves La pyramide des besoins de Maslow La théorie du développement de Kegan	A, B,C, D, E,F,G,H,I, J,K L

Concept	Définition	Principes	Auteurs principaux	Principales inspirations théoriques	Caractéristiques communes
	n ( Laloux, 2017 ).				
<b>Management 3.0</b>	Des pratiques favorisant un meilleur équilibre dans la relation entre managers et employés sont mises en œuvre ( Appelo, 2011 ). La gestion devient une responsabilité collective et l'humain est au centre des préoccupations.	Dynamiser les personnes , responsabiliser les équipes, aligner les contraintes, développer les compétences et la structure et améliorer chaque pôle déficient ( Appelo, 2011 ).	Appelo, 2011 , Appelo, 2014	Agilité Lean Management	A (P), B, C, D, E,F,G,H,I, J,K, L(P)

Adapté d'EL Khoury et al. (2024)

Au terme de la lecture de ce tableau, force est de constater que l'entreprise libérée se distingue des autres modèles en étant la seule à regrouper les 12 caractéristiques identifiées de façon totale. Toutefois, certains des modèles s'en rapprochent de près, à titre d'exemple nous avons le modèle teal ou opale qui possède 11 caractéristiques (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, k) sur les 12 détenues par l'entreprise libérée. Ce modèle est suivi de près par l'organisation le modèle management 3.0, qui cumule 10 caractéristiques (B, C, D, E, F, G, H, I, K) totales et 2 partielles (A, L). Quant aux modèles Holacratie et spaghetti, ils détiennent 6 caractéristiques sur les 12, respectivement (D, F, G, H, I, L) et (A, D, F, H, J, L), la dernière cité se démarquant avec une caractéristique de plus mais partielle (P). Enfin, la sociocratie demeure très éloignée du modèle de l'entreprise libérée à la différence des autres avec 2 caractéristiques totales (D, I) et une caractéristique partielle (L). Ainsi nous constatons que dans les autres modèles, certaines caractéristiques sont absentes ou disparaissent.

A l'étude de ses caractéristiques, on se demande si l'entreprise libérée peut être assimilée aux autres modèles. Egalement, on pourrait se demander si l'entreprise libérée n'est pas comme nous le disions précédemment un processus libérateur visant à modifier certaines des caractéristiques. Ce qui nous amène à nous demander si on peut assimiler l'entreprise libérée aux autres modèles, qui se présente comme un modèle qui chapeaute les autres.

Plusieurs concepts organisationnels contemporains sont souvent associés à l’entreprise libérée, tant leurs finalités et leurs caractéristiques convergent. Toutefois, l’analyse révèle une distinction notable, tant sur les plans des fondements théoriques que des modalités pratiques de mise en œuvre. Nous proposons maintenant, une comparaison portant sur l’entreprise libérée et les cinq modèles : l’holacratie, la sociocratie, l’organisation opale, l’organisation spaghetti et le Management 3.0, au terme de laquelle nous proposerons une définition de l’entreprise libérée à même de lever les difficultés d’identification de ce qu’est l’entreprise libérée.

### ➤ Sociocratie

Les auteurs EL Khoury et al. (2024) présentent la sociocratie comme un modèle d’organisation fondé sur quatre principes clés : la prise de décision par consentement, l’élection par consentement, la structuration en cercles semi-autonomes, et l’interconnexion par doubles liens (Endenburg & CHAREST, 1981). Le mode de décision repose sur l’absence d’objection majeure, traduisant une logique d’accord collective plutôt que de simple majorité. Dans ce système, les dirigeants sont désignés à l’issue de discussions ouvertes, renforçant la participation des membres à la gouvernance (Buck & Endenburg, 2012).

Chaque cercle fonctionne comme une unité autonome, pilotée selon une logique cybernétique de direction, action et évaluation des résultats. Ces cercles sont inter reliés par des doubles liens, assurant une circulation efficace de l’information (Endenburg & CHAREST, 1981). Contrairement à l’entreprise libérée, la sociocratie affirme explicitement viser à la fois des finalités économiques et des valeurs humaines (Buck

& Endenburg, 2012). Elle vise notamment à améliorer la communication interne, la créativité, la rentabilité et la stabilité des effectifs.

Par contraste, l'entreprise libérée met l'accent sur un management axé sur la liberté individuelle et des pratiques égalitaires, sans attachement explicite à la protection des intérêts financiers ou à des mécanismes de contrôle formel (Getz, 2009). Le leadership y est incarné par un rôle de gardien de la culture plutôt que de garant du contrôle.

Concernant la gouvernance, la sociocratie impose une forme codifiée de consentement pour toute décision stratégique, obligeant à formuler des objections raisonnées pour empêcher une proposition. À l'inverse, le modèle de l'entreprise libérée ne formalise pas de méthode décisionnelle unique, laissant aux acteurs organisationnels la latitude de choisir le mécanisme qui leur semble le plus approprié.

Enfin, EL Khoury et al. (2024) soulignent que, bien que les deux modèles favorisent la décentralisation, la sociocratie conserve une forme de hiérarchie intégrée au sein de cercles semi-autonomes, tandis que l'entreprise libérée vise une autonomie plus complète, remettant potentiellement en cause toute forme hiérarchique stable.

### ➤ Holacratie

Les auteurs EL Khoury et al. (2024) présentent l'holacratie comme un modèle organisationnel inspiré de la sociocratie, qu'elle reprend à travers plusieurs principes clés tels que la prise de décision par consentement, l'élection sans candidat, la structuration en cercles semi-autonomes et l'usage de doubles liens pour relier ces

cercles. Toutefois, l’holacratie se distingue par l’adoption d’une constitution formelle qui précise les rôles et les responsabilités au sein de l’organisation (Robertson, 2006).

Les auteurs précisent que chaque rôle est conçu comme une entité fonctionnelle que les membres de l’organisation sont appelés à « dynamiser ». Le pouvoir d’agir ou de décider est ainsi conféré à tout individu dès lors que ses décisions respectent les règles définies dans les statuts internes. En certaines circonstances, ces règles peuvent être contournées si les membres agissent de bonne foi et dans l’intérêt collectif, notamment pour réduire une tension ou éviter une perte significative (EL Khoury et al., 2024).

Par ailleurs, EL Khoury et al. (2024), insistent sur le fonctionnement en réunions régulières de cercle, qui permettent de traiter les opérations courantes et de modifier les règles de gouvernance. Ce processus repose sur le principe des « objections valables » : une proposition ne peut être rejetée que si l’opposant avance un argument rationnel démontrant qu’elle serait néfaste pour le fonctionnement du cercle (Robertson, 2006).

Il en ressort donc que l’holacratie repose sur une organisation rigoureusement encadrée par des règles formelles, dans laquelle les décisions émergent collectivement mais de manière structurée. Contrairement à l’entreprise libérée, ce modèle ne fonde pas son fonctionnement sur la confiance initiale, mais considère cette dernière comme un résultat attendu de l’application des règles (Robertson, 2015). La priorité de l’holacratie, selon les auteurs, est de favoriser une réactivité et une efficacité dans les prises de décisions, plutôt que de viser le bien-être ou l’émancipation individuelle (EL Khoury et al., 2024). Il s’agit donc d’un modèle tourné vers la fluidité des processus

opérationnels, où la transparence, la rapidité de traitement des demandes et la priorisation des tâches prennent le dessus. Cela distingue fondamentalement l'holacratie de l'entreprise libérée, qui repose davantage sur un fondement humaniste, orienté vers la responsabilisation libre et le sens donné au travail (EL Khoury et al., 2024; Getz, 2009)

### ➤ **Organisation spaghetti**

Concernant l'organisation spaghetti, les auteurs EL Khoury et al. (2024), la présentent comme reposant sur quatre éléments structurants : la motivation intrinsèque des collaborateurs appuyée par des mécanismes de responsabilisation, la liberté individuelle et le développement personnel, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques, ainsi qu'un système de coordination fondé sur des technologies numériques favorisant l'accès à l'information et remettant en question le principe des bureaux fixes (Kolind (1996) ; cité par EL Khoury et al. (2024)). Ce modèle organisationnel s'apparente à celui de l'entreprise libérée, bien qu'il demeure structuré à l'échelle de l'entreprise, sans nécessairement en adopter toutes les finalités culturelles (EL Khoury et al., 2024).

À titre d'illustration, les auteurs rapportent le cas d'Oticon, considéré comme l'un des premiers exemples d'organisation spaghetti. Selon Foss (2003), repris dans l'analyse d'EL Khoury et al. (2024), le dirigeant de cette entreprise a redéfini sa mission pour la centrer sur la personnalisation des services, soutenue par des valeurs telles que la responsabilité, la liberté et le développement des personnes. À la différence de ce positionnement, l'entreprise libérée, selon Carney et Getz (2009), Getz (2009), et tel que le rappellent EL Khoury et al. (2024), oriente sa culture vers l'humanisme,

en mettant l'accent sur l'engagement des employés à participer à un projet ayant du sens, parfois au-delà des objectifs économiques. Cette orientation est également soulignée dans des travaux complémentaires (Corbett-Etchevers et al., 2019; EL Khoury et al., 2022).

Dans le modèle spaghetti, les rôles des gestionnaires se définissent autour de la construction et la diffusion des objectifs stratégiques, la répartition des ressources, l'encadrement fonctionnel et le recrutement (Lovas et Ghoshal (2000), cité par EL Khoury et al. (2024). Parallèlement, les employés sont invités à développer des compétences transversales, à rejoindre librement des projets et à prendre temporairement le rôle de chef de projet (Foss, 2003). Le recours à des espaces ouverts, sans bureaux attribués, favorise la mobilité fonctionnelle souligné par Kolind (1996), une pratique que l'on retrouve également dans plusieurs entreprises libérées selon Lima et Dalmas (2017a), bien que cette dernière pousse parfois plus loin la logique, jusqu'à l'élimination des hiérarchies formelles. Comme le précisent Getz (2009) et EL Khoury et al. (2024), ce décloisonnement vise aussi à réduire les inégalités symboliques et les rapports de pouvoir.

Enfin, les auteurs indiquent que dans une organisation spaghetti, l'évaluation de la performance est centrale dans la gestion des incitatifs (EL Khoury et al., 2024). En revanche, les pratiques dans les entreprises libérées varient : certaines n'effectuent aucune évaluation. Par exemple Sogilis, souligné par Chabanet et al. (2017), d'autres optent pour des formes collectives dont Netconcept souligné par Ramboarison-Lalao and Gannouni (2019), à 360 degrés comme : Poult, Chronoflex, Volkswagen, Netflix (Aigouy 2 & Granata 3, 2017; d'Iribarne, 2017; Gilbert et al., 2017). Il y'a également

des dispositifs d'autoévaluation comme celui de Hervé Thermique souligné par Chêne et Le Goff (2017).

### ➤ Management 3.0

Les auteurs EL Khoury et al. (2024), présentent le management 3.0 comme une approche centrée sur un état d'esprit plutôt qu'un modèle structuré ou un ensemble de pratiques prédefinies, s'appuyant sur les travaux fondateurs d'Appelo (2011). Cette approche valorise la confiance, la transparence et l'auto-organisation des équipes. Chaque groupe peut ainsi définir ses propres valeurs, tout en bénéficiant de l'accompagnement de managers qui agissent comme facilitateurs dans l'élaboration de normes collectives et l'incarnation de ces valeurs au quotidien Appelo (2011) ; cité par EL Khoury et al. (2024)).

Selon l'analyse des auteurs, le management 3.0 favorise l'autonomie décisionnelle à plusieurs niveaux. Les collaborateurs sont impliqués dans des décisions opérationnelles, fonctionnelles et stratégiques, ce qui comprend le choix des projets, des lieux de travail, et la participation à la fixation collégiale de leur rémunération. Des outils spécifiques sont également mobilisés pour soutenir la motivation individuelle, fluidifier la communication et renforcer la collaboration interne. En matière d'évaluation, les retours entre pairs sont valorisés à travers une reconnaissance à 360 degrés, une logique d'évaluation équitable qui s'appuie sur la participation de tous (EL Khoury et al., 2024; Jaouen & Sammut, 2020).

Toujours selon Appelo (2011), repris dans l'article d'EL Khoury et al. (2024), cette forme de management encourage une culture d'apprentissage par

l’expérimentation. Elle promeut un environnement où l’ouverture d’esprit et la créativité sont stimulées, notamment par la valorisation de la prise de risque et la reconnaissance du droit à l’erreur. Les managers jouent un rôle actif dans cette dynamique en fournissant les ressources nécessaires, en instaurant des temps de réflexion collective, et en favorisant la responsabilisation des équipes. La posture managériale repose également sur des formes continues et personnalisées de feedback et de coaching, orientées vers le développement des compétences et l’accroissement de l’autonomie (Appelo, 2011; EL Khoury et al., 2024).

La principale distinction entre le management 3.0 et l’entreprise libérée réside, selon EL Khoury et al. (2024), dans le maintien assumé d’un rôle managérial formel. Dans cette perspective, la hiérarchie n’est pas considérée comme un instrument de contrôle, mais comme un levier structurant permettant de fluidifier les processus de production de valeur. Appelo (2011), cité par les auteurs EL Khoury et al. (2024) , soutient que le nombre de niveaux hiérarchiques devrait correspondre aux configurations optimales favorisant un travail d’équipe efficace. Les managers, tout en déléguant certaines tâches, conservent des responsabilités clés : clarification de la mission de l’organisation, recrutement, fixation des salaires et gestion des dépenses, ainsi que la signature légale des contrats (Appelo, 2011; EL Khoury et al., 2024). Dans cette optique, la hiérarchie permet la traçabilité des autorisations plutôt qu’une domination verticale.

#### ➤ Organisation Opale Vs Entreprise libérée

Relativement à ce modèle, organisation opale, les auteurs EL Khoury et al. (2024) présentent, également désignée sous le terme d'organisation turquoise, comme l'un des modèles les plus proches de l'entreprise libérée. Ce modèle repose sur trois piliers : l'auto gouvernance, la plénitude et la finalité évolutive (Laloux, 2014). Ces principes structurent une dynamique dans laquelle les membres sont encouragés à exprimer toutes les dimensions de leur être dans le cadre professionnel, à prendre part à des décisions collectives sans hiérarchie fixe et à faire évoluer leur organisation selon une raison d'être partagée plutôt qu'un objectif statique.

L'organisation opale valorise des normes telles que la confiance, la responsabilité partagée, la reconnaissance de l'intelligence collective et un environnement bienveillant, où chaque individu peut exprimer différentes facettes de sa personnalité (Laloux, 2014). Cette philosophie implique également une approche décentralisée de la décision, une transparence totale y compris financière et la suppression des statuts formels et des intitulés de poste. L'attribution des rôles est fluide et précise, les membres étant recrutés et évalués par leurs pairs. Les rémunérations sont également fixées collectivement, et les bénéfices partagés entre tous, sans système de prime.

Les auteurs EL Khoury et al. (2024), soulignent que toutes ces caractéristiques se retrouvent également dans les entreprises libérées. Toutefois, ils identifient une différence significative : contrairement à l'organisation turquoise, les entreprises libérées intègrent souvent des politiques explicites de recherche et développement (R&D) et favorisent la dynamique entrepreneuriale. Ce point permet de distinguer les deux modèles malgré leurs convergences marquées.

Il en ressort donc que l'organisation opale et l'entreprise libérée partagent une base philosophique et structurelle similaire, mais divergent sur certains mécanismes opérationnels, notamment en ce qui concerne le soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

Au terme de cette analyse conceptuelle, les auteurs EL Khoury et al. (2024) montrent que l'entreprise libérée présente des proximités avec plusieurs concepts contemporains, tels que la sociocratie, l'holacratie, l'organisation spaghetti, le management 3.0 et l'organisation opale. Toutefois, tous ces modèles ne peuvent pas être assimilées à l'entreprise libérée, car chacun comporte des spécificités propres, en matière de structuration, de coordination ou de philosophie managériale ; mieux pour EL Khoury et al. (2024), l'entreprise libérée serait la forme la plus libérée de ces modèles, vu que l'analyse du tableau dans la section supérieure, nous a révélé que dans certains modèles, certaines caractéristiques disparaissent ou apparaissent à l'inverse de l'entreprise libérée qui les conserve toutes.

La proposition d' EL Khoury et al. (2024), est donc à l'effet que l'entreprise libérée englobe les autres formes et serait la forme la plus libérée du processus de libération. Selon cette proposition, Le processus libérateur vise à adopter différents modèles que les auteurs ont nommer. De la proposition d'EL Khoury et al. (2024), ses formes feraient partir d'une évolution suivant la disparition ou l'apparition de certaines caractéristiques, dans l'évolution de l'entreprise. L'entreprise libérée serait donc la forme la plus aboutie sans être une forme définitive, puisque Mélo (2021) et Mattelin-Pierrard et al. (2020), précisaien qu'on était dans une entreprise libérante, processuelle, plutôt qu'une forme achevée. Tous ces constats nous amènent à poser la question de

savoir dans une entreprise identifiée comme libérée, lesquelles des caractéristiques persistent dans le temps.

Ce qui précède rend la définition de l'entreprise libérée complexe, mais elle n'empêche pas d'en proposer une formulation à visée opérationnelle ; qui fera l'objet de la section suivante.

### **2.2.2 Définitions**

L'entreprise libérée et un concept organisationnel qui suscite un intérêt croissant en management, bien qu'aucune définition ayant fait l'objet d'un consensus s'impose. Plusieurs auteurs ont proposé des formulations complémentaires, révélant à la fois la diversité des pratiques et le caractère évolutif du modèle. Trois définitions majeures structurent son évolution.

#### **❖ Définitions centrales dans la littérature**

- Getz (2009), cité par El Khoury et al. (2022)**

L'entreprise libérée est une organisation dans laquelle « les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils estiment bonnes pour l'entreprise ». Cette définition met l'accent sur la liberté d'action et la liberté d'action et la responsabilisation.

- Mattelin-Pierrard et al. (2020)**

L'entreprise libérée est une combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratie, de processus garantissant l'autonomisation et de pratiques de

gestion démocratiques fondées sur la confiance soulignant ainsi sa dimension processuelle.

- **Getz et Arnaud (2024)**

L’entreprise libérée est une philosophie d’organisation dont les mises en œuvre construites donnent aux employés la liberté pour la vision de l’entreprise, avec un souci d’alignement et de coordination.

**Tableau 4 La définition de l'entreprise libérée au fil du temps**

AUTEURS	DEFINITIONS	ELEMENTS CLES
<b>El Khoury et al. (2022), citant Getz (2009, p. 35)</b>	L'entreprise libérée est une organisation où la majorité des salariés disposent de la liberté et de la responsabilité d'entreprendre toute action qu'ils estiment bénéfique pour l'entreprise, indépendamment des instructions hiérarchiques.	Autonomie individuelle, responsabilisation collective
<b>Mattelin-Pierrard et al. (2020)</b>	Une nouvelle combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure du type adhocratie , de processus garantissant l'autonomisation des employés et de pratiques de gestion démocratiques fondées sur la confiance.	Fonction processuelle et adaptation continue, pratique collaborative
<b>Getz et Arnaud (2024)</b>	L'entreprise libérée est une philosophie d'organisation dont les mises en œuvre concrètes co-construites donnent aux employés la liberté et la responsabilité de prendre les mesures qu'ils jugent les meilleurs pour la vision de l'entreprise.	Finalité collective, alignement stratégique, mécanismes de coordinations.

Ces trois définitions montrent une progression dans la définition de l'entreprise libérée au fil du temps. D'abord l'autonomie et la responsabilité selon la définition de

(Getz, 2009), suivie de l'approche systémique et processuelle selon (Mattelin-Pierrard et al., 2020), enfin la finalité partagée et la co-construction souligné par (Getz & Arnaud, 2024) . Ces éléments confortent l'idée d'un modèle dynamique en mouvement, où la coordination et l'alignement remplacent progressivement le contrôle hiérarchique.

A la lumière de ces constats et dans le prolongement de ces travaux, nous proposons la définition suivante, tenant compte de l'évolution du concept, de son caractère conceptuel et de son potentiel transformationnel ::

*« L'entreprise libérée est un processus organisationnel évolutif dont la co-construction des caractéristiques procèdent de la remise en question des mécanismes traditionnels au sein de l'organisation, en vue de favoriser la confiance, l'autonomie, la responsabilisation et la participation active des collaborateurs, dans une perspective d'humanisation du travail. »*

#### ❖ Justification de la définition proposée

Cette définition s'inscrit dans la continuité des travaux récents qui considèrent l'entreprise libérée non comme un modèle normatif, mais un processus organisationnel en mouvement. Elle reconnaît que les formes de libération adoptées par les entreprises varient selon les contextes sectoriels, culturels et humains (El Khoury et al., 2022; EL Khoury et al., 2024; Mattelin-Pierrard et al., 2020) et que les caractéristiques initialement identifiées par les promoteurs du modèle peuvent évoluer, voire disparaître à mesure que d'autres caractéristiques émergent (Getz & Arnaud, 2024).

Cette perspective permet également de comprendre pourquoi certaines entreprises identifiées comme « libérées » peuvent ne pas présenter toutes les caractéristiques théoriques du modèle. Le concept repose ainsi sur une dynamique de transformation progressive des modes de coordination, de leadership et de rapports au travail, plutôt que sur l'application d'un canevas organisationnel préétabli. En cela, l'entreprise libérée se distingue des dispositifs comme la sociocratie ou l'holacratie, qui relèvent davantage de systèmes formalisés et codifiés (EL Khoury et al., 2024).

En proposant une définition fondée sur un processus d'humanisation continue, plutôt que sur une architecture statique, cette reformulation vise à refléter la complexité du concept tout en fournissant une base claire et opératoire pour l'analyse empirique menée dans le cadre de cette recherche.

## **CHAPITRE 3**

### **CADRE THEORIQUE**

Dans la continuité de la clarification conceptuelle opérée au chapitre précédent, ce chapitre vise à structurer l'assise théorique sur laquelle repose cette recherche. Nous y présentons les travaux fondateurs ayant permis d'identifier les caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée, ainsi que leur évolution dans la littérature scientifique. Cette démarche permet non seulement de situer le concept dans le champ plus large des transformations organisationnelles contemporaines, mais également de proposer un référentiel d'analyse rigoureux et opérationnalisé.

Nous commencerons par une synthèse ciblée des travaux récents qui ont marqué l'émergence et la diffusion du modèle, notamment les travaux de Getz et Carney (2012), Mattelin-Pierrard et al. (2020), puis Getz et Arnaud (2024), ainsi que ceux de (El Khoury et al., 2022); EL Khoury et al. (2024). Ces auteurs ont, chacun à leur manière, contribué à structurer, diffuser, critiquer ou affiner la compréhension du modèle de l'entreprise libérée.

Ensuite, es caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée telles retenues par El Khoury et al. (2022) nous servira de cadre d'analyse, en précisant leur portée, leur articulation et leur nature dynamique. Ce travail nous conduira à justifier la constitution d'un référentiel de treize caractéristiques opérationnalisées, dont une spécifique à l'objet de cette recherche : les mécanismes de coordination sans hiérarchie formelle.

Par ailleurs, afin de mieux cerner les conditions dans lesquelles ces caractéristiques peuvent produire des effets probants, une section sera consacrée aux variables modératrices, c'est-à-dire aux conditions de succès recensées dans la

littérature et contextualisées dans le cas à l'étude. Une attention particulière sera portée aux effets attribués à l'adoption du modèle, qu'ils soient positifs ou négatifs, en lien avec la performance perçue et les dynamiques d'appropriation.

Enfin, ce chapitre se conclura par la formulation de propositions de recherche structurées autour des variables indépendantes, dépendantes et modératrices identifiées, permettant de guider l'analyse empirique et d'articuler les résultats aux fondements théoriques retenus.

### **3.1 Synthèse ciblée des travaux récents sur l'entreprise libérée**

Après avoir clarifié, dans le chapitre précédent, les bases conceptuelles de l'entreprise libérée et proposé une définition adaptée au cadre de ce mémoire, Cette section propose une synthèse ciblée des principaux travaux récents sur le modèle de l'entreprise libérée pour construire le cadre théorique. Elle présente successivement : (1) la revue systématique et les questions ouvertes de Mattelin-Pierrard et al. (2020), (2) les travaux de Getz (2016) et Getz et Arnaud (2024), sur la diffusion et la mise en œuvre du modèle, (3) l'apport El Khoury et al. (2022) et EL Khoury et al. (2024) à travers leur cadre d'analyse basé sur 12 caractéristiques fondamentales. L'analyse de ces travaux repose sur la présentation de leurs méthodologies, l'identification des principaux résultats et apports, la mise en évidence des convergences et divergences, puis la synthèse des contributions pour l'élaboration du cadre théorique de ce mémoire.

### **3.1.1 Mattelin-Pierrard et al. (2020) : revue ,systématique et questions ouvertes**

La revue systématique de Mattelin-Pierrard et al. (2020) constitue l'une des premières contributions majeures visant à dresser un état des lieux scientifique du modèle de l'entreprise libérée. En analysant 52 articles publiés entre 2009 et 2019, les auteurs ont cherché à clarifier les définitions, identifier les caractéristiques essentielles du modèle et mettre en lumière ses zones d'incertitude.

#### **❖ Méthodologie**

La démarche adoptée repose sur une analyse qualitative de contenu couplée à une approche inductive de catégorisation (Tranfield et al., 2003) . Les publications retenues ont été codées selon plusieurs dimensions : les définitions proposées, les caractéristiques identifiées, les finalités attribuées à l'entreprise libérée, les méthodologies de recherche employées, et les limites reconnues dans les études. Cette approche a permis de repérer les invariants conceptuels, tout en mettant en évidence les divergences entre les travaux.

#### **Principaux résultats**

Trois grands constats ressortent de cette synthèse :

- Une absence de consensus définitionnel : la majorité des articles analysés mobilisent des définitions imprécises, souvent inspirées de Getz (2009), mais rarement discutées ou opérationnalisées. Cette variabilité nuit à la comparabilité des études et à l'accumulation des savoirs.
- Une diversité de caractéristiques attribuées à l'entreprise libérée, allant de l'autonomie des salariés à la disparition des échelons hiérarchiques, en passant

par la transparence ou la culture de la confiance. Toutefois, ces caractéristiques ne sont ni systématiquement présents dans tous les cas étudiés, ni hiérarchisés en fonction de leur centralité.

- Un modèle encore jeune, faiblement stabilisé, davantage porté par des récits d'expériences inspirantes que par des analyses rigoureuses. Les études empiriques restent peu nombreuses, fragmentées et souvent limitées à des études de cas.

#### ❖ Éléments de discussion

Au-delà de cette cartographie, Mattelin-Pierrard et al. (2020), soulignent plusieurs limites structurelles dans le traitement académique du concept. D'une part, ils relèvent une tension entre normativité et scientificité : l'entreprise libérée est souvent valorisée comme une utopie managériale, sans recul critique suffisant. D'autre part, ils insistent sur l'absence de cadre théorique intégré, capable d'articuler les dimensions structurelles, culturelles et symboliques du modèle. Enfin, ils appellent à davantage de recherches empiriques sur la pérennité des transformations organisationnelles annoncées comme « libérées », notamment dans les contextes industriels.

#### ❖ Synthèse des apports pour le présent cadre

Ce travail contribue à poser les bases de notre cadre théorique en soulignant la nécessité de clarifier les caractéristiques fondamentales de l'entreprise libérée, de les opérationnaliser de façon cohérente, et de les contextualiser selon les secteurs et les configurations organisationnelles. Il justifie également la pertinence d'une étude de cas approfondie, comme celle menée dans le présent mémoire.

À l'issue de cette revue, les auteurs donnent une orientation pour les recherches futures sur le concept. Ils soulignent qu'il serait utile de structurer les recherches futures autour d'un référentiel commun d'analyse permettant de distinguer les démarches sincères de transformation des usages plus instrumentaux du concept. En cela, ils rejoignent d'autres chercheurs, dont (El Khoury et al., 2022; EL Khoury et al., 2024), qui insistent sur la nécessité de clarifier les fondements et les conditions de pérennité du modèle.

C'est pourquoi au terme de notre analyse on retient une définition qui présente l'entreprise libérée comme un processus évolutif.

Ainsi, des travaux précédents, il ressort que :

- Dans les entreprises ayant amorcé un processus de libération, les caractéristiques fondamentales identifiées dans la littérature (autonomie, transparence, suppression des contrôles hiérarchiques...) apparaissent comme des repères analytiques partagés, bien qu'elles se déclinent de manière contextuelle et évolutive ».
- Des travaux de Mattelin-Pierrard et al. (2020) découlent le fait que « Dans les entreprises libérées , celles qui ont persisté dans ce model en l'absence de hiérarchie formelle entraîne la mise en place de mécanismes de coordination spécifiques(comités, cercles, rôles tournants...), lesquels évoluent au fil du temps pour maintenir la fluidité du fonctionnement collectif »

Dans la continuité de cette première revue critique, Mattelin-Pierrard a poursuivi ses travaux en participant à une étude plus ciblée sur les dynamiques d'adoption du

modèle libéré au sein d'entreprises concrètes. L'article de Battistelli, Dubey, Mattelin-Pierrard et Delacour (2023) approfondit l'analyse du concept en l'abordant sous l'angle des pratiques organisationnelles, considérées comme des vecteurs d'appropriation situés. En se concentrant sur deux cas d'entreprises ayant engagé un processus de libération, les auteurs montrent que l'adhésion au modèle ne résulte pas d'une application standardisée, mais repose sur une double cohérence : d'une part, la cohérence interne à chaque entreprise, fondée sur la compatibilité entre les pratiques existantes et les nouvelles logiques introduites ; d'autre part, la cohérence externe, en lien avec la légitimité sociale du modèle.

Ce travail contribue ainsi à enrichir la compréhension de l'entreprise libérée comme un processus d'agencement évolutif, fortement tributaire des contextes culturels, relationnels et temporels dans lesquels il s'inscrit. Ces apports complètent les constats de la revue systématique précédente en offrant une lecture plus fine de la manière dont les principes du modèle sont traduits dans l'action, à travers des assemblages de pratiques situées, négociées et parfois contradictoires.

### **3.1.2 Getz (2016) et Getz et Arnaud (2024): critiques récentes et clarification d'un concept mouvant**

Dans la continuité des questionnements soulevés par Mattelin-Pierrard et al. (2020), cette section analyse les apports de Getz (2016) et de Getz et Arnaud (2024), qui proposent une lecture critique et actualisée du concept d'entreprise libérée. Ces travaux visent à clarifier ses fondements théoriques, à identifier les ambiguïtés

conceptuelles persistantes et à redéfinir son positionnement parmi les modèles organisationnels contemporains.

#### ❖ Méthodologie des études mobilisées

Getz (2016), adopte une approche narrative et conceptuelle basée sur son observation prolongée d'entreprises engagées dans des démarches de libération. L'auteur y retrace l'historique du modèle, analyse ses applications concrètes et met en lumière les malentendus ou dérives liés à sa diffusion.

Getz et Arnaud (2024), quant à eux, adoptent une posture théorique : ils mobilisent les cadres de l'organizational design pour interroger la définition, les conditions de mise en œuvre et la cohérence interne du modèle. Cette démarche permet de repositionner l'entreprise libérée parmi les archétypes organisationnels émergents, tout en intégrant les débats académiques récents.

#### ❖ Résultats principaux

Plusieurs points convergents ressortent de ces deux contributions :

- **Un désaccord persistant sur la définition** : Getz (2016) constate une dilution du concept : de nombreuses entreprises revendiquent le label « libérées » sans respecter les principes fondateurs. Getz et Arnaud (2024), confirment ce diagnostic et précisent que l'entreprise libérée se définit moins par une configuration structurelle que par une fonction organisationnelle : offrir liberté et responsabilité plutôt qu'imposer un modèle figé.
- **Une tension entre universalité et contextualisation** : les auteurs insistent sur la nécessité de contextualiser la libération organisationnelle. Selon eux, il est

illusoire de rechercher un modèle standardisé applicable à tous les contextes.

Ils proposent plutôt de penser le concept comme une « philosophie de transformation » adaptée à chaque configuration.

- **Une complexité croissante des mises en œuvre** : Getz et Arnaud (2024), identifient une difficulté majeure : plus une entreprise tente de se libérer, plus elle doit concevoir des systèmes de coordination, de décision et de soutien adaptés à son environnement. Ce phénomène aboutit à ce qu'ils nomment « l'intimidante complexité de la conception organisationnelle » dans un modèle libéré.

#### ❖ Éléments de discussion

D'un côté, Getz (2016) alerte sur les risques d'une appropriation instrumentale du modèle, utilisé parfois comme argument marketing sans transformation réelle. De l'autre, Getz et Arnaud (2024) , proposent une critique épistémologique : selon eux, l'entreprise libérée ne peut être comprise uniquement via les cadres classiques de la recherche en organisation. Elle doit être pensée comme un archétype émergent, intégrant des dimensions subjectives, culturelles et évolutives.

Enfin, les auteurs insistent sur la dimension processuelle du concept la libération n'est pas une destination, mais un cheminement collectif dont les contours se redéfinissent au fil des contextes.

#### Synthèse des apports pour le présent cadre

Ces travaux apportent un éclairage complémentaire aux critiques recensées par Mattelin-Pierrard et al. (2020), en précisant que la variabilité du concept ne résulte pas seulement d'un manque de rigueur dans les publications, mais d'une intention fondatrice : celle de proposer un espace de liberté et de responsabilité, plutôt qu'une structure à reproduire.

Ils renforcent ainsi la légitimité d'une approche située et inductive du concept, comme celle mobilisée dans la présente recherche. En refusant une grille unique, ils légitiment l'observation de formes de libération différencierées, qui s'ajustent aux réalités industrielles tout en portant des principes communs.

Ces analyses confortent l'option méthodologique retenue ici : se centrer sur les manifestations concrètes des principes de liberté, de responsabilisation et de coordination dans un contexte manufacturier particulier, tout en restant attentif à leur évolution au fil du temps.

De cette analyse, il ressort que :

« L'entreprise libérée se caractérise moins par un ensemble figé de caractéristiques que par une dynamique adaptative, où les principes d'autonomie et de responsabilisation prennent des formes diverses selon les contextes. »

### **3.1.3 El Khoury et al. (2022) : étude bibliométrique et cadre des 12 caractéristiques/ EL Khoury et al. (2024)**

Les travaux de El Khoury et al. (2022) et (2024) s'inscrivent dans une volonté d'approfondir la compréhension conceptuelle de l'entreprise libérée tout en proposant un cadre opérationnel permettant de l'analyser de manière systématique. L'étude de

2022 s'appuie sur une analyse bibliométrique de la littérature scientifique internationale afin d'identifier les caractéristiques fondamentales et les dimensions distinctives propres à ce modèle. En 2024, les auteurs élargissent leur réflexion à travers une approche intégrative visant à comparer l'entreprise libérée à plusieurs modèles organisationnels connexes, tels que la sociocratie, l'holacratie, le management 3.0, l'organisation spaghetti et le modèle teal ou opale, cette réflexion a été développée dans la le chapitre 2 à la section 2.2.

L'objectif principal est double : Clarifier la nature évolutive du concept d'entreprise libérée ; opérationnaliser un cadre de 12 caractéristiques pouvant servir de référentiel d'analyse empirique. Cette section suit une présentation identique aux précédentes, notamment en premier lieu, la méthodologie, suivie des principaux résultats, puis les éléments de discussion et enfin la synthèse pour le cadre.

### a) Méthodologie

L'étude de 2022 adopte une approche bibliométrique basée sur l'extraction et l'analyse de la littérature académique indexée dans les principales bases de données scientifiques. Les auteurs mobilisent des techniques de cartographie des connaissances pour dégager les principales tendances, débats et dimensions liées à l'entreprise libérée.

Dans la continuité, l'étude de 2024 s'appuie sur une analyse conceptuelle comparative permettant de confronter les caractéristiques issues du cadre de 2022 aux principes de cinq modèles organisationnels apparentés. Cette double démarche permet à la fois de valider les 12 caractéristiques et de les situer dans un écosystème plus large de transformations managériales.

## b) Principaux résultats

Les résultats de l'étude de 2022 proposent un référentiel structuré de 12 caractéristiques fondamentales de l'entreprise libérée, réparties en dimensions conceptuelles et pratiques. Ces caractéristiques incluent notamment : la confiance et la transparence dans les échanges, l'autonomie décisionnelle des collaborateurs, la responsabilisation individuelle et collective, l'organisation horizontale favorisant la flexibilité, la réduction des niveaux hiérarchiques, les mécanismes de collaboration et de coordination, la mise en avant de valeurs humanistes et partagées.

En 2024, les auteurs confrontent ces 12 caractéristiques aux modèles organisationnels voisins et démontrent que l'entreprise libérée, bien qu'elle partage certains principes avec ces approches, se distingue par sa dynamique processuelle et son caractère adaptatif. Nous présentons maintenant ces 12 caractéristiques et une brève description :

- **Réduction des niveaux hiérarchiques** : simplification de la structure en supprimant les échelons intermédiaires pour fluidifier la prise de décision.
- **Humanisation des valeurs** : mise en avant des valeurs d'authenticité, respect, bienveillance et considération des personnes.
- **Leader libérateur** : passage d'un rôle directif à un rôle de facilitateur d'autonomie et de responsabilisation.
- **Autonomie décisionnelle** : pouvoir de décision dans un cadre partagé, fondé sur la confiance, la clarté des objectifs et l'accès à l'information.
- **Mesures favorisant l'égalité** : réduction des inégalités statutaires, salariales et décisionnelles, renforcement de l'inclusion.

- **Dispositifs collaboratifs** : utilisation d'outils et rituels numériques pour favoriser la coordination horizontale et le partage d'informations.
- **Réduction du contrôle hiérarchique** : suppression des mécanismes classiques de supervision au profit d'une régulation collective et autonome.
- **Mise en œuvre de politique R&D et soutien à la dynamique entrepreneuriale** : mise en place de ressources, espaces et pratiques favorisant créativité, expérimentation et apprentissage.
- **Mise en place d'outils améliorant l'autonomisation et la responsabilisation des collaborateurs** : Développement d'une culture d'engagement où chacun assume ses décisions et contribue activement aux résultats.
- **Mise en œuvre d'outils améliorant la transparence** : Ouverture des informations stratégiques, financières et de gouvernance pour renforcer la confiance et la légitimité.
- **Confiance mutuelle (verticale et horizontale)** : ciment relationnel permettant de réduire le contrôle formel et de favoriser la coopération durable.
- **Division en équipes autonomes** : organisation autour d'équipes autogérées, responsables de leur périmètre d'activités et favorisant l'apprentissage mutuel.

Ce positionnement théorique ouvre la voie à l'intégration d'une 13<sup>e</sup> caractéristique : les mécanismes de coordination en l'absence de hiérarchie formelle, qui feront l'objet d'un développement approfondi dans la section 3.3.2.

### **c) Éléments de discussions**

L'apport majeur de ces travaux réside dans la mise en évidence de la pluralité des trajectoires d'entreprises libérées et de la difficulté à les réduire à une définition unique. Contrairement aux modèles plus normatifs comme l'holacratie ou le management 3.0, l'entreprise libérée apparaît comme une configuration évolutive, façonnée par les interactions sociales, la culture organisationnelle et les contextes sectoriels.

La comparaison effectuée en 2024 permet également de souligner que la libération ne consiste pas en un abandon total de la hiérarchie mais en un réaménagement des mécanismes de gouvernance et de coordination. Ce constat justifie la nécessité de dépasser les définitions figées pour privilégier une compréhension processuelle et dynamique du concept.

### **d) Apports pour le cadre conceptuel**

Les travaux de El Khoury et al. (2022) et (2024) fournissent un socle structurant pour l'élaboration du cadre conceptuel du présent mémoire. Ils permettent : d'identifier 12 caractéristiques opérationnelles servant de variables indépendantes pour l'analyse empirique, d'établir une cartographie conceptuelle positionnant l'entreprise libérée dans un continuum de modèles organisationnels voisins, de préparer l'introduction d'une 13<sup>e</sup> caractéristique portant sur les mécanismes de coordination sans hiérarchie, afin de compléter le référentiel proposé par les auteurs.

C'est ce référentiel, soit celui d' El Khoury et al. (2022) et (2024) qui servira, dans la section suivante (3.3.2), à construire un outil d'observation. Conformément à

la définition retenue, il importe de garder à l'esprit que l'identification de l'entreprise libérée repose moins sur une forme figée que sur un processus évolutif susceptible d'hybrider plusieurs de ses caractéristiques organisationnelles. Par conséquent, la grille d'observation composée des 12 caractéristiques doit être considérer comme un référentiel souple, capable de s'adapter à des configurations organisationnelles diverses.

De plus, Getz et Arnaud (2024) insistent sur le fait que la co-construction des caractéristiques de l'entreprise libérée dépend fortement de trois conditions de succès :

- La clarté de la vision partagée,
- La cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques internes,
- La capacité à soutenir l'expérimentation dans la durée.

Ces apports actualisés complètent utilement le référentiel de 2022 et justifient leur mobilisation dans le présent mémoire comme variables indépendantes à examiner empiriquement dans les entreprises manufacturières en transition vers ce modèle.

Ainsi, cette formalisation en 12 caractéristiques fournit un outil structurant pour guider l'analyse empirique menée dans le présent mémoire. Elle permet d'opérationnaliser les dimensions du modèle, d'évaluer leur présence effective, et de comprendre leur articulation dynamique dans une entreprise manufacturière donnée.

L'analyse croisée des recherches menées par Getz(2016), Getz et Arnaud (2024), Mattelin-Pierrard et al. (2020), ainsi que par El Khoury et al. (2022),(2024); met en évidence une évolution progressive dans l'appréhension de ces caractéristiques.

Par ailleurs, la lecture processuelle proposée par Mattelin-Pierrard et al. (2020), permet de dépasser une approche figée ou normative du concept. Elle invite à considérer la libération comme une dynamique évolutive, où les caractéristiques ne sont pas nécessairement présentes simultanément ni de manière uniforme, mais plutôt en constante recomposition en fonction des tensions internes, des contextes sectoriels, et des arrangements organisationnels.

Les travaux sur cette section, permettent de mettre en avant que :

« Les douze caractéristiques de l'entreprise libérée sont co-construites et se manifestent de façon différenciée mais cohérente selon les contextes sectoriels et les dynamiques organisationnelles. »

### **3.2 Elaboration d'un référentiel élargi des caractéristiques fondamentales de l'entreprise libérée.**

Cette section vise à présenter un cadre de référence consolidé permettant de mieux comprendre les caractéristiques fondamentales et distinctives du modèle de l'entreprise libérée. Elle s'appuie principalement sur les travaux d'El Khoury et al. (2022), enrichis par des apports théoriques plus récents, afin d'intégrer de nouvelles dimensions identifiées dans la littérature.

L'objectif est de proposer un référentiel élargi et opérationnalisé des caractéristiques du modèle, tout en mettant en évidence les éléments essentiels qui permettent d'appréhender son fonctionnement. Cette démarche contribue à affiner l'analyse conceptuelle de la libération organisationnelle et à fournir un cadre analytique adapté à la suite de la recherche.

### **3.2.1 Vers un référentiel de 13 caractéristiques opérationnalisées**

Dans la continuité des travaux de El Khoury et al. (2022), ce mémoire adopte les douze caractéristiques fondamentales de l'entreprise libérée proposées à la suite d'une étude bibliométrique approfondie de la littérature scientifique.

Toutefois, à la lumière des débats théoriques récents (Getz & Arnaud, 2024; Mattelin-Pierrard et al., 2020), ainsi que des premières explorations empiriques, il apparaît qu'une treizième caractéristique mérite d'être ajoutée à ce cadre. Celle-ci concerne les mécanismes de coordination sans hiérarchie formelle, une dimension essentielle dans les entreprises où les dispositifs de supervision traditionnels sont délibérément supprimés. Son inclusion permet d'enrichir la grille d'analyse en tenant compte d'un élément fondamental souvent implicite dans les discours sur la libération organisationnelle, mais dont la compréhension est cruciale pour assurer la durabilité du modèle.

### **3.2.2 Ajout de la 13<sup>e</sup> caractéristique : mécanismes de coordination sans hiérarchie**

Dans le cadre de la présente recherche, une treizième caractéristique a été ajoutée au référentiel proposé par El Khoury et al. (2022), afin de rendre compte d'un élément transversal observé dans plusieurs entreprises se revendiquant libérées : l'existence de mécanismes de coordination visant à assurer la fluidité des interactions et le bon fonctionnement collectif en l'absence de hiérarchie formelle.

Cette caractéristique met en lumière la manière dont certaines pratiques telles que les réunions de synchronisation, les rituels de partage d'information, les rôles tournants, ou encore l'usage d'outils numériques collaboratifs permettent de structurer la coopération entre les équipes sans recourir à une chaîne de commandement

traditionnelle. Ces mécanismes assurent la cohérence de l'action collective, favorisent l'auto-organisation, et facilitent la prise de décision distribuée.

L'ajout de cette dimension se justifie notamment par les travaux d'El Khoury et al. (2022), qui mentionnent à plusieurs reprises l'importance de la coordination dans les entreprises libérées, sans toutefois en faire une caractéristique autonome. De plus, cette intégration répond aux appels de la littérature en faveur d'une meilleure compréhension des modalités concrètes par lesquelles l'organisation se maintient dans des contextes sans hiérarchie.(Getz & Arnaud, 2024; Mattelin-Pierrard et al., 2020)

Ainsi, cette treizième caractéristique complète le cadre d'analyse mobilisé dans cette recherche. Elle constitue un critère essentiel pour évaluer les dynamiques internes des entreprises libérées, en particulier dans des environnements industriels où la gestion des interdépendances opérationnelles demeure cruciale.

### 3.2.3 Tableau récapitulatif des 13 caractéristiques + indicateurs

**Tableau 5 Propositions de critères d'opérationnalisation**

Caractéristiques Théoriques ou proposées	Nouvelle caractéristique pour le cadre théorique	Critères d'observation associé	Outils indicateurs ou de mesure
Réduction des niveaux hiérarchiques (El Khoury et al., 2022)	Type de structure	Observation du nombre de niveaux hiérarchiques, nature des relations formelles entre collaborateurs, et flexibilité des structures organisationnelles.	Organigrammes, descriptions des postes, interactions entre collaborateurs.
Culture de l'entreprise (El Khoury et al., 2022)	Humanisation des valeurs	Identification des valeurs partagées par les employés, leur impact sur la collaboration et la cohésion interne, et leur intégration dans la stratégie organisationnelle	Documents stratégiques, questionnaires sur les valeurs partagées.
Leadership libérateur (El Khoury, 2022)	Leadership	Évaluation de la posture des leaders dans l'encouragement à l'autonomie, leur rôle de facilitateur, et leur influence sur la dynamique d'équipe.	Entretiens avec les leaders, observation des interactions leader-équipe.

Caractéristiques Théoriques ou proposées	Nouvelle caractéristique pour le cadre théorique	Critères d'observation associé	Outils ou indicateurs de mesure
<b>Autonomie de décision(El Khoury et al., 2022)</b>	<b>Autonomie décisionnelle</b>	Analyse de la capacité des employés à prendre des décisions sans intervention hiérarchique, et de l'impact de cette autonomie sur les performances.	Études de cas, exemples concrets de décisions prises par les employés.
<b>Mesures favorisant l'égalité (El Khoury et al., 2022)</b>	<b>Processus de gestion</b>	Observation des dispositifs organisationnels ou politiques internes visant à promouvoir l'égalité des opportunités et l'équité dans les processus de gestion.	Politiques internes, analyse des processus RH.
<b>Mise en œuvre de dispositifs collaboratifs(El Khoury et al., 2022)</b>	<b>Dispositifs de collaborations</b>	Identification et fonctionnement des outils et mécanismes mis en place pour renforcer la collaboration entre les employés.	Utilisation d'outils numériques collaboratifs, observation des réunions d'équipe.
<b>Réduction du contrôle hiérarchique(El Khoury et al., 2022)</b>	<b>Le Type de contrôle</b>	Evaluation de la réduction ou transformation des mécanismes de contrôle formels au profit de systèmes de	Analyse des pratiques de reporting et d'audit interne.

Caractéristiques Théoriques ou proposées	Nouvelle caractéristique pour le cadre théorique	Critères d'observation associé	Outils ou indicateurs de mesure
		confiance et d'autorégulation	
<b>Mise en œuvre de politiques R&amp;D et soutien à la dynamique entrepreneuriale(El Khoury et al., 2022)</b>	<b>Recherche et développement</b>	Observation de l'existence et de l'application des politiques favorisant l'innovation et l'initiative des collaborateurs pour développer de nouveaux projets.	Existence de budgets R&D, projets innovants développés par les employés.
<b>Mise en œuvre de dispositifs favorisant l'empowerment / responsabilisation des salariés(El Khoury et al., 2022)</b>	<b>Habilitation et responsabilisation</b>	Analyse des pratiques et outils incitant les employés à assumer la responsabilité de leurs actions et à contribuer activement aux objectifs organisationnels.	Analyse des processus de responsabilisation, feedback des employés.
<b>Transparence(El Khoury et al., 2022)</b>	<b>Gestions des informations</b>	Observation des pratiques liées à la transparence dans le partage des informations stratégiques, financières, et opérationnelles entre tous les membres de l'organisation.	Accès aux documents partagés, analyse des supports de communication internes.

Caractéristiques Théoriques ou proposées	Nouvelle caractéristique pour le cadre théorique	Critères d'observation associé	Outils ou indicateurs de mesure
<b>Confiance mutuelle(El Khoury et al., 2022)</b>	<b>Fondements des relations</b>	Évaluation des relations professionnelles basées sur la confiance mutuelle, et leur impact sur la collaboration et la productivité	Études de cas, analyse des interactions professionnelles.
<b>Division en petites équipes autonomes(El Khoury et al., 2022)</b>	<b>Travail d'équipes autonomes</b>	Observation de la structuration du travail en équipes autonomes et de leur capacité à s'auto-organiser pour atteindre leurs objectifs.	Observation des pratiques d'auto-organisation, analyse des performances d'équipe.
<b>Mécanismes de coordination (Ajout, encadrement méthodologique)</b>	<b>Coordination organisationnelle</b>	Analyse des dispositifs permettant d'assurer une coordination efficace entre les différents membres et équipes sans hiérarchie formelle.	Observation des réunions de synchronisation, outils de gestion de projet.

Adapte d'El Khoury et al. (2022)

Le tableau ci-dessus synthétise les treize caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée mobilisées dans le cadre de cette recherche. Issues

principalement des travaux d'El Khoury et al. (2022), ces caractéristiques ont été traduites en critères d'observation concrets et en indicateurs mesurables, afin d'en permettre l'analyse empirique dans le contexte de l'entreprise observé. L'ajout d'une treizième caractéristique relative aux mécanismes de coordination sans hiérarchie répond à une nécessité méthodologique : celle de prendre en compte les dispositifs collectifs permettant d'assurer la fluidité des interactions et des prises de décision dans des structures dépourvues de hiérarchie formelle. Ce référentiel opérationnel constitue ainsi le socle analytique à partir duquel les données empiriques recueillies seront interprétées, tout en assurant la cohérence entre le cadre théorique mobilisé et les observations réalisées.

### **3.3 Conditions de succès**

L'adoption du modèle d'entreprise libérée requiert un ensemble de conditions spécifiques pour être viable et durable. Divers auteurs ont identifié des facteurs contextuels, culturels et organisationnels nécessaires pour favoriser l'émergence et la stabilisation de ce modèle. Ces conditions agissent comme des variables modératrices, susceptibles d'amplifier ou d'entraver les effets positifs associés aux caractéristiques fondamentales de la libération organisationnelle.

#### **a) L'engagement et la posture des dirigeants**

Le rôle des dirigeants apparaît comme déterminant dans les premières phases de transformation. Autissier et al. (2016), insistent sur la nécessité d'un leadership exemplaire, incarnant les valeurs de confiance, de transparence et de responsabilisation. Le dirigeant agit non pas comme un gestionnaire au sens classique, mais comme un catalyseur du changement, capable de céder le pouvoir tout en assurant

une cohérence stratégique. Selon Frimousse et Peretti (2022), ce type de leadership doit faire preuve d'une forme d'humilité managériale, propice à l'autonomisation des collaborateurs.

**b) Un climat de confiance mutuelle**

La transformation vers une entreprise libérée nécessite un climat de confiance préexistant ou à construire. Dans un environnement marqué par la défiance ou le contrôle excessif, la libération peut générer des effets pervers, tels que le repli, la confusion des rôles ou la surcharge émotionnelle (Boussard, 2017). La littérature souligne que la confiance ne se décrète pas : elle se construit par la cohérence des actes, la transparence des décisions et la reconnaissance des personnes ,(Frimousse & Peretti, 2022).

**c) L'accompagnement au changement et la montée en compétences**

La libération n'est pas un processus spontané ; elle suppose une préparation rigoureuse. Laloux (2014), souligne l'importance des dispositifs d'accompagnement : ateliers collaboratifs, programmes de formation, développement des soft skills (écoute active, intelligence émotionnelle, gestion de conflits). Ces mécanismes permettent de sécuriser la transition et d'éviter les risques d'anomie organisationnelle. L'apprentissage collectif devient ainsi un levier central pour construire de nouveaux repères dans l'absence de hiérarchie formelle.

**d) L'adaptabilité aux spécificités sectorielles et culturelles**

Plusieurs travaux rappellent que les modalités de mise en œuvre du modèle de l'entreprise libérée varient significativement selon les caractéristiques du secteur d'activité, le contexte culturel ou la structure du tissu économique local. Jaouen et Sammut (2020), soulignent que la réussite du modèle dépend de la capacité des

entreprises à contextualiser les principes de libération. Ainsi, une entreprise industrielle, confrontée à des normes de sécurité strictes ou à une production en flux tendu, ne pourra pas appliquer les mêmes modalités de délégation ou d'autonomie qu'une entreprise de services ou une start-up technologique.

De même, les dimensions culturelles influencent profondément la perception de l'autorité, du collectif et de la responsabilité individuelle. Dans des environnements où la hiérarchie est fortement valorisée ou intérieurisée (culture à distance hiérarchique élevée), la mise en œuvre du modèle libéré peut heurter des représentations sociales profondément ancrées (Hofstede, 2011). C'est pourquoi des auteurs comme Gilbert et al. (2017) insistent sur la nécessité d'une pédagogie du changement et d'un ancrage progressif, en tenant compte du degré de maturité organisationnelle.

En résumé, les conditions recensées dans la littérature générale dessinent un environnement propice à l'émergence de l'entreprise libérée. Loin d'être universelles, ces conditions doivent être interprétées comme des leviers adaptables, qui soutiennent l'appropriation progressive du modèle en fonction des réalités organisationnelles. Elles constituent une base utile pour comparer les approches contextuelles et poser les fondations d'une réflexion sur les variables modératrices de la libération organisationnelle.

### **3.4 Effets positifs et négatifs de la libération d'une organisation : avantages et inconvénients du modèle d'entreprise libérée**

Le modèle de l'entreprise libérée, en tant que forme organisationnelle visant à maximiser l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs, suscite un intérêt croissant dans la littérature en sciences de gestion. Si plusieurs travaux soulignent les effets positifs de cette approche sur l'engagement, la performance ou encore l'innovation, d'autres pointent les limites et tensions susceptibles d'en émerger dans la pratique. Nous présenterons donc respectivement les avantages puis les limites ou effets indésirables généralement observés par certains auteurs.

#### ❖ **Avantages généralement observés**

- **Augmentation de la capacité décisionnelle des collaborateurs**

Plusieurs études montrent que le modèle libéré favorise l'autonomie décisionnelle et la responsabilisation des collaborateurs(Gamache, 2019; Getz & Carney, 2012). Les employés sont incités à prendre des initiatives pour contribuer directement aux objectifs organisationnels.

Pour El Khoury et al. (2022), cette autonomie se double d'un engagement collectif renforcé : la transparence de l'information et la mise en place de dispositifs collaboratifs créent un climat de confiance mutuelle et un sentiment d'appartenance plus fort.

- **Amélioration des résultats organisationnels**

La réduction des niveaux hiérarchiques et la fluidification des circuits décisionnels favorisent la capacité d'adaptation des entreprises libérées face aux changements de leur environnement(Gagnon, 2021; Jaouen & El Khoury, 2024).

Cette réactivité est appuyée par des mécanismes de coordination horizontaux (cercles, comités, plateformes collaboratives) qui permettent une prise de décision plus rapide et une meilleure résilience organisationnelle face aux aléas du marché.

- **La coopération par une circulation fluide de l'information**

L'entreprise libérée promeut une culture de la coopération fondée sur le partage d'informations et le dialogue ouvert.

Selon Boullier et Ruffier (2021), et El Khoury et al. (2022), la circulation horizontale de l'information et la participation des collaborateurs aux décisions stratégiques favorisent la co-création et renforcent la confiance interpersonnelle.

- **Innovation et créativité collective**

La suppression des contrôles hiérarchiques rigides encourage l'expérimentation et l'apprentissage organisationnel.

Les travaux d'El Khoury et al. (2022) montrent que les collaborateurs, plus autonomes, sont mieux placés pour initier des projets innovants et transformer leurs idées en actions concrètes, favorisant ainsi un fort potentiel de créativité collective.

- **Flexibilité structurelle et adaptabilité**

Le modèle libéré facilite une structuration souple des équipes et des fonctions, ce qui permet une adaptation continue aux évolutions économiques, sociales et technologiques(Casalegno 1, 2017) .

EL Khoury et al. (2024), soulignent que cette flexibilité organisationnelle, soutenue par des dispositifs numériques et collaboratifs, renforce la capacité d'ajuster les rôles et responsabilités en temps réel.

- **Bien-être, épanouissement professionnel**

Plusieurs auteurs associent la libération à une amélioration de la qualité de vie au travail.

Mattelin-Pierrard et al. (2020) montrent que la réduction de la supervision constante et la reconnaissance des contributions individuelles favorisent l'épanouissement professionnel. Pour El Khoury et al. (2022), l'entreprise libérée aligne les valeurs personnelles avec les finalités collectives, considérant les individus comme des acteurs réflexifs dont la satisfaction conditionne la durabilité du modèle.

- ❖ **Limites et effets indésirables potentiels**

- **Difficultés de coordination sans hiérarchie formelle**

L'une des principales limites soulevées par plusieurs auteurs concerne la complexité de la coordination collective en l'absence de hiérarchie clairement définie. Comme le note Casalegno (2017), lorsque les mécanismes d'autogestion ne sont pas suffisamment structurés, la répartition des responsabilités devient floue et les processus décisionnels peuvent s'allonger. EL Khoury et al. (2024) soulignent également que, sans leaders identifiés ou dispositifs de pilotage bien établis, certaines équipes peuvent rencontrer des difficultés à maintenir une cohésion opérationnelle et à coordonner efficacement leurs actions.

- **Inégalités implicites et leadership informel**

Bien que l'entreprise libérée vise à abolir les rapports hiérarchiques formels, elle ne supprime pas toujours les dynamiques de pouvoir implicites. Gamache (2019), observe que des formes de leadership informel peuvent émerger, parfois exercées de manière non assumée, entraînant des déséquilibres dans la participation et la reconnaissance des contributions. Selon El Khoury et al. (2022), ces mécanismes peuvent créer des tensions entre les membres et remettre en cause les idéaux d'égalité et d'inclusion qui constituent l'un des fondements du modèle.

- **Résistance au changement et surcharge cognitive**

La transition vers une organisation libérée peut se heurter à une résistance importante, notamment de la part de collaborateurs habitués à des systèmes hiérarchiques traditionnels. Boullier et Ruffier (2021) précisent que l'autonomie accrue peut générer une surcharge cognitive, liée à la multiplication des responsabilités individuelles et à la nécessité de prendre des décisions complexes. EL Khoury et al. (2024) ajoutent que, sans dispositifs d'accompagnement adéquats, cette transformation peut provoquer un sentiment d'isolement ou d'incertitude chez certains employés, compromettant la réussite du processus de libération.

- **Gestion des conflits et absence d'arbitrage**

Dans les entreprises libérées, l'absence d'autorité formelle complique la résolution des conflits interpersonnels et des désaccords stratégiques. Getz et Carney (2012), indiquent que le modèle repose sur une forte maturité collective, où les membres doivent parvenir à des solutions concertées sans recourir à un arbitre hiérarchique.

Toutefois, El Khoury et al. (2022) mettent en évidence que, dans la pratique, cette autorégulation reste difficile à atteindre sans mécanismes clairs de médiation, ce qui peut ralentir les processus décisionnels et nuire à la cohésion des équipes.

- **Applicabilité limitée selon les contextes**

L'efficacité du modèle d'entreprise libérée dépend fortement du contexte sectoriel, culturel et organisationnel. A cet effet, Jaouen et Sammut (2020) montrent que les entreprises opérant dans des environnements très normés, comme l'industrie lourde ou les secteurs à forte contrainte réglementaire, rencontrent davantage de difficultés à mettre en œuvre les principes de libération. EL Khoury et al. (2024), précisent que la réussite du modèle nécessite une adaptation fine aux réalités culturelles et structurelles de chaque organisation, faute de quoi l'appropriation des principes peut être compromise.

- **Fragilité de la mise en œuvre**

El Khoury et al. (2022), insistent sur le fait que la libération n'est pas un état stable mais un processus en constante évolution, exposé à des réversibilités possibles. Sans soutien culturel fort ou accompagnement structurel, les dynamiques libératrices peuvent être récupérées par des logiques managériales classiques, ce qui entraîne un retour aux pratiques antérieures. Ce caractère incertain rend nécessaire la mise en place de dispositifs d'ancre durables pour consolider la transformation.

- **Risque de décalage entre discours et pratiques**

Une autre limite majeure concerne le décalage possible entre les discours managériaux sur la liberté et les réalités vécues par les collaborateurs. EL Khoury et al. (2024) observent que certaines entreprises promeuvent une image de libération sans réellement adapter leurs pratiques internes, ce qui peut engendrer des frustrations, une surcharge implicite ou encore des pressions informelles. Ce paradoxe, entre promesse d'autonomie et persistance de contraintes invisibles, peut fragiliser l'adhésion des équipes et affaiblir la crédibilité du modèle.

- **Vulnérabilité aux effets contextuels**

Les travaux d'El Khoury et al. (2022), et d'EL Khoury et al. (2024) rappellent que le modèle de l'entreprise libérée ne peut pas être appliqué uniformément à toutes les organisations. Les facteurs institutionnels, culturels et sectoriels influencent fortement la manière dont les principes de libération sont compris et intégrés. Cette variabilité impose une contextualisation fine des pratiques, afin d'éviter les conflits avec les logiques de pouvoir, de décision ou de régulation déjà existantes dans l'entreprise.

- **Émergence de tensions managériales latentes**

Enfin, EL Khoury et al. (2024), mettent en évidence l'apparition de tensions structurelles et managériales dans les entreprises libérées. La redistribution des responsabilités et l'absence de hiérarchie claire peuvent générer des incertitudes sur les rôles, des conflits internes ou des ralentissements décisionnels. Ces situations

soulignent l'importance de mettre en place des mécanismes de coordination robustes et des espaces de régulation pour soutenir l'efficacité collective.

### **3.5 Propositions de recherche retenues**

L'analyse du cadre théorique a permis de dégager un ensemble de relations hypothétiques entre les caractéristiques fondamentales de l'entreprise libérée, les conditions de succès identifiées dans la littérature, et l'évolution des caractéristiques dans le temps en raison de leur co-construction. Ces relations sont formulées sous la forme de six propositions, qui guideront l'analyse empirique.

Ces propositions s'appuient sur les travaux fondateurs de Getz et Carney (2012), enrichis par l'actualisation proposée par Getz et Arnaud (2024), sur les apports critiques et processuels de Mattelin-Pierrard et al. (2020), ainsi que sur la modélisation des caractéristiques et des conditions contextuelles (El Khoury et al., 2022; EL Khoury et al., 2024).

❖ **Proposition 1 – Prévalence de l'autonomie et de la responsabilisation malgré leur expression concrète différenciée et contextualisée (VI → VM)**

Conformément à la philosophie organisationnelle défendue par Getz et Carney (2012) et approfondie par Getz et Arnaud (2024), ainsi qu'à l'analyse de Mattelin-Pierrard et al. (2020), sur l'autonomie comme caractéristique structurante, nous supposons que l'autonomie et la responsabilisation des employés se manifestent de manière tangible dans les pratiques décisionnelles quotidiennes, la gestion des projets et la participation stratégique. Cette manifestation est modulée par des facteurs tels que l'expérience cumulative dans le modèle, la stabilité des équipes et les spécificités sectorielles (EL Khoury et al., 2024).

❖ **Proposition 2 – Co-construction de mécanismes de coordination en l'absence d'une hiérarchie formelle (VI → VM)**

En suivant Mattelin-Pierrard et al. (2020), El Khoury et al. (2022) et EL Khoury et al. (2024) nous avançons que l'absence de hiérarchie traditionnelle favorise la création de mécanismes alternatifs de coordination (réunions de synchronisation, gouvernance partagée, outils numériques, rotation des rôles) qui soutiennent l'efficacité opérationnelle et l'engagement collectif.

❖ **Proposition 3 – Évolution de la présence et des manifestations des caractéristiques constitutives de l'entreprise libérée au fil du temps (VI → VD)**

S'inscrivant dans la perspective processuelle libératrice décrite par Mattelin-Pierrard et al. (2020) et reprise dans les définitions récentes de Getz et Arnaud (2024) et EL Khoury et al. (2024), nous supposons que les caractéristiques initialement présentes peuvent évoluer, certaines s'atténuant ou se transformant, tandis que d'autres émergent pour répondre à des besoins nouveaux.

❖ **Proposition 4 – Influence du contexte organisationnel sur l'évolution des caractéristiques (VI → VD)**

Inspirée des observations de Jaouen et Sammut (2020) et des analyses d'EL Khoury et al. (2024), cette proposition postule que l'évolution des caractéristiques d'une entreprise libérée dépend fortement de son contexte organisationnel interne, incluant ses pratiques, sa culture, son historique et la trajectoire particulière de sa transformation.

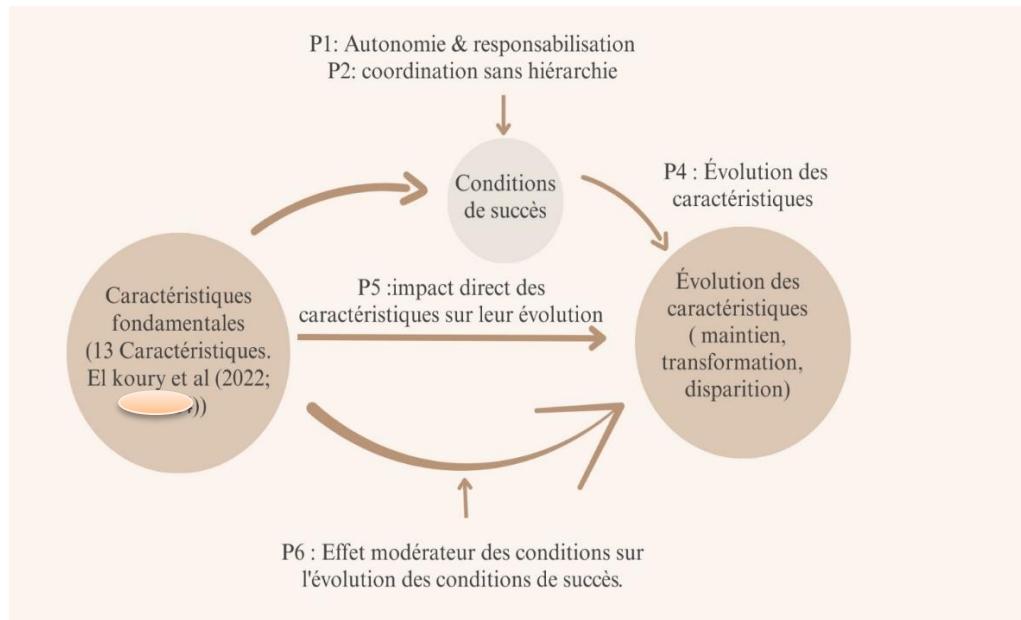
**Proposition 5 – Effet modérateur des conditions de succès sur la relation entre caractéristiques et évolution (VI × VM → VD)**

Dans la lignée des travaux d'Autissier et al. (2016), Frimousse et Peretti (2022) et El Khoury et al. (2024), nous postulons que certaines conditions telles que la clarté de la vision, l'engagement de la direction, les dispositifs de soutien ou les actions de formation modèrent la relation entre les caractéristiques du modèle et leur évolution dans le temps.

❖ **Proposition 6 – Effet direct des conditions de succès sur l'évolution des caractéristiques (VM → VD)**

Enfin, conformément à Laloux (2014) et EL Khoury et al. (2024), cette proposition soutient que les conditions de succès exercent également un effet direct sur l'évolution des caractéristiques, indépendamment des autres facteurs. Plus les dispositifs d'accompagnement sont robustes et adaptés, plus la transformation de l'entreprise vers le modèle libéré se consolide.

**Figure 2: Schéma conceptuel des propositions de recherche**



Ce schéma illustre l'articulation entre les caractéristiques fondamentales (**VI**), les conditions de succès (**VM**) et l'évolution des caractéristiques dans le temps (**VD**). Les flèches représentent les six propositions formulées :

- **P1 et P2** : rôle des caractéristiques fondamentales dans le développement de l'autonomie des collaborateurs et des mécanismes de coordination sans hiérarchie (**VI → VM**) ;
- **P3 et P4** : influence directe des caractéristiques sur l'évolution des caractéristiques du modèle (**VI → VD**) ;
- **P5** : effet modérateur des conditions de succès sur la relation entre caractéristiques et évolution (**VI × VM → VD**) ;
- **P6** : effet direct des conditions de succès sur l'évolution des caractéristiques (**VM → VD**).

Ce cadre visuel constitue le point de jonction entre la revue de littérature et l'analyse empirique présentée au **chapitre 5**.

## CHAPITRE 4

### METHODOLOGIE

Ce chapitre vise à présenter le cadre méthodologique adopté pour répondre à la question de recherche portant sur les caractéristiques fondamentales et distinctives de l’entreprise libérée dans un contexte manufacturier. L’objectif de cette recherche est d’explorer, les mécanismes, pratiques et dynamiques internes qui sous-tendent l’implantation d’un tel modèle organisationnel. Dans cette perspective, le choix d’une approche qualitative s’est imposé afin de saisir la complexité des phénomènes étudiés dans leur contexte réel.

La méthodologie déployée s’inscrit dans une démarche interprétative, en cohérence avec l’épistémologie du réalisme critique qui sous-tend ce travail. Ce chapitre se structure autour de plusieurs sections : le type de recherche (4.1), l’ancrage épistémologique (4.2), méthode de collecte de données (4.3), grille d’analyse documentaire (4.4), échantillonnage (4.5), considération éthique (4.6).

#### **4.1 Type de recherche**

Cette recherche adopte une démarche qualitative, à titre de rappel elle est en cohérence avec l’objectif principal: comprendre **comment les caractéristiques fondamentales et distinctives de l’entreprise libérée se manifestent-elles dans une entreprise ayant atteint une forme stabilisée dans ce modèle**. Il s’agit d’analyser la manière dont les principes théorisés dans la littérature se traduisent concrètement dans les pratiques, les interactions et les dispositifs observables au sein d’une organisation engagée dans un processus de libération.

Le choix d'une démarche qualitative se justifie par la nature exploratoire de la problématique ainsi que par la complexité du phénomène étudié. En effet, le modèle de l'entreprise libérée implique des dynamiques organisationnelles, culturelles et relationnelles qui ne peuvent être comprises qu'en tenant compte de leur contexte

Comme le soulignent Moriceau et Soparnot (2019), la recherche qualitative en sciences sociales est une démarche réflexive où le chercheur compose sa méthode dans l'action, en lien étroit avec le terrain et les données. De plus, Lanka et al. (2020) soulignent l'importance de la recherche qualitative en management pour enrichir notre compréhension des dynamiques organisationnelles, en complémentarité avec les approches quantitatives standards.

Enfin, cette approche est particulièrement adaptée aux recherches qui visent à explorer, enrichir ou développer des cadres conceptuels existants. Ainsi, Thiétart (2014), P176 « *les démarches qualitatives servent principalement à construire ou à enrichir et développer des théories* ». Dans le cas présent, il ne s'agit pas de vérifier une hypothèse prédéfinie dans un cadre strictement déductif, mais plutôt de nourrir une compréhension approfondie des conditions de mise en œuvre du modèle libéré dans un environnement organisationnel spécifique.

En ce sens, cette recherche vise à faire émerger, à travers une étude de cas unique, une interprétation nuancée des pratiques de libération organisationnelle à partir d'un matériau empirique riche, issu d'observations, d'analyses documentaires et d'interactions en contexte réel. Elle se positionne ainsi clairement dans une perspective inductive, attentive à la manière dont les acteurs donnent sens à leur environnement organisationnel et contribuent à sa structuration.

## 4.2 Ancrage épistémologique

L’ancrage épistémologique de cette recherche repose sur le réalisme critique, une posture intermédiaire entre le positivisme et le constructivisme. Le réalisme critique reconnaît l’existence d’une réalité objective indépendante de l’observateur, mais considère que cette réalité ne peut être connue qu’à travers des constructions sociales et des interprétations humaines (Bhaskar, 2013; Sayer, 1999). Ce positionnement permet donc d’examiner les caractéristiques d’une entreprise libérée comme des structures ayant des effets réels, tout en tenant compte de leur mise en œuvre contextualisée et évolutive.

Dans cette logique, l’approche interprétative, compatible avec le réalisme critique Guba et Lincoln (1994), est mobilisée pour mieux comprendre comment les acteurs s’approprient, transforment et mettent en œuvre les principes du modèle de l’entreprise libérée dans un contexte réel et situé. Elle privilégie l’interprétation des processus, des processus, des significations et des interactions plutôt qu’une mesure strictement quantitative.

Le choix d’une étude de cas unique s’inscrit pleinement dans cette posture. L’objectif n’est pas de généraliser les résultats à une population plus large, mais de produire une compréhension approfondie et contextualisée d’un phénomène organisationnel complexe (Yin, 2018). Ce type de design est approprié lorsque le cas étudié est « révélateur », « exemplaire » ou « critique », c’est-à-dire qu’il offre une occasion particulièrement riche d’analyser un phénomène peu documenté ou théoriquement intéressant. Dans ce travail, l’entreprise observée répond à ces trois critères, car elle a adopté depuis plusieurs années un mode de gestion fondé sur la libération de ses structures et de ses pratiques.

Comme le rappellent Thiétart (2014), « le cas unique est souvent d’usage dans les perspectives interprétatives et surtout constructivistes où la connaissance est contextualisée » (p. 250). Il permet ainsi de cerner les mécanismes internes à l’œuvre dans la transformation managériale, tout en respectant la complexité et la singularité du contexte étudié.

Ce positionnement est également en accord avec l’approche développée par Bédard et al. (2005), pour qui l’étude de cas constitue un outil d’apprentissage et d’analyse permettant de se confronter à des situations réelles, marquées par le risque, l’incertitude et la complexité décisionnelle. Dans cette perspective, l’étude de cas favorise le développement d’un raisonnement, sensible au contexte et à la pluralité des facteurs explicatifs.

#### ❖ Précision méthodologique

Bien que les observations aient été réalisées sur trois sites distincts appartenant à la même entreprise (le siège social, l’unité de production et deux points de vente), il ne s’agit pas d’une étude de cas multiple ni d’une étude de cas imbriquée au sens strict(Yin, 2018). Tous ces sites constituent des unités fonctionnelles complémentaires d’un même système organisationnel qui repose sur le modèle de l’entreprise libérée. Les différences de lieux ont servi à capter la diversité des processus et pratiques et leur cohérence, mais l’analyse porte sur l’entreprise comme entité unique, considérée dans sa globalité. Cette unité d’analyse centrale justifie le recours à une étude de cas holistique unique, et non à une approche comparative entre cas, ce qui aurait requis une pluralité d’entreprises.

En somme, l’étude de cas unique, appuyée sur un ancrage en réalisme critique et une posture interprétative, constitue une démarche pertinente pour comprendre, dans

sa complexité et sa singularité, la manière dont une organisation se manifestent les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise libérée après plusieurs années.

### **4.3 Méthode de collecte de données**

Dans le cadre de cette recherche qualitative interprétative, la méthode de collecte de données a été soigneusement choisie afin de favoriser une compréhension contextuelle et approfondie des caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée. Conformément à la posture du réalisme critique, la collecte vise à documenter les processus et pratiques organisationnel tout en identifiant les mécanismes sous-jacents qui les structurent, à partir de données empiriques contextualisées.

Deux principales méthodes ont été mobilisées : l'observation non participante et l'analyse documentaire de sources publiques. Ces méthodes ont été sélectionnées en raison de leur complémentarité et de leur adéquation avec les objectifs de la recherche.

#### **4.3.1 Observation non participante**

##### **❖ Nature et justification de la méthode**

Dans le cadre de cette recherche, qui vise à répondre à la question suivante :

« Quelles sont les caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée, et comment se manifestent-elles dans une entreprise issue du secteur manufacturier ayant atteint une forme stabilisée dans ce modèle »,

L'observation non participante a été retenue comme méthode centrale de collecte de données empiriques.

Cette méthode permet au chercheur d'adopter une posture d'observateur externe, non engagé dans l'action, tout en captant les interactions, pratiques, dispositifs et comportements significatifs pour répondre à la question de recherche. L'observation non participante constitue un outil de collecte de données privilégié pour comprendre les dynamiques organisationnelles in situ, sans perturber le fonctionnement habituel de l'organisation observée.

Cette approche permet de saisir les processus à l'œuvre dans leur contexte naturel, conformément aux postulats interprétatifs et à l'épistémologie du réalisme critique, selon lesquels la connaissance des réalités sociales s'élabore par l'analyse située de leurs mécanismes et manifestations visibles.

#### ❖ Accès au terrain et contraintes contextuelles

Notre étude de cas, fait suite à la recherche d'entreprises libérées à travers plusieurs démarches infructueuses auprès des chambres de commerce, afin d'étudier un cas probant. C'est-à-dire le cas d'une entreprise se déclarant comme telle et qui est reconnu par la communauté professionnelle et étudiée comme telle par la communauté scientifique. C'est suite à une recherche sur internet, que nous sommes parvenu à repérer l'entreprise répondant aux critères d'un cas probant, telle qu'expliqué précédemment. En effet l'organisation retenue dans notre étude est reconnue par les médias comme étant libérée et étudiée comme telle. Une demande de recherche a donc été transmise à l'entreprise après identification, suivie d'une présentation du projet auprès de la personne ressource. Cette dernière a manifesté une grande ouverture, mentionnant que l'entreprise accueille régulièrement des visiteurs intéressés par leur fonctionnement organisationnel.

#### ❖ Deux formes d'observation non participante

Selon Thiétart (2014), l'observation non participante peut prendre deux formes complémentaires :

- **L'observation non systématique**, qui consiste à enregistrer les faits pertinents au fur et à mesure de leur apparition, sans schéma prédéfini, ce qui permet une flexibilité d'adaptation à la réalité du terrain ;
- **L'observation focalisée et standardisée**, qui repose sur l'usage d'un dispositif de collecte structuré, permettant de concentrer l'attention de l'observateur sur des phénomènes précis (Thietart et al., 2014, p. 279).

La présente recherche a mobilisé ces deux modalités de manière complémentaire : une attention ouverte a d'abord permis de capter l'environnement global et les pratiques émergentes, avant que les observations ne soient guidées de manière plus systématique par la grille d'observation (Annexe 1) ,fondée sur treize caractéristiques de l'entreprise libérée, dont 12 relevées par El Khoury et al. (2022)

#### ❖ **Objectifs, posture et précautions méthodologiques**

L'observation avait pour objectif de repérer les manifestations concrètes des caractéristiques de l'entreprise libérée à travers les pratiques managériales, les interactions entre acteurs, l'organisation du travail et les dispositifs collaboratifs. Le chercheur s'est efforcé d'adopter une posture discrète, respectueuse et non intrusive, afin de ne pas interférer avec les comportements des membres de l'organisation.

Toutefois, certaines interactions spontanées ont eu lieu avec des collaborateurs, à leur initiative. Ces derniers ont parfois partagé, de manière informelle, leur perception ou expérience du modèle de gestion de leur entreprise. Ces échanges n'ont pas été sollicités par le chercheur et ne relèvent pas de la catégorie des entretiens, mais ont été

consignés séparément et analysés avec prudence, conformément aux principes d'intégrité scientifique et de respect de la méthode choisie. Une réflexion éthique sur ces interactions est présentée à la **section 4.6**.

Enfin, comme le souligne Yin (2018), même dans une observation non participante, la seule présence du chercheur peut altérer le comportement des observés phénomène connu sous le nom d'effet de réactivité. Des précautions ont donc été prises pour limiter cet effet : présentation brève du chercheur sans insistance sur les objectifs de l'étude, tenue sobre, discréction dans les déplacements, et saisie différée des notes en dehors des moments d'interaction. Ces mesures visaient à préserver autant que possible l'authenticité des situations observées.

#### **4.3.2 Analyse documentaire des sources publiques**

En complément de l'observation, une analyse documentaire à l'aide d'une grille d'analyse a été réalisée à partir de documents accessibles au public ou fournis par l'entreprise à des fins de diffusion externe. Ces documents incluent notamment : Un document développant le fonctionnement de l'entreprise remis par notre correspondant, entrevues médiatiques avec la direction, et des liens présentant les pages de l'entreprise ou celles présentant des articles en lien avec l'entreprise.

Cette méthode permet une triangulation des données telle que précisée par Yin (2018), renforçant ainsi la crédibilité des résultats. Elle offre également un aperçu des valeurs véhiculées par l'organisation, de sa culture déclarée et des éléments structurants de son identité institutionnelle.

Les documents ont été analysés à l'aide de d'une grille d'analyse (Annexe 2), autre que celle utilisée pour l'observation, facilitant ainsi la comparaison entre les processus et pratiques observés et les représentations véhiculées par l'entreprise.

#### **4.4 Grille d'analyse documentaire : structure de lecture du contenu textuel**

L'analyse documentaire constitue un complément essentiel à l'observation non participante dans le cadre de cette étude de cas. Afin d'assurer une lecture systématique, cohérente et fidèle aux dimensions du cadre théorique mobilisé, une grille d'analyse documentaire a été élaborée.

Contrairement à la grille d'observation, qui repose sur la captation de faits observables en contexte, la grille d'analyse documentaire a pour objectif de structurer la lecture critique des documents écrits produits par l'entreprise étudiée (documents présentant le fonctionnement de l'entreprise, publications sur les plateformes numériques, etc.).

##### **❖ Objectifs de la grille**

La grille d'analyse vise à :

- Repérer la présence explicite ou implicite des caractéristiques de l'entreprise libérée dans les documents ;
- Identifier les discours institutionnels ou symboliques qui soutiennent la transformation managériale ;
- Analyser les modes de justification, de valorisation ou de narration associés aux choix organisationnels.

### ❖ Structure de la grille

La grille repose sur les 13 caractéristiques conceptuelles issues du référentiel théorique proposé par El Khoury et al. (2022), en intégrant les éléments suivants pour chaque caractéristique (Annexe 2):

- **Extraits représentatifs** : citations ou passages pertinents du document analysé.
- **Indicateurs textuels** : termes récurrents, expressions clés, styles d'argumentation (ex. : vocabulaire de l'autonomie, de la transparence ou de la coordination) ;
- **Fonction discursive** : justification, mobilisation, appel à l'adhésion, narration d'expérience, etc. ;
- **Lien avec les processus et pratiques organisationnels** : mise en relation avec les observations ou les affirmations stratégiques.

### ❖ Application de la grille

L'application de cette grille a été réalisée à partir d'une lecture attentive des documents sélectionnés. Chaque document a été codé à l'aide du logiciel NVivo, en créant des nœuds thématiques correspondant aux 13 dimensions (Annexe 6). Ce codage a permis : d'extraire des éléments récurrents ; de comparer le contenu de différents types de documents ; de trianguler les résultats avec les données issues de l'observation. Exemple d'utilisation : Pour cette caractéristique “transparence de l'information”, la grille a permis de repérer dans les documents : des mentions explicites à la

communication ouverte (ex. : affichage des résultats financiers, réunions d'équipe ouvertes à tous) ; des expressions telles que “transparence totale”, “accès libre à l'information”, “partage stratégique” ; une fonction narrative visant à illustrer l'authenticité et la confiance cultivée dans l'organisation.

#### ❖ Justification méthodologique

Cette grille d'analyse documentaire se distingue donc de la grille d'observation par : son support (contenus écrits plutôt que comportements) ; ses indicateurs (indices discursifs plutôt que manifestations visibles) ; sa finalité (interprétation analytique plutôt que captation empirique).

Elle constitue ainsi un outil d'analyse à part entière, qui respecte les normes méthodologiques propres aux études de cas dans une approche interprétative ancrée dans un réalisme critique (Thiéstart, 2014; Yin, 2018)

### 4.5 Echantillonnage

L'échantillonnage dans cette recherche qualitative repose sur une logique de choix raisonné plutôt que sur une recherche de représentativité statistique. Comme l'indiquent Miles et Huberman (1994), l'échantillonnage qualitatif vise à sélectionner des cas riches en informations qui permettent de comprendre en profondeur les dynamiques à l'œuvre dans un phénomène donné, ici celui de la mise en œuvre du modèle d'entreprise libérée dans un contexte particulier.

#### ❖ Choix de l'entreprise et justification

Le choix de l'organisation étudiée relève d'un échantillonnage théorique Corbin et Strauss (2008). C'est-à-dire d'une sélection fondée sur la pertinence du cas sur des cas pertinents pour éclairer le phénomène étudié. En raison de la rareté des entreprises revendiquant explicitement une démarche de libération au Québec, plusieurs démarches ont été entreprises auprès de différentes chambres de commerce, sans succès. La sélection s'est finalement orientée vers une entreprise manufacturière identifiée dans les médias comme ayant adopté le modèle de l'entreprise libérée depuis plusieurs années et étudiée comme telle tant par des praticiens que des universitaires.

Cette entreprise a été retenue pour son expérimentation avancée des principes de l'entreprise libérée, sa visibilité publique en matière d'innovation managériale, et sa disponibilité à accueillir un regard de recherche externe. Un contact initial a permis de présenter les objectifs du projet à une personne responsable de la culture organisationnelle, qui a confirmé l'intérêt de l'entreprise pour ce type d'analyse, indiquant que l'organisation avait l'habitude d'interactions avec des chercheurs, consultants ou visiteurs curieux de son fonctionnement.

### ❖ Choix des sites d'observation

Bien que l'étude porte sur une entreprise unique, celle-ci est structurée autour de plusieurs unités fonctionnelles réparties sur différents sites géographiques : un siège administratif et trois succursales (dont un atelier de fabrication et trois salles d'exposition). Ainsi, les observations ont été réalisées sur quatre sites de l'organisation afin de saisir la diversité des pratiques et leur cohérence avec les principes du modèle libéré.

Ce choix correspond à une variation intra-cas, permettant une analyse en profondeur des manifestations différencierées d'un même modèle organisationnel selon les contextes de travail(Yin, 2018). Toutefois, en cohérence avec le positionnement méthodologique de l'étude, il ne s'agit pas ici d'une étude de cas multiple ou imbriquée, mais d'une étude de cas holistique enrichie d'une diversité contextuelle interne.

#### ❖ Acteurs observés et modalités de sélection

L'observation non participante s'est focalisée sur les dynamiques de groupe, les interactions entre collaborateurs, les modes de coordination, les réunions formelles ou informelles, ainsi que les échanges spontanés dans les espaces communs.

Les personnes observées n'ont pas été sélectionnées au préalable, en cohérence avec l'approche non intrusive de la recherche. L'objectif n'étant pas de recueillir des récits individuels mais de saisir les pratiques collectives, les mécanismes d'autonomisation, les processus de décision et les outils collaboratifs en usage. Certaines personnes ont néanmoins spontanément partagé des éléments d'explication à la suite de questions informelles adressées au chercheur dans un esprit d'ouverture. Ces interactions, bien que non sollicitées, ont été prises en compte comme compléments contextuels aux observations directes, sans constituer une démarche d'entrevue formelle.

#### ❖ Limites de l'échantillonnage

Le choix d'une étude de cas unique comporte certaines limites en termes de généralisation des résultats. Toutefois, comme le soulignent Eisenhardt et Graebner (2007), l'étude approfondie d'un cas riche peut contribuer de manière significative à la

construction théorique en mettant en évidence les conditions spécifiques de fonctionnement d'un modèle organisationnel encore peu documenté dans certains contextes, comme celui de la production manufacturière québécoise.

#### **4.6 Considérations éthiques**

Dans le respect des principes de la recherche impliquant des participants humains, une attention particulière a été portée aux considérations éthiques encadrant ce projet. Bien que l'étude ne comprenne pas d'entretiens formels ni de collecte de données sensibles auprès des personnes, la méthodologie retenue reposant sur l'observation de comportements et de pratiques organisationnelles nécessitait une évaluation préalable par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (CER-UQAC). Une demande officielle a donc été soumise au comité, accompagnée des documents requis, notamment : un certificat de formation en éthique de la recherche (CER), une grille d'observation, une description détaillée de la démarche méthodologique, un formulaire d'information et de consentement à l'intention des collaborateurs susceptibles d'interagir avec le chercheur pendant les observations.

Le formulaire de consentement exposait la problématique de recherche, les objectifs de l'étude, la nature des données collectées, ainsi que les mesures de confidentialité mises en place. Il précisait également que les observations portaient sur les processus organisationnels et les pratiques collectives et non sur les individus, que la participation était volontaire, et qu'aucune donnée nominative ou sensible ne serait consignée.

Après analyse du dossier, le CER-UQAC a jugé que cette recherche n'était pas assujettie à une approbation éthique formelle, car « *Les observations ne porteront pas sur les personnes elles-mêmes mais sur les processus déployés par les équipes de travail comparativement à ce qui est inscrit dans la littérature comme éléments distinctifs d'une entreprise libérée* » tel que mentionné dans le certificat. Une exemption d'approbation éthique a ainsi été délivrée à la date du **11 Octobre 2024**, sous le numéro de référence **2025-1878**.

Enfin dans le respect de cette certification éthique, les résultats détaillés de nos observations ont été consignés dans un rapport accessible en contactant le superviseur de ce mémoire, Mr Erick Chamberland, Professeur au département de sciences économiques à l'UQAC, dont le courriel est le suivant : [e1chambe@uqac.ca](mailto:e1chambe@uqac.ca)

#### ❖ Respect de l'intégrité et précautions supplémentaires

Malgré cette exemption, l'ensemble du processus a été guidé par les principes éthiques de respect, de prudence, de non-ingérence et de confidentialité. Le chercheur s'est efforcé d'adopter une posture discrète et neutre lors des séances d'observation : présentation succincte du projet au personnel lorsqu'interpellé, tenue sobre, attitude non intrusive et rédaction différée des notes pour préserver l'authenticité des situations observées.

Par ailleurs, bien que l'étude ait été construite comme une observation non participante, quelques collaborateurs ont spontanément partagé des réflexions ou des explications sur certaines pratiques organisationnelles en lien avec le modèle de l'entreprise libérée. Ces échanges informels, toujours volontaires, ont été intégrés avec

prudence dans l'analyse en tant que compléments contextuels, sans faire l'objet de verbatim ni d'identification.

Ces précautions rejoignent les recommandations de Yin (2018) , quant à l'impact potentiel de la présence du chercheur (effet de réactivité) dans toute étude de cas : des ajustements méthodologiques ont donc été adoptés pour minimiser toute influence sur les comportements, sans toutefois compromettre la richesse des données empiriques.

Ce chapitre a permis d'expliciter les fondements méthodologiques ayant guidé la réalisation de cette recherche, centrée sur les caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée dans un contexte manufacturier.

L'approche adoptée s'inscrit dans une logique qualitative de type interprétatif, compatible avec l'épistémologie du réalisme critique, permettant de comprendre en profondeur les dynamiques sociales et organisationnelles à l'œuvre au sein de l'entreprise étudiée. Le choix d'une étude de cas unique s'est imposé en raison de la rareté des entreprises se réclamant de ce modèle au Québec, mais aussi par souci de contextualisation et d'exploration approfondie. Ce choix est renforcé par le fait que l'entreprise en question se déploie sur plusieurs sites, observés dans leur diversité tout en étant considérés comme un système unifié.

La méthode principale de collecte des données a été l'observation non participante, combinant observation non systématique et observation focalisée et standardisée selon la typologie de (Thiévert, 2014). Ce dispositif a été complété par une

analyse documentaire de sources publiques fournies par l'entreprise et celles que nous avons identifié sur la toile. Les thèmes d'observation ont été structurés selon les 13 caractéristiques identifiées dans le cadre théorique, intégrées dans une grille d'observation permettant une saisie cohérente et systématique des pratiques organisationnelles.

L'échantillonnage a été raisonné, guidé par des critères de pertinence thématique et de faisabilité, en raison des contraintes d'accès aux entreprises dites libérées. L'entreprise sélectionnée a accepté la recherche après une présentation détaillée du projet, facilitant ainsi un accès immersif au terrain.

Les considérations éthiques ont été prises en compte dès les premières étapes de la recherche. Une demande a été adressée au CER-UQAC, qui a délivré une **exemption d'approbation éthique** sous le numéro **2025-18**, en raison de la nature non intrusive de la méthodologie. Des précautions ont néanmoins été appliquées pour assurer le respect de la confidentialité, de la neutralité et du libre consentement, y compris dans les échanges informels avec certains collaborateurs.

En somme, cette méthodologie répond à l'objectif exploratoire de la recherche en assurant une cohérence entre les questions posées, les données recueillies et les outils mobilisés. Elle fournit ainsi un socle solide pour l'analyse qualitative à venir, présentée dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 5**

### **PRESENTATION DES RESULTATS**

Ce chapitre présente et analyse les résultats empiriques issus de l'étude de cas menée dans une entreprise manufacturière ayant adopté un modèle de type « libéré ». L'objectif est de décrire, de manière structurée et analytique, les manifestations observables des caractéristiques fondamentales et distinctives identifiées dans le cadre théorique, tout en les confrontant aux propositions de recherche formulées à la section 3.5.

Les données analysées proviennent d'une triangulation méthodologique combinant :

- Observations non participantes réalisées sur trois journées distinctes dans quatre sites (trois établissements commerciaux et une unité de fabrication et d'assemblage).
- Analyse documentaire des contenus publics de l'entreprise (site internet, page Facebook, profil LinkedIn) et d'articles de presse spécialisée.
- Codage thématique assisté par NVivo, mobilisant un arbre de nœuds construit à partir des treize caractéristiques opérationnalisés dans la grille d'analyse (section 3.2).

Cette approche permet de voir, pour chaque caractéristique, la convergence ou la divergence entre : les faits observés sur le terrain, les traces présentes dans les documents internes et les médias externes, les enseignements de la littérature scientifique sur l'entreprise libérée et les modèles apparentés (EL Khoury et al., 2024; Getz & Carney, 2012; Mattelin-Pierrard et al., 2020).

Les résultats sont présentés en suivant la structure suivante :

- Une présentation globale du contexte d'observation et du déroulement de la collecte.
- L'analyse détaillée par caractéristique, intégrant observations, documents et références théoriques.
- Une analyse transversale regroupant les caractéristiques selon les cinq fondamentaux (VI, VM, VD) et leur articulation avec les propositions de recherche (P1 à P6).

Cette organisation vise à offrir une lecture claire de la manière dont les caractéristiques du modèle se manifestent dans le contexte étudié, tout en identifiant les éléments qui se confirment, se nuancent ou s'écartent des cadres théoriques existants.

Dans la première section de ce chapitre, nous vous présenterons le contexte global de l'observation.

### **5.1 Présentation globale du contexte d'observation**

L'entreprise étudiée, dont l'identité est volontairement anonymisée conformément aux principes éthiques exposés au chapitre méthodologique, évolue dans le secteur manufacturier de la fabrication et de l'installation d'armoires et de mobilier sur mesure. Fondée au début des années 1990, elle a connu une transition progressive vers un modèle de type « libéré » à partir de la fin des années 2010. Cette transformation a impliqué la suppression des niveaux hiérarchiques intermédiaires et la mise en place d'une gouvernance reposant sur des équipes autonomes, des rôles de coordination distribués et des rituels organisationnels visant à soutenir la coopération et la

transparence. Cette évolution s'inscrit dans les dynamiques relevées par Mattelin-Pierrard et al. (2020), selon lesquelles la libération d'une organisation constitue un processus itératif, marqué par l'adaptation continue des pratiques en fonction du contexte sectoriel et des ressources internes disponibles.

L'entreprise compte aujourd'hui entre 51 et 200 collaborateurs répartis sur quatre sites distincts : trois établissements commerciaux dédiés à la relation client, à la conception et à la vente, ainsi qu'une unité centrale de fabrication et d'assemblage. La structure actuelle se caractérise par une absence de titres hiérarchiques formels et par l'existence de « leaders » de département ou de projets, assumant des fonctions de facilitation plutôt que de commandement. Cette configuration rejoint les constats de Getz et Carney (2012) et d'EL Khoury et al. (2024) sur l'importance de concevoir des mécanismes de coordination alternatifs lorsque l'autorité hiérarchique est supprimée.

Les observations ont été réalisées sur une période globale de trois jours, répartis entre les différents sites : une journée complète à l'unité de fabrication et d'assemblage, et une demi-journée dans chacun des trois établissements commerciaux. Au total, les processus organisationnels impliquant 21 collaborateurs ont fait l'objet d'une attention particulière dans le relevé des faits saillants, sur la base de leur implication dans des situations pertinentes pour l'analyse des caractéristiques de l'entreprise libérée. Les notes d'observation ont été codées à l'aide d'une grille d'observation (Annexe 1) structurée autour de 13 caractéristiques (section 3.2), permettant d'évaluer chaque manifestation observée selon des indicateurs précis (par exemple, degré de transparence informationnelle, modes de prise de décision, usage d'outils collaboratifs).

En complément, les documents publics de l’entreprise ont été analysés, incluant les contenus de son site web institutionnel, de sa page Facebook et de son profil LinkedIn, ainsi que des articles parus dans la presse spécialisée et régionale. Ces matériaux documentaires, intégrés dans NVivo au même titre que les notes d’observation, ont été codés en appliquant les mêmes catégories analytiques. Cette triangulation méthodologique, préconisée par Yin (2018) pour renforcer la validité interne des études de cas, permet de croiser les données issues du terrain, des sources internes publiques et des représentations médiatiques.

Dans la continuité de cette présentation du contexte d’observation et de la méthodologie de collecte des données, il est nécessaire de détailler les sources documentaires mobilisées pour compléter et trianguler les informations issues des observations de terrain. La section suivante présente donc le corpus documentaire analysé et la grille d’analyse construite à partir des treize caractéristiques opérationnalisées dans le cadre théorique (section 3.2).

## 5.2 Corpus documentaire et grille d’analyse

L’analyse documentaire a porté sur l’ensemble des supports publics produits par l’entreprise anonymisée, ainsi que sur des sources médiatiques externes et professionnelles. Le corpus comprend :

- **Le site web institutionnel**, présentant la mission, les valeurs, les caractéristiques organisationnelles et des exemples de réalisations.
- **Les publications sur Facebook et LinkedIn**, incluant des portraits de collaborateurs, des annonces d’événements, des présentations d’initiatives internes et des témoignages liés à l’auto gouvernance.

- **Les articles de presse et portails spécialisés**, relatifs à la transformation organisationnelle, aux enjeux de la relève, aux gains de productivité, à la qualité de vie au travail et à l'innovation.

Ces données ont été examinées à l'aide de la grille d'analyse (Annexe 2) construite à partir des 13 caractéristiques identifiées par El Khoury et al. (2022). Cette grille a permis de coder, via NVivo, les extraits pertinents selon quatre rubriques principales : extrait représentatif, indicateurs textuels, fonction discursive, lien avec les pratiques observées.

Afin d'illustrer la démarche, le tableau ci-dessous présente un extrait de la grille appliquée à une caractéristique précise ; la grille complète est disponible en Annexe 3

**Tableau 6 Exemple extrait de la grille d'analyse documentaire**

caractéristique (extrait)	Extrait représentatif	Indicateurs textuels	Fonction discursive	Lien avec les pratiques observées
Structure aplatie et réduction des intermédiaires hiérarchiques	« <i>Les portes des bureaux sont ouvertes ou absentes</i> » (site web, reportage interne)	Accessibilité physique, absence de barrières visuelles	Renforcer l'accessibilité et la communication directe	Concorde avec les observations de terrain montrant des interactions spontanées entre collaborateurs sans passage par des supérieurs hiérarchiques

Le recours à cette grille a permis : de garantir une cohérence analytique entre les observations de terrain, les documents internes et les sources médiatiques ; de faciliter la triangulation entre les trois types de données ; de relier chaque indicateur à la

littérature, notamment aux travaux d'El Khoury et al. (2022), d'EL Khoury et al. (2024) de Getz et Arnaud (2024) et de Mattelin-Pierrard et al. (2020)

La grille complète, incluant l'ensemble des 13 caractéristique avec leurs indicateurs spécifiques et exemples codés, figure en Annexe 3.

La restitution qui suit s'organise d'abord autour d'une analyse par caractéristique (section 5.3), permettant de confronter les observations et les documents aux références théoriques, puis autour d'une analyse transversale (section 5.4) qui regroupe cinq points d'analyse et les propositions de recherche (**P1 à P6**)

### **5.3 Résultats et Analyse par caractéristique**

Nous présentons de façon synthétique les résultats pour chaque caractéristique, en rappelant la définition de la caractéristique selon la littérature, suivi de la présentation des faits observés sur le terrain, ainsi que les données issues des médias et documents, puis nous achevons avec l'analyse des résultats présentés et la mise en relation de chaque caractéristique avec les propositions de recherche.

#### **5.3.1 Structure aplatie**

##### **• Définition selon la littérature**

La structure aplatie se caractérise par la réduction, voire la suppression, des niveaux hiérarchiques intermédiaires, au profit d'une organisation où les collaborateurs disposent d'un accès direct à l'information et aux décideurs. Ce type de configuration est associé à une circulation plus fluide des décisions et à une responsabilisation accrue des employés ((El Khoury et al., 2022; Getz & Carney, 2012; Laloux, 2014). Selon Mattelin-Pierrard et al. (2020), une structure aplatie peut renforcer la coopération

transversale, à condition que des mécanismes alternatifs de coordination soient mis en place pour éviter les zones d'incertitude.

- **Faits observés (terrain)**

L'observation des quatre sites visités révèle l'absence visible de strates hiérarchiques intermédiaires. Par exemple, dans les espaces administratifs, les bureaux sont ouverts ou dépourvus de portes, ce qui favorise la libre circulation et les échanges spontanés. Lors des réunions observées, aucun rôle formel de « supérieur » n'a été constaté : la prise de parole était répartie équitablement, avec un facilitateur de séance plutôt qu'un dirigeant imposant un ordre du jour rigide. Les collaborateurs semblent en mesure d'interagir directement avec la direction sans passer par un intermédiaire, ce qui correspond à l'idée d'accessibilité promue dans les entreprises libérées.

De plus, l'organigramme traditionnel a été remplacé par un « collabogramme », qui met en avant les relations transversales entre équipes et symbolise l'importance accordée à la collaboration.

- **Données documentaires et médias**

L'analyse du site web institutionnel mentionne explicitement « l'abolition de la hiérarchie, pour laisser place à l'intelligence collective, à l'autogestion et à la responsabilisation » dans l'historique de l'entreprise. Les publications Facebook et LinkedIn valorisent des rencontres inter-équipes sans protocole hiérarchique formel, mettant en avant la transversalité des échanges. Un article de presse locale évoque également la « disparition des titres hiérarchiques » au profit d'un fonctionnement plus collaboratif.

- **Analyse**

Les observations convergent avec les informations issues des documents officiels et de la couverture médiatique : la structure organisationnelle est effectivement aplatie, offrant un accès direct entre les collaborateurs et la direction. Cette configuration reflète la caractéristique « structure aplatie » décrite par El Khoury et al. (2022) et rejoint les constats de Getz (2016) sur la suppression des niveaux intermédiaires comme levier de responsabilisation.

Toutefois, la littérature, notamment Mattelin-Pierrard et al. (2020), met en garde contre un risque potentiel d'informalité excessive pouvant engendrer des ambiguïtés dans la répartition des responsabilités. Ce point n'a pas été explicitement observé sur le terrain, mais il ouvre des pistes de discussion au chapitre 6, notamment sur la nécessité d'outils de coordination adaptés pour compenser la disparition des repères hiérarchiques.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique appuie principalement les propositions suivantes :

P2 : la suppression des niveaux hiérarchiques appuie l'idée selon laquelle la mise en place de mécanismes alternatifs de coordination est nécessaire pour maintenir l'efficacité collective (VI → VM).

P4 : la structure aplatie soutient l'hypothèse selon laquelle elle favorise l'engagement et la responsabilisation des collaborateurs, ce qui pourrait avoir un effet positif sur la performance collective (VI → VD).

P5 : de manière indirecte, l'aplatissement structurel peut appuyer l'idée que la simplification organisationnelle facilite l'innovation et l'agilité dans les décisions (VI → VD), mais cet aspect devra être approfondi au chapitre 6.

### **5.3.2 Culture**

#### **• Définition selon la littérature**

La culture organisationnelle dans une entreprise libérée repose sur un ensemble de valeurs humaines fortes, parmi lesquelles la bienveillance, le respect, la dignité et l'écoute active occupent une place centrale. Ces valeurs mettent l'humain au cœur des décisions organisationnelles et encouragent des pratiques managériales qui reconnaissent la contribution individuelle et collective, au-delà de la seule performance économique (El Khoury et al., 2022; Getz & Carney, 2012). Selon Laloux (2014), une telle culture favorise l'épanouissement des collaborateurs et renforce la confiance mutuelle. Pour Mattelin-Pierrard et al. (2020), ces valeurs constituent un socle de cohésion culturelle indispensable à la pérennité du modèle libéré.

#### **• Données documentaires et médias**

Le site web de l'entreprise met en avant sa « culture de respect mutuel » et sa conviction que « chaque personne compte ». Les publications sur les réseaux sociaux valorisent régulièrement des initiatives personnelles, comme des projets communautaires ou des activités sociales internes. Sur la chaîne YouTube de l'entreprise, des vidéos de collaborateurs mettent l'accent sur le sentiment d'être écoutés et considérés, notamment à travers des compétitions internes saines qui valorisent le savoir-faire et créent une atmosphère positive.

#### **• Analyse**

Les constats issus du terrain convergent avec les informations documentaires et médiatiques : la culture organisationnelle observée est cohérente avec les valeurs affichées. La reconnaissance des contributions individuelles rejoint les principes de

Getz et Carney (2012) et les constats d'El Khoury et al. (2022) sur l'importance de traduire les valeurs en actions concrètes.

Cependant, la littérature souligne également un risque de décalage entre les valeurs déclarées et les pratiques effectives si celles-ci ne sont pas appuyées par des politiques formelles de gestion des ressources humaines (Mattelin-Pierrard et al., 2020). Dans le cas étudié, les indices collectés suggèrent un ancrage réel de ces valeurs, même si l'impact à long terme sur la motivation et la rétention des collaborateurs nécessiterait une analyse longitudinale approfondie, qui sera discutée au chapitre 6.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique soutient principalement :

P1 : une culture organisationnelle marquée par la bienveillance et le respect favorise l'expression de l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs (VI → VM).

P4 : une culture forte, axée sur l'écoute et la reconnaissance, contribue à l'engagement collectif et peut renforcer la performance globale (VI → VD).

P5 (indirectement) : la valorisation du savoir-faire individuel et collectif peut stimuler la créativité et l'innovation, un effet potentiel à confirmer dans la discussion (VI → VD).

### **5.3.3 Leadership**

- **Définition selon la littérature**

Le leadership libérateur, également appelé leadership partagé ou servant leadership, se définit par la capacité du leader à créer un environnement qui favorise

l'autonomie, stimule les initiatives individuelles et soutient la responsabilisation collective (Getz & Arnaud, 2024; Getz & Carney, 2012). Contrairement au modèle traditionnel fondé sur le contrôle et la supervision directe, ce type de leadership adopte une posture de facilitateur, de catalyseur et d'inspirateur (Laloux, 2014). Selon El Khoury et al.(2022) et (2024), il consiste également à lever les obstacles organisationnels, à instaurer un climat de transparence et à renforcer la confiance mutuelle au sein des équipes.

- **Faits observés (terrain)**

Lors des réunions observées, les leaders (collaborateurs occupant des fonctions d'administrateurs) et les responsables d'équipe ont adopté une posture inclusive et collaborative. Ils ont posé des questions ouvertes plutôt que d'imposer des directives, encourageant les échanges collectifs. Par exemple : lors d'une réunion dans l'unité de fabrication, le collaborateur 4 a invité l'équipe à proposer des solutions collectives pour résoudre un problème technique, sans suggérer de réponse prédefinie. Lors d'un autre meeting, le collaborateur 1 a sollicité les volontaires parmi les collaborateurs pour organiser une soirée festive, illustrant une délégation de responsabilités.

- **Données documentaires et médias**

Les documents internes et les publications sur le site web institutionnel mettent en avant la notion de "servant leader", présenté comme un leadership « au service » des collaborateurs. Les contenus soulignent la co-construction des décisions et la suppression des barrières hiérarchiques. De plus, les vidéos institutionnelles montrent fréquemment les collaborateurs au rang d'administrateur en interaction informelle avec leurs équipes, dans des contextes professionnels et sociaux, ce qui renforce l'image d'une gouvernance partagée.

- **Analyse**

Les observations appuient la mise en œuvre d'un leadership libérateur au sens de Getz (2016), qui se caractérise par un rôle d'accompagnement et de facilitation. Cette approche est cohérente avec les conclusions de Laloux (2014) sur l'importance pour le leader d'agir comme catalyseur de sens et avec les constats d'El Khoury et al. (2022) sur le rôle central des leaders dans la pérennisation du modèle. Toutefois, selon Mattelin-Pierrard et al. (2020) et EL Khoury et al. (2024), un risque subsiste : celui d'une dépendance excessive à la figure du leader charismatique. Si ce dernier change de posture ou quitte l'organisation, la dynamique collective pourrait s'affaiblir. Cette limite n'a cependant pas pu être évaluée dans l'étude actuelle, faute d'observations d'une telle situation.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique soutient directement :

Proposition 1 : un leadership libérateur favorise l'expression concrète de l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs (VI → VM).

Proposition 3 : la présence d'un leadership participatif agit comme un facteur modérateur qui facilite l'alignement entre les valeurs culturelles et la performance collective (VM → VD).

#### **5.3.4 Autonomie décisionnelle des employés**

- **Définition selon la littérature**

L'autonomie décisionnelle désigne la capacité accordée aux collaborateurs de prendre des décisions relatives à leur travail sans supervision hiérarchique directe, tout en assumant la responsabilité des résultats (Getz & Carney, 2012; Hackman & Oldham,

1976). Dans le modèle de l'entreprise libérée, cette autonomie est considérée comme une caractéristique fondamentale, favorisant la réactivité, l'innovation et l'engagement des employés (EL Khoury et al., 2024; Mattelin-Pierrard et al., 2020).

- **Faits observés (terrain)**

Lors des observations réalisées dans les différents sites, plusieurs collaborateurs ont pris des décisions opérationnelles sans en référer à un supérieur hiérarchique. Par exemple : un collaborateur du service clientèle a accepté de modifier une commande afin de répondre rapidement à un besoin client, s'appuyant sur la confiance accordée par l'organisation et les pratiques établies. Dans une unité de production, l'équipe a décidé collectivement d'ajuster une procédure après avoir discuté des impacts techniques et des délais lors d'un meeting.

- **Données documentaires et médias**

Les documents internes mettent en avant des principes tels que : « la responsabilité est partagée par tous ». Des témoignages vidéo d'employés soulignent que cette liberté d'action constitue un facteur de motivation et d'engagement. Le site web précise que la prise de décision est « décentralisée et contextualisée », permettant d'agir au plus près des réalités du terrain.

- **Analyse**

Les observations appuient les constats de Getz et Carney (2012) et d'EL Khoury et al. (2024), selon lesquels l'autonomie décisionnelle favorise la rapidité d'action et la responsabilisation. Toutefois, la littérature signale certaines tensions potentielles : un risque d'incohérence entre les décisions locales et les orientations stratégiques globales (Frimousse & Peretti, 2022). Dans le cas étudié, ce risque ne s'est pas manifesté de

façon significative, ce qui pourrait s'expliquer par l'existence de mécanismes informels de coordination permettant de maintenir une cohérence d'ensemble.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique est associée à plusieurs propositions de recherche :

Proposition 1 (P1) : l'autonomie décisionnelle illustre concrètement la capacité des collaborateurs à assumer des responsabilités (VI → VD).

Proposition 3 (P3) : l'autonomie décisionnelle interagit avec la culture organisationnelle et agit comme un facteur modérateur dans la mise en œuvre du modèle (VM → VD).

Proposition 5 (P5) : l'autonomie contribue à renforcer les mécanismes de coordination, favorisant l'agilité collective (VI → VM).

### **5.3.5 L'équité et l'égalité**

- **Définition selon la littérature**

L'équité et l'égalité renvoient à la mise en place de conditions organisationnelles justes et transparentes, permettant de traiter les collaborateurs de manière impartiale, indépendamment de leur ancienneté, de leur poste ou de leur profil, tout en leur offrant des opportunités équitables de développement et de reconnaissance (Adams, 2015; Cropanzano & Ambrose, 2015). Dans les entreprises libérées, ces principes se traduisent par des dispositifs visant à éviter les priviléges hiérarchiques, à assurer une répartition équitable des ressources et à offrir un accès uniforme à l'information (EL Khoury et al., 2024; Getz & Arnaud, 2024)

- **Faits observés (terrain)**

Les observations réalisées sur le terrain montrent une intégration manifeste des principes d'équité et d'égalité : lors des réunions d'équipe, chaque collaborateur dispose du même temps de parole, indépendamment de son ancienneté ou de sa fonction. Dans l'atelier, l'attribution des tâches repose sur les compétences et la disponibilité, plutôt que sur le statut hiérarchique. Des ajustements sont opérés en cas de déséquilibres constatés. Les espaces communs (cafétérias, bureaux partagés) sont utilisés sans distinction entre cadres et employés, ce qui réduit les marqueurs symboliques de statut. Aussi à l'usine en plus du collaborateur 3 qui recevait le premier prix pour les meilleurs projets d'entreprenariats soumis améliorant le travail dans certaines tâches de l'usine, un collaborateur non administrateur en a reçu le deuxième prix et a été félicitée par tout le personnel par des applaudissements et des cris bien nourries.

Durant la période d'observation, aucun cas contraire à ces principes n'a été relevé. Cette absence peut s'expliquer soit par une intégration profonde de ces valeurs dans la culture organisationnelle, soit par la temporalité relativement courte de l'étude.

- **Données documentaires et médias**

Un guide organisationnel stipule « qu'une récompense personnalisée est octroyée à chaque collaborateur après 5 ans de service ». Le site web de l'entreprise affirme que « chaque voix compte » et met en avant la transparence des critères d'évaluation. Les communications diffusées via l'intranet présentent régulièrement les décisions collectives et explicitent les raisons qui ont conduit à ces choix. Enfin, un document interne précise : « Nous travaillons sur la motivation des employés, car sans motivation, il n'y a point d'engagement », en insistant sur l'importance de garantir une motivation équitable pour tous.

- **Analyse**

Ces observations appuient la théorie de l'équité développée par Adams (2015), selon laquelle la perception de justice organisationnelle constitue un facteur clé de motivation et d'engagement. Elles s'inscrivent également dans les travaux d'EL Khoury et al. (2024) qui mettent en avant la réduction volontaire des écarts de traitement dans les entreprises libérées. Cependant, la littérature Frimousse et Peretti (2022) souligne que maintenir un haut niveau d'équité devient plus complexe lorsque l'organisation croît, en raison de la diversité des besoins et aspirations. Dans le cas étudié, la culture organisationnelle semble intégrer solidement ces principes, mais une étude longitudinale serait nécessaire pour confirmer leur stabilité dans le temps.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique se rattache principalement à :

Proposition 4 (P4) : l'équité et l'égalité agissent comme facteurs modérateurs influençant la manière dont les autres caractéristiques de l'entreprise libérée (VI) s'expriment dans la performance organisationnelle (VD).

Proposition 3 (P3) : ces principes renforcent la cohésion culturelle et facilitent l'appropriation des responsabilités collectives.

### **5.3.6 Collaboration**

- **Définition selon la littérature**

Dans le contexte de l'entreprise libérée, la collaboration renvoie à la capacité des équipes à interagir de manière horizontale, à partager l'information et à co-construire des solutions collectives en l'absence de hiérarchie contraignante. Selon Salas et al. (2015), une collaboration efficace repose sur des dispositifs structurés permettant

d'assurer la fluidité des échanges et la cohésion des actions. EL Khoury et al. (2024) précisent que, dans les entreprises libérées, la collaboration ne se limite pas à la communication informelle : elle s'appuie sur des rituels, des outils numériques et des processus facilitant la prise de décision partagée.

- **Faits observés (terrain)**

Les observations révèlent que la collaboration est soutenue par plusieurs dispositifs concrets : des réunions de coordination inter-unités : les représentants de chaque établissement participent systématiquement pour synchroniser les activités ; des outils numériques partagés : les écrans de suivi, la plateforme interne et les tableaux collaboratifs facilitent la transmission des informations et évitent les doublons ; des pratiques de communication non violente (CNV) : valorisées dans les documents internes, elles favorisent la résolution rapide des conflits mineurs et le maintien de relations harmonieuses ; l'organisation collective des permanences : dans certains établissements, les horaires sont gérés par les équipes elles-mêmes, sans intervention hiérarchique, illustrant un haut niveau d'entraide opérationnelle. Aussi, dans l'établissement 3, lors d'un meeting, les collaborateurs ont discuté de la répartition des permanences et sont parvenus à un accord commun sans intervention d'un leader, ce qui témoigne d'une autonomie collaborative.

- **Données documentaires et médias**

Les documents internes et les supports numériques soulignent la promotion de l'intelligence collective : un manuel interne recommande la CNV comme outil central pour renforcer les liens interpersonnels, le site institutionnel met en avant la « collaboration transversale » comme une valeur fondatrice du modèle. Les réseaux

sociaux de l'entreprise diffusent régulièrement des photos d'équipes multidisciplinaires, illustrant la diversité des profils et la transversalité des interactions.

- **Analyse**

Les résultats appuient les travaux de Salas et al. (2015) sur l'importance d'outils structurés pour soutenir la performance collaborative. Ils rejoignent également EL Khoury et al. (2024) qui identifient la collaboration comme une caractéristique centrale des entreprises libérées. Toutefois, contrairement aux avertissements de Gratton et Erickson (2007), concernant les risques de surcharge cognitive dans les environnements collaboratifs complexes, aucun signe de désorganisation n'a été observé. Cela pourrait s'expliquer par : la taille réduite des équipes, l'usage d'outils numériques facilitant la coordination, des rituels organisationnels clairs pour synchroniser les activités.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique se rattache principalement à :

Proposition 2 (P2) : les dispositifs collaboratifs facilitent la coordination sans hiérarchie formelle et soutiennent la résolution collective des problèmes.

Proposition 3 (P3) : la collaboration renforce la cohésion culturelle et favorise l'appropriation des responsabilités collectives.

Proposition 4 (P4) : l'équité dans la répartition des tâches et responsabilités agit comme une condition modératrice renforçant l'efficacité des dynamiques collaboratives.

### **5.3.7 Le contrôle hiérarchique**

- **Définition selon la littérature**

La réduction du contrôle hiérarchique, dans le contexte de l'entreprise libérée, consiste à limiter ou supprimer les mécanismes traditionnels de supervision directe, au profit de la confiance, de l'autorégulation et du pilotage collectif (Getz & Carney, 2012; Laloux, 2014). Selon EL Khoury et al. (2024), cette diminution ne signifie pas l'absence totale de cadre : elle implique plutôt la substitution des contrôles formels par des dispositifs participatifs, transparents et alignés sur les objectifs partagés.

- **Faits observés (terrain)**

Les observations réalisées sur le terrain révèlent une quasi-absence de surveillance directe des employés : dans l'établissement 3, les collaborateurs assurent eux-mêmes la permanence, avec seulement une présence occasionnelle des leaders pour les meetings ou des besoins spécifiques. Les équipes s'auto-organisent pour se répartir les tâches, vérifier la qualité et ajuster les délais de production. Lors des réunions, aucun ordre du jour imposé par la direction n'est distribué : les points à discuter sont proposés par les participants sur un livret commun et priorisés collectivement. La gestion des horaires de travail est flexible, tant que les objectifs convenus sont atteints.

- **Données documentaires et médias**

Les documents internes et les supports numériques confirment la volonté de réduire les niveaux hiérarchiques intermédiaires :

Le site web institutionnel précise que « chaque membre de l'équipe a la possibilité de développer son autonomie ». Un livret interne rappelle que l'entreprise met l'accent sur la distinction entre autonomie et indépendance, pour éviter les dérives d'autogestion totale. Des publications internes soulignent que la responsabilisation des collaborateurs remplace les procédures classiques de validation.

- **Analyse**

Ces résultats appuient les travaux de Getz et Carney (2012), qui associent la réduction du contrôle hiérarchique à une plus grande créativité et une réactivité accrue des équipes. Ils s'inscrivent également dans la perspective de Laloux (2014), qui voit dans cette transformation un levier central des organisations dites « opales ». Cependant, certains auteurs, notamment Jaouen et Sammut (2020), mettent en garde contre les risques de flou organisationnel et de désorganisation décisionnelle dans les entreprises où le contrôle hiérarchique est fortement réduit. Dans le cas étudié, ce risque semble atténué grâce à : l'existence de mécanismes clairs de coordination (voir Caractéristiques 2 et 7), la définition partagée des responsabilités, l'usage de supports numériques permettant un suivi collectif des décisions

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique se rattache principalement à :

Proposition 2 (P2) : la réduction du contrôle hiérarchique favorise la mise en place de mécanismes de coordination horizontaux, essentiels à la fluidité des processus collectifs.

Proposition 3 (P3) : elle renforce la culture organisationnelle, en déplaçant l'autorité vers les équipes et en encourageant la responsabilisation collective.

Proposition 5 (P5) : elle contribue à l'évolution des styles de leadership, les gestionnaires devenant davantage des facilitateurs que des superviseurs directs.

### **5.3.8 Politique de recherche et développement (R&D)**

- **Définition selon la littérature**

Dans le contexte de l'entreprise libérée, la politique de recherche et développement (R&D) se caractérise par une ouverture des initiatives à l'ensemble des collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique, voire en l'absence de hiérarchie formelle. Elle repose sur la mise à disposition de ressources favorisant l'expérimentation et la concrétisation des idées innovantes (Amabile, 1988; Getz & Carney, 2012). Selon EL Khoury et al. (2024), la R&D dépasse le cadre purement technique pour devenir un levier collectif d'innovation continue, intégrant les opérations quotidiennes et alignant les initiatives des collaborateurs sur les besoins du marché et les objectifs stratégiques de l'organisation.

- **Faits observés (terrain)**

Les observations ont révélé que l'entreprise a institutionnalisé sa politique de R&D à travers un dispositif structuré et visible dans l'ensemble des sites. Dans l'usine de fabrication, une fiche d'opportunités est affichée dans les espaces stratégiques et comporte un code QR permettant d'accéder à une plateforme numérique centralisée. Celle-ci recueille les propositions émises par les collaborateurs des quatre unités organisationnelles (les trois établissements commerciaux et l'usine). Présentée par le collaborateur 1, la plateforme offre la possibilité de soumettre des idées portant aussi bien sur : de nouvelles méthodes de travail, des optimisations techniques, que des solutions créatives pour améliorer l'expérience client. Chaque unité dispose d'un ambassadeur R&D chargé de : promouvoir le dispositif, accompagner les collaborateurs dans la formalisation de leurs propositions, assurer un suivi régulier et coordonner la priorisation collective des idées avant leur transmission pour évaluation.

Ce rôle d'ambassadeur contribue à rapprocher les équipes opérationnelles et les décideurs, tout en accélérant la transition de l'idée à l'expérimentation. Lors des

réunions interservices, les propositions sont discutées de manière collaborative, réunissant installateurs, concepteurs, fabricants et personnel administratif, renforçant ainsi la dimension transversale du processus d'innovation.

- **Données documentaires et médias**

Le site web de l'entreprise décrit l'organisation comme un espace où il est possible « d'établir son plan de carrière chez nous et d'y œuvrer comme intrapreneur ». Des documents internes précisent l'existence d'un logiciel collaboratif où les clients, designers et cuisinistes peuvent partager leurs inspirations et suggestions.

Par ailleurs, des publications sur les réseaux sociaux mettent en valeur des innovations directement portées par les équipes opérationnelles, illustrant la logique de R&D distribuée.

- **Analyse**

Ces constats appuient les travaux d'Amabile (1988), qui soulignent l'importance du soutien organisationnel et de la liberté d'expérimentation pour stimuler la créativité. Ils rejoignent également la vision de Getz et Carney (2012) et d'EL Khoury et al. (2024) sur la mise en place d'une R&D intégrée aux activités quotidiennes.

Contrairement à certains modèles où la créativité reste confinée à des projets spécifiques, l'entreprise favorise ici une innovation continue, soutenue par un cadre formalisé et des outils de gestion collaboratifs.

La présence d'ambassadeurs R&D dans chaque unité répond également à la préoccupation soulevée par Chesbrough (2003) concernant la nécessité de mécanismes de sélection et de priorisation pour éviter la dispersion des efforts et optimiser l'affectation des ressources.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique appuie la Proposition 3 (évolution des caractéristiques et émergence de nouvelles dimensions – VI → VD).

Elle illustre la manière dont une pratique initialement informelle le simple échange d'idées entre collègues a progressivement évolué vers un système institutionnalisé, capable de : recueillir et structurer les propositions des collaborateurs, coordonner leur évaluation, et accélérer leur mise en œuvre.

Ainsi, la R&D contribue directement à l'adaptation continue du modèle d'entreprise libérée, tout en renforçant sa capacité d'innovation collective.

### **5.3.9 Habilitation et responsabilisation des salariés**

- **Définition selon la littérature**

La responsabilisation (empowerment) désigne le processus par lequel les employés acquièrent les moyens, les compétences et la légitimité nécessaires pour agir de manière autonome, tout en assumant la responsabilité des résultats de leurs actions (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Dans le contexte de l'entreprise libérée, l'habilitation et la responsabilisation sont indissociables de l'autonomie : chaque collaborateur est amené à prendre des décisions et à en assumer les conséquences, en cohérence avec les objectifs collectifs (EL Khoury et al., 2024; Getz & Carney, 2012)

- **Faits observés (terrain)**

Plusieurs situations observées sur le terrain illustrent cette responsabilisation : dans l'atelier de fabrication, un collaborateur ayant commis une erreur de découpe a pris l'initiative de trouver une solution en rééquilibrant la pièce et en informant son équipe. Lors d'un meeting, le « collaborateur 20 » du service commercial a expliqué

comment l'équipe gérait collectivement la boutique, harmonisant les disponibilités sans intervention hiérarchique directe. Plusieurs collaborateurs soulignaient également l'idée selon laquelle chacun était responsable de produire un travail de qualité afin de ne pas impacté négativement le travail des autres.

- **Données documentaires et médias**

Les documents internes présentent la responsabilisation comme un engagement réciproque entre l'organisation et ses membres. Le site web met en avant la notion de « liberté avec responsabilité », tandis que des bulletins internes relatent des « histoires de réussite » où les collaborateurs ont su gérer des situations complexes de manière autonome

- **Analyse**

Les observations appuient les travaux de Spreitzer (1995), qui associe la responsabilisation à un fort levier d'engagement et de performance dans les organisations favorisant l'autonomie. Elles rejoignent également Getz et Carney (2012), qui soulignent que la responsabilisation contribue à renforcer la confiance organisationnelle. Toutefois, au regard de la littérature Frimousse et Peretti (2022), rappellent que cette responsabilisation peut générer une pression psychologique accrue, notamment pour les nouveaux employés ou ceux moins à l'aise avec la prise d'initiatives. Cette tension a été évoquée lors d'entretiens informels, sans qu'aucun cas d'épuisement professionnel ne soit rapporté.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique est liée à plusieurs propositions de recherche :

Proposition 1 (P1) : elle illustre concrètement l'expression de l'autonomie et de la responsabilisation des collaborateurs (VI → VD).

Proposition 3 (P3) : la responsabilisation interagit avec la culture organisationnelle, jouant un rôle dans l'efficacité du modèle (VM → VD).

Proposition 5 (P5) : en donnant davantage de légitimité décisionnelle, elle favorise les mécanismes de coordination et renforce la cohérence des actions (VI → VM).

### **5.3.10 Transparence de l'information**

- Définition selon la littérature**

La transparence de l'information désigne la diffusion ouverte, claire et accessible des informations pertinentes à l'ensemble des membres d'une organisation, afin de permettre une prise de décision éclairée, concertée et partagée (Bernstein, 2017; Getz & Carney, 2012). Dans le cadre de l'entreprise libérée, elle constitue un pilier fondamental favorisant la confiance mutuelle, l'engagement collectif et l'alignement stratégique (EL Khoury et al., 2024). Laloux (2014) précise que la transparence de l'information ne se limite pas aux données financières, mais inclut également les décisions stratégiques, les enjeux organisationnels et les difficultés rencontrées.

- Faits observés (terrain)**

L'analyse du terrain révèle plusieurs pratiques concrètes traduisant une volonté d'ouverture informationnelle : partage des résultats mensuels : Les performances de production sont présentées lors de rencontres collectives avec un langage accessible, afin que chacun puisse comprendre les enjeux. Affichage visuel des indicateurs : les tableaux d'avancement des projets sont exposés dans les espaces communs, permettant à l'ensemble des collaborateurs de suivre l'évolution des activités. Accessibilité des

décisions : Les comptes rendus des réunions et les décisions d'équipes sont archivés sur la plateforme interne, facilitant la consultation par tous. Gestion ouverte des incidents : Lors d'un meeting à l'usine, la direction a présenté publiquement la situation d'un collaborateur blessé, son état de santé et les mesures prises. Cette démarche visait à éviter la circulation de rumeurs et à préserver la cohésion interne.

- **Données documentaires et médias**

Les documents internes insistent sur le lien entre transparence et adhésion organisationnelle. Un extrait stipule : « Sans une communication claire et une transparence suffisante, il ne peut y avoir de véritable engagement collectif ».

Cette orientation est également mise en avant sur le site web de l'entreprise, qui valorise la libre circulation des informations comme condition essentielle au fonctionnement autonome des équipes.

- **Analyse**

Les observations appuient les conclusions de Bernstein (2017), qui identifie la transparence comme un levier de responsabilisation et de coordination collective. Elles rejoignent également Getz et Carney (2012) et EL Khoury et al. (2024), qui associent la transparence à la confiance mutuelle et à l'alignement stratégique des actions.

Cependant, la littérature met également en évidence certaines limites potentielles : une transparence excessive peut entraîner une surcharge d'informations, risquant de ralentir la prise de décision (Mattelin-Pierrard et al., 2020). Elle peut aussi exposer l'organisation à des risques concurrentiels, notamment lorsque des données sensibles sont largement diffusées. Ainsi, l'organisation doit trouver un équilibre entre l'ouverture des informations et la protection des données critiques.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique se rattache directement à la Proposition 1 (expression concrète et contextualisée de l'autonomie et de la responsabilisation – VI → VM).

En fournissant aux équipes un accès clair et complet aux informations nécessaires, la transparence conditionne : l'exercice effectif de l'autonomie, la qualité des décisions collectives, et l'alignement entre les choix opérationnels et la stratégie globale

### **5.3.11 Rapports entre collaborateurs : Confiance mutuelle**

- **Définition selon la littérature**

La confiance mutuelle, dans le cadre de l'entreprise libérée, se définit comme la conviction partagée entre les membres de l'organisation que chacun agit dans l'intérêt collectif, respecte ses engagements et possède la compétence nécessaire pour accomplir ses tâches (Getz & Carney, 2012; Mayer et al., 1995). Selon EL Khoury et al. (2024), elle constitue un ciment relationnel qui rend possible la délégation d'autorité, la prise d'initiatives et la coopération inter-équipes, tout en réduisant le besoin de contrôle formel. Laloux (2014), précise que cette confiance se construit progressivement grâce à la cohérence entre les paroles et les actes et à la reconnaissance des contributions individuelles.

- **Faits observés (terrain)**

Les observations sur le terrain montrent plusieurs manifestations concrètes de la confiance mutuelle : échanges spontanés entre collègues : lors d'un meeting, les collaboratrices 2 et 5 ont indiqué qu'elles se réunissaient fréquemment de leur propre initiative pour se transmettre les informations sur les projets communs, puis poursuivaient leur travail de manière autonome. Transmission informelle des

compétences : des employés expérimentés forment les nouveaux arrivants sans qu'aucune instruction hiérarchique ne leur soit donnée, illustrant la confiance réciproque dans les savoir-faire. Validation collaborative des décisions : dans son témoignage volontaire, le collaborateur 15 a indiqué qu'il préférait « faire valider une décision par ses collègues pour être rassuré », soulignant la force du contrôle social informel dans le processus décisionnel.

- **Données documentaires et médias**

Les documents internes valorisent une culture organisationnelle fondée sur la reconnaissance réciproque et la liberté d'agir. Le site web de l'entreprise met en avant la conviction que « chacun agit avec intégrité et dans l'intérêt commun ». Les activités collectives, comme les festivités estivales regroupant l'ensemble du personnel, contribuent également à renforcer la confiance et la cohésion. Dans un article médiatique, un témoignage du collaborateur 19 souligne que la volonté de partager ses responsabilités a largement motivé la transition vers le modèle d'entreprise libérée.

- **Analyse**

Les pratiques observées appuient les travaux de Getz et Carney (2012), qui considèrent la confiance mutuelle comme à la fois une condition préalable et une conséquence du modèle libéré. Elles rejoignent aussi les conclusions d'EL Khoury et al. (2024), pour qui la confiance réduit les coûts de coordination et renforce la cohésion sociale. Toutefois, la littérature souligne également certaines limites :

La confiance peut être fragilisée par des tensions interpersonnelles ou des erreurs répétées (Jaouen & Sammut, 2020). Son entretien exige un travail collectif constant,

notamment par la régulation des conflits, la reconnaissance des efforts et la transparence sur les décisions.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique s'inscrit dans :

La Proposition 1 (P1) (expression concrète et contextualisée de l'autonomie et de La responsabilisation – VI → VM), puisque la confiance mutuelle est le socle permettant aux individus d'exercer pleinement leur autonomie opérationnelle.

La Proposition 2 (mécanismes de coordination sans hiérarchie formelle – VI → VM), car elle facilite les interactions et fluidifie la circulation de l'information en l'absence de supervision directe.

### **5.3.12 Travail d'équipes**

- **Définition selon la littérature**

Le travail d'équipes, dans le contexte de l'entreprise libérée, désigne une organisation structurée autour de petites unités autonomes capables de s'auto-organiser, de partager les responsabilités et de prendre des décisions concertées sans supervision hiérarchique directe (Hackman & Oldham, 1976; Salas et al., 2015). Selon EL Khoury et al. (2024), ces équipes constituent le cœur du modèle : elles favorisent l'efficacité collective grâce à une forte interdépendance entre les membres, soutenue par des outils numériques de communication et de coordination.

- **Faits observés (terrain)**

Les observations mettent en évidence une organisation divisée en équipes opérationnelles de taille réduite, structurées par unités interconnectées. Dans

l'établissement 3, lors d'un meeting, les collaborateurs ont décidé collectivement de la gestion des permanences, sans intervention du leader présent. Dans les espaces commerciaux, les équipes s'organisent pour se relayer spontanément dans les permanences, illustrant une entraide active et une coresponsabilité opérationnelle. Lors des réunions de coordination, chaque unité est représentée et les ajustements sont discutés en temps réel. Dans l'unité de production, un collaborateur a souligné l'importance de coordonner les actions afin de faciliter le travail des autres membres de la chaîne, montrant que la coopération dépasse les frontières de chaque équipe.

- **Données documentaires et médias**

Les documents internes valorisent explicitement le fonctionnement collectif et l'intelligence collective : un manuel interne met en avant la communication non violente (CNV) comme outil de renforcement des relations interpersonnelles. Le site institutionnel présente la promotion de l'intelligence collective comme un principe structurant de l'organisation. Les réseaux sociaux de l'entreprise partagent régulièrement des images d'équipes multidisciplinaires au travail, montrant la diversité des profils et la transversalité des interactions.

- **Analyse**

Ces résultats appuient les travaux de Salas et al. (2015), qui soulignent que la performance collective repose sur une communication ouverte, une coordination fluide et la confiance mutuelle. Ils rejoignent également les apports d'EL Khoury et al. (2024), pour qui l'organisation en petites équipes autonomes est un levier central dans les entreprises libérées.

Contrairement aux inquiétudes de Gratton et Erickson (2007) sur les risques de surcharge cognitive dans les environnements collaboratifs, aucun signe de dysfonctionnement n'a été relevé ici. Cette stabilité peut s'expliquer par : la taille réduite des équipes, la clarté des rôles et responsabilités, l'utilisation d'outils numériques qui facilitent la coordination et limitent les chevauchements.

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique se rattache principalement à :

Proposition 2 (P2) : les mécanismes de collaboration sont directement liés à la coordination sans hiérarchie formelle, favorisant la fluidité des échanges et la résolution collective des problèmes.

Proposition 3 (P3) : le travail en petites équipes renforce la culture organisationnelle et favorise l'appropriation des responsabilités collectives.

Proposition 4 (P4) : l'équité dans la répartition des tâches et des responsabilités modère l'efficacité des dynamiques collaboratives.

### **5.3.13 Mécanismes de coordination sans hiérarchie**

- **Définition selon la littérature**

Les mécanismes de coordination sans hiérarchie regroupent l'ensemble des dispositifs formels et informels permettant d'organiser le travail collectif en l'absence d'une structure hiérarchique traditionnelle. Selon El Khoury et al. (2022) et (2024), ces dispositifs incluent notamment les réunions de synchronisation, la répartition consensuelle des tâches, l'usage d'outils numériques collaboratifs et la rotation des rôles. Ces pratiques favorisent la fluidité organisationnelle et soutiennent l'autonomie des équipes. Mintzberg (1982) avait déjà mis en évidence des formes de coordination

reposant sur l'ajustement mutuel, particulièrement adaptées aux organisations flexibles et décentralisées. Dans l'entreprise libérée, ces mécanismes jouent un rôle central dans le maintien de la performance collective tout en réduisant le recours au contrôle hiérarchique.

- **Faits observés (terrain)**

Les observations de terrain ont révélé plusieurs modalités concrètes de coordination : réunions quotidiennes de suivi dans certains services, centrées sur la planification des activités et la réallocation rapide des ressources. Au sein de l'équipe de production, des meetings collectifs ont lieu chaque matin pour organiser le travail, suivis de réunions restreintes entre les leaders de l'unité afin de traiter des points plus techniques. L'usage d'outils numériques partagés facilite le suivi en temps réel : des tableaux collaboratifs en ligne et des écrans installés dans chaque section permettent de visualiser l'état d'avancement des projets. Dans l'unité de production, l'outil « Listing » présente l'ensemble des consignes liées aux travaux du secteur, permettant à une autre personne de reprendre facilement une tâche en cours. Enfin, des échanges informels fréquents dans les espaces communs (cafétéria, ateliers) complètent ces dispositifs en apportant des solutions rapides aux problèmes techniques rencontrés.

- **Données documentaires et médias**

Les documents internes mettent en avant une organisation fondée sur la communication transversale et la fluidité des échanges inter-équipes. Les articles externes soulignent que cette coordination horizontale contribue à respecter les délais et à maintenir la qualité, malgré l'absence de superviseurs hiérarchiques traditionnels.

Les publications institutionnelles insistent sur l'importance des outils numériques pour synchroniser les activités et renforcer la coopération.

- **Analyse**

Les résultats d'observation appuient les travaux d'El Khoury et al. (2022), selon lesquels la coordination dans les organisations sans hiérarchie repose sur un équilibre entre dispositifs structurés (réunions, outils, rôles définis) et interactions spontanées (ajustement mutuel, entraide). Ces constats rejoignent également les apports de Laloux (2014), pour qui la libre circulation de l'information est une condition essentielle au bon fonctionnement des collectifs autonomes. Toutefois, la littérature met en garde contre certains risques : l'absence de procédures formelles peut générer des ambiguïtés, des dédoublements de tâches ou des zones d'incertitude si les règles de coordination ne sont pas suffisamment explicitées (Jaouen & Sammut, 2020).

- **Lien avec les propositions de recherche**

Cette caractéristique correspond directement à la Proposition 2 (mise en place de mécanismes de coordination sans hiérarchie formelle – VI → VM) et soutient indirectement la Proposition 3 (évolution des caractéristiques et émergence de nouvelles dimensions – VI → VD), dans la mesure où, dans le contexte organisationnel observé, les pratiques étudiées illustrent une adaptation concrète du modèle aux réalités du terrain.

- ❖ **Conclusion**

L'analyse détaillée des treize caractéristiques constitutives du modèle de l'entreprise libérée, appliquées au cas étudié, met en évidence une forte cohérence entre les pratiques observées et les caractéristiques théoriques recensées dans la

littérature. Plusieurs caractéristiques, telles que l'autonomie et la responsabilisation, la transparence, la confiance, l'équité et l'égalité, ou encore la politique de recherche et développement, semblent particulièrement bien intégrées et opérationnelles. Dans certains cas, comme pour l'équité et l'égalité, aucun élément contraire n'a été relevé, ce qui peut refléter soit un enracinement culturel fort de ces valeurs, soit les limites temporelles des observations réalisées.

Parmi ces caractéristiques, la politique de recherche et développement se distingue par un haut niveau de structuration, notamment grâce à un dispositif formalisé de collecte, de suivi et de priorisation des idées, animé par des ambassadeurs dans chaque unité. Ce fonctionnement favorise une innovation continue et partagée, en cohérence avec les attentes théoriques du modèle libéré.

Toutefois, l'analyse souligne également que certaines caractéristiques peuvent évoluer dans le temps ou être modulées par des facteurs contextuels, tels que la taille de l'organisation, les spécificités liées à son contexte organisationnel observé ou encore les dynamiques internes des équipes. Ces résultats montrent que, même dans un cadre organisationnel libéré, le maintien et l'adaptation des caractéristiques fondamentales nécessitent des mécanismes permanents de coordination, d'évaluation et d'ajustement.

Enfin, ces constats viennent enrichir les propositions de recherche formulées au chapitre 3, en mettant en lumière l'importance des conditions modératrices telles que l'équité, l'égalité et la transparence dans la traduction opérationnelle des caractéristiques, tout en confirmant le caractère processuel et évolutif du modèle de l'entreprise libérée.

Au terme de cette analyse, nous poursuivons la section suivante avec une analyse transversale des résultats.

#### **5.4 Analyse transversale des résultats**

L'analyse individuelle des treize caractéristiques a permis d'identifier, pour chacune, les pratiques observées, les écarts éventuels et les liens possibles avec les propositions de recherche. Cependant, pour saisir pleinement la dynamique d'ensemble, il est nécessaire de dépasser cette lecture caractéristique par caractéristique et de considérer les interactions globales entre elles. Dans cette perspective, cette section propose une lecture intégrée des résultats afin de mettre en évidence les caractéristiques fortement ancrées dans la culture et les pratiques de l'organisation (5.4.1), de présenter les dispositifs d'innovation et les pratiques formalisées qui structurent certains aspects du modèle (5.4.2), d'analyser les évolutions et ajustements observés dans la mise en œuvre des caractéristiques pour comprendre comment le modèle s'adapte au contexte organisationnel étudié (5.4.3), d'étudier les interactions entre les caractéristiques et les conditions modératrices, notamment le rôle central de l'équité, de la transparence et de la confiance dans la traduction opérationnelle du modèle (5.4.4), et enfin, d'explorer le caractère évolutif de l'entreprise libérée afin de montrer comment certaines caractéristiques se transforment et comment de nouvelles dimensions émergent au fil du temps (5.4.5).

Cette structuration permet de mieux comprendre les dynamiques globales observées, de dégager les convergences et divergences avec la littérature et de préparer la discussion approfondie des résultats au chapitre 6.

#### **5.4.1 Caractéristiques fortement ancrées**

Certaines caractéristiques semblent particulièrement intégrées dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. L'autonomie et la responsabilisation, la confiance et la transparence, ainsi que l'équité et l'égalité, se manifestent de manière récurrente, tant dans les interactions que dans les processus de décision. L'absence d'éléments allant à l'encontre de ces observations durant la période d'étude peut traduire soit un ancrage culturel déjà consolidé, soit l'existence de mécanismes régulateurs qui favorisent leur maintien. Ces constats rejoignent les travaux de Getz et Carney (2012) ainsi que ceux d'EL Khoury et al. (2024), qui soulignent que, dans certaines organisations, lorsque des valeurs sont institutionnalisées, elles tendent à devenir autorégulatrices. Leur préservation repose alors moins sur un contrôle hiérarchique que sur des pratiques collectives intégrées, renforçant la cohésion organisationnelle. Cependant, bien que ces caractéristiques apparaissent stabilisées, leur évolution reste possible, confirmant le caractère processuel du modèle de l'entreprise libérée et leur rôle central dans la mise en œuvre des autres dimensions.

Ces caractéristiques, parce qu'elles sont institutionnalisées et intégrées aux pratiques collectives de l'organisation, jouent un rôle structurant dans l'ensemble du modèle. Elles soutiennent la mise en œuvre des autres dimensions de l'entreprise libérée, en créant un socle culturel qui favorise la cohésion, l'engagement et l'efficacité collective. Toutefois, leur consolidation n'exclut pas leur évolution : même lorsqu'elles semblent stabilisées, ces caractéristiques peuvent être réinterprétées ou ajustées au fil des transformations organisationnelles, ce qui soulève la discussion sur le caractère processuel du modèle que nous aborderons aux sections suivantes : 5.4.3 et 5.4.5.

#### **5.4.2 Innovations et dispositifs formalisés**

La politique de recherche et développement (R&D) observée illustre une articulation équilibrée entre innovation ouverte et structuration formalisée des dispositifs. Les observations ont mis en évidence l'existence d'une plateforme numérique interne, accessible via des QR codes affichés sur des fiches d'opportunités dans chaque unité, permettant à l'ensemble des employés de soumettre des idées d'amélioration ou de nouvelles pratiques organisationnelles.

Ces contributions sont collectées, suivies et priorisées par des « ambassadeurs de l'innovation », désignés dans chacune des quatre unités. Leur rôle ne se limite pas à coordonner les propositions : ils accompagnent les collaborateurs dans la formulation des idées, assurent le suivi des projets et facilitent la diffusion des innovations adoptées. Cette organisation témoigne d'une volonté d'institutionnaliser l'innovation tout en maintenant une dynamique collaborative.

Comparée à d'autres entreprises libérées où la R&D demeure largement informelle, cette structuration rejoint les travaux d'Amabile (1988) sur la créativité organisationnelle et ceux de Chesbrough (2003) sur l'innovation ouverte, en mettant en place des processus qui maximisent l'impact collectif des idées. Elle reste néanmoins cohérente avec la vision d'EL Khoury et al. (2024), qui considèrent la R&D comme un levier central pour favoriser l'intégration des contributions individuelles au sein d'un cadre commun et participatif.

Au-delà de la seule production d'innovations, ce dispositif favorise également la transversalité des échanges : il implique différentes catégories de collaborateurs, encourage la coopération entre les métiers et renforce l'intelligence collective. Il crée

ainsi un point de jonction avec d'autres caractéristiques essentielles de l'entreprise libérée :

- L'autonomie et la responsabilisation : les collaborateurs sont encouragés à proposer des solutions sans validation hiérarchique préalable, renforçant leur pouvoir d'agir.
- La transparence organisationnelle : la plateforme rend visibles les contributions, le statut des projets et les décisions prises, évitant les asymétries d'information.
- La coordination sans hiérarchie : les ambassadeurs d'innovation deviennent des facilitateurs, ce qui fluidifie la mise en œuvre des projets transversaux.

Enfin, ce fonctionnement met en lumière la capacité adaptative du modèle. En structurant la R&D, l'organisation développe un cadre qui soutient la créativité tout en évitant la dispersion des efforts. Cette approche prépare le terrain pour l'analyse de la section 5.4.3 sur les évolutions et ajustements des caractéristiques, où l'innovation apparaît comme un moteur clé de l'adaptation continue.

#### **5.4.3 Évolutions et ajustements des caractéristiques**

L'analyse transversale des résultats met en évidence que les treize caractéristiques définies par El Khoury et al. (2022) et (2024), ne sont pas appliquées de manière uniforme dans l'organisation étudiée. Leur mise en œuvre se traduit par des adaptations progressives, des ajustements contextuels et, dans certains cas, par une redéfinition des pratiques pour répondre aux contraintes, aux ressources disponibles et aux priorités stratégiques.

Cette dynamique confirme le caractère processuel du modèle de l’entreprise libérée, tel que souligné par Mattelin-Pierrard et al. (2020) et Getz et Arnaud (2024) : les caractéristiques ne constituent pas des prescriptions figées mais des repères évolutifs, dont l’expression varie selon l’histoire, la culture organisationnelle, les mécanismes de coordination et les trajectoires collectives.

Afin de mieux rendre compte de ces évolutions, la section est structurée en quatre sous-parties : (1) caractéristiques pleinement stabilisées : celles qui s’expriment clairement et sans difficulté dans les pratiques quotidiennes ; (2) caractéristiques ayant évolué : celles qui ont fait l’objet d’ajustements pour s’adapter aux besoins opérationnels ; (3) caractéristiques partiellement déployées : celles pour lesquelles les observations montrent des limites, des résistances ou des tensions ; (4) facteurs explicatifs : analyse des éléments contextuels, culturels et organisationnels influençant la dynamique d’adaptation.

Cette structure nous permet d’analyser la manière dont les caractéristiques interagissent, se transforment et se réinterprètent dans le cadre du modèle d’entreprise libérée, cela nous aidera à mieux aborder leur caractère évolutif (section 5.4.5).

#### **5.4.3.1 Caractéristiques pleinement stabilisées**

L’analyse des résultats montre que certaines caractéristiques parmi les treize identifiées sont profondément intégrées dans le fonctionnement quotidien de l’organisation (El Khoury et al., 2022; EL Khoury et al., 2024). Ces caractéristiques se traduisent par des pratiques cohérentes, observées de manière répétée sur le terrain, confirmées par les documents internes et soutenues par la littérature. Elles sont :

l'autonomie décisionnelle, la transparence de l'information, la confiance mutuelle, l'équité et l'égalité, l'habilitation et la responsabilisation des employés, la culture.

### ❖ Autonomie décisionnelle

L'autonomie constitue une caractéristique pleinement stabilisée dans l'organisation observée. Les collaborateurs disposent d'une marge réelle pour adapter leurs décisions aux besoins spécifiques des clients, aux contraintes de production et aux priorités collectives. Cette autonomie n'est pas une indépendance totale, mais une capacité d'action encadrée par des objectifs partagés, garantissant une cohérence stratégique. Elle s'accompagne d'une responsabilisation explicite : chaque employé assume les conséquences de ses choix, qu'il s'agisse de corriger une erreur ou de valoriser une initiative réussie.

Les observations de terrain illustrent concrètement ce principe. Dans plusieurs unités, les équipes ajustent librement leurs procédures sans validation préalable, notamment en matière d'organisation du travail ou de gestion des priorités immédiates. Ce fonctionnement rejoint les constats de Getz et Carney (2012), selon lesquels la liberté d'action stimule l'engagement individuel et collectif, et appuie l'analyse d'EL Khoury et al. (2024) qui associent l'autonomie opérationnelle à l'existence d'objectifs collectifs clairement définis et partagés.

Cette autonomie stabilisée repose sur une confiance mutuelle et des mécanismes de coordination informels qui permettent d'éviter les dérives. Contrairement aux craintes relevées dans la littérature telles que relevées par Frimousse et Peretti (2022), sur le risque d'incohérence entre décisions locales et orientations stratégiques, aucun décalage majeur n'a été observé. Cela suggère que l'autonomie dans l'organisation

étudiée est suffisamment institutionnalisée pour fonctionner comme un levier durable de responsabilisation et d'efficacité collective.

### ❖ Transparency de l'information

La transparence organisationnelle sur l'information apparaît comme une caractéristique pleinement stabilisée dans l'entreprise étudiée. Elle se traduit par la diffusion régulière et accessible d'informations stratégiques, opérationnelles et parfois sensibles, à l'ensemble des collaborateurs. Concrètement, cette transparence prend la forme de réunions collectives où sont partagés les résultats de production, de l'affichage d'indicateurs de performance visibles dans les espaces communs, et de l'utilisation de plateformes numériques internes qui centralisent les décisions et les suivis de projets. Ces dispositifs structurés réduisent les asymétries d'information, garantissant à tous les collaborateurs la possibilité de prendre part à des décisions éclairées.

Les observations de terrain confirment cette orientation : lors d'un meeting, la direction a présenté de manière ouverte les causes d'une baisse temporaire de productivité et a invité les collaborateurs à proposer des pistes d'amélioration. Ce type de démarche illustre une transparence qui ne se limite pas au partage de données chiffrées, mais qui intègre également les difficultés organisationnelles, favorisant ainsi une coresponsabilité dans la recherche de solutions.

Ces constats rejoignent les analyses de Bernstein (2017), qui insiste sur le rôle de la transparence comme levier de confiance et d'efficacité opérationnelle, à condition qu'elle s'appuie sur des outils adaptés pour éviter la surcharge informationnelle. Ils sont également en cohérence avec les travaux de Getz et

Carney (2012) et d'EL Khoury et al. (2024) qui identifient la transparence comme un vecteur central de responsabilisation et d'alignement stratégique.

L'absence de signes de rétention d'information durant la période d'observation suggère que la transparence est suffisamment institutionnalisée pour constituer un pilier culturel. Toutefois, la littérature rappelle que la transparence totale comporte aussi des limites, notamment le risque de diffusion incontrôlée d'informations sensibles (Mattelin-Pierrard et al., 2020). Dans le cas étudié, les pratiques observées semblent avoir trouvé un équilibre entre ouverture et régulation, renforçant la confiance mutuelle et la cohésion collective.

#### ❖ **Confiance mutuelle**

La confiance mutuelle constitue un socle central du fonctionnement observé dans l'organisation. Elle se manifeste au quotidien par la coopération spontanée entre collaborateurs, le partage volontaire des connaissances et le recours limité à des validations hiérarchiques. Cette confiance repose sur la conviction partagée que chacun agit dans l'intérêt collectif, respecte ses engagements et possède les compétences nécessaires pour assumer ses responsabilités.

Les faits de terrain confirment ce rôle structurant : par exemple, des collaborateurs expérimentés ont pris l'initiative de former les nouveaux arrivants sans qu'aucune instruction hiérarchique n'ait été donnée. Ce transfert informel de compétences illustre la confiance accordée à la fois dans les savoirs des anciens et dans la capacité des nouveaux à s'intégrer rapidement. De plus, certains collaborateurs ont indiqué préférer valider collectivement leurs décisions auprès de leurs pairs pour être rassurés, ce qui reflète un contrôle social basé sur la confiance plutôt que sur une autorité verticale.

Ces observations rejoignent les analyses de Mayer et al. (1995), qui définissent la confiance organisationnelle comme la combinaison de la bienveillance, de l'intégrité et de la compétence perçue des individus. Elles confirment également les travaux de Getz et Carney (2012), qui soulignent que la confiance mutuelle est un facteur indispensable au modèle de l'entreprise libérée, puisqu'elle permet de réduire les coûts de surveillance et d'encourager la prise d'initiatives. Enfin, elles s'inscrivent dans la perspective d'EL Khoury et al. (2024), pour qui la confiance agit comme un ciment relationnel favorisant la délégation d'autorité et la coopération inter-équipes.

L'absence d'indices de méfiance ou de tensions fortes au cours de la période d'observation suggère que la confiance est institutionnalisée dans la culture organisationnelle. Toutefois, la littérature rappelle que cette confiance demeure fragile et nécessite un entretien permanent : elle peut être remise en cause par des erreurs répétées, des conflits interpersonnels ou un manque de cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques (Jaouen & Sammut, 2020). Dans le cas étudié, elle semble stabilisée grâce à une proximité relationnelle forte et à des rituels collectifs de collaboration qui en soutiennent le maintien.

#### ❖ Équité et égalité

L'équité et l'égalité apparaissent comme des caractéristiques pleinement stabilisées dans l'organisation. Les pratiques observées témoignent d'un souci constant de garantir un traitement juste et impartial des collaborateurs, indépendamment de leur statut ou de leur ancienneté. Concrètement, la répartition des tâches repose sur les compétences et la disponibilité plutôt que sur le rang hiérarchique, les critères de rémunération tendent à être harmonisés, et l'accès à l'information comme aux

ressources est conçu pour être équitable. Ces pratiques visent à réduire les asymétries de pouvoir et à instaurer un climat de justice perçue par l'ensemble des collaborateurs.

Une observation notable illustre cette dynamique : lors d'un concours interne d'innovation, un collaborateur non cadre a remporté le deuxième prix pour son projet, et a été publiquement félicité par l'ensemble de l'organisation. Cet épisode montre que la reconnaissance est accordée sur la base de la valeur de la contribution, et non du statut, renforçant ainsi la perception d'égalité des chances.

Ces résultats s'inscrivent dans la lignée de la théorie de la justice organisationnelle développée par Adams (2015), qui postule que la perception de traitement équitable constitue un moteur clé de la motivation et de l'engagement. Ils rejoignent également les conclusions d'EL Khoury et al. (2024), qui soulignent que la réduction des priviléges hiérarchiques et la transparence dans l'attribution des responsabilités constituent des conditions essentielles à la pérennité du modèle de l'entreprise libérée. Enfin, ils prolongent les apports de Cropanzano et Ambrose (2015), pour qui l'équité ne se limite pas à la répartition des récompenses, mais inclut aussi la justice procédurale et interactionnelle dans les relations de travail.

L'absence d'éléments contraires relevés durant la période d'observation suggère un ancrage solide de ces valeurs dans la culture organisationnelle. Toutefois, la littérature Frimousse et Peretti (2022), rappellent que maintenir ce niveau d'équité devient plus complexe avec la croissance et la diversification des activités. Dans le cas étudié, l'équité et l'égalité semblent avoir atteint un degré de stabilité suffisant pour constituer un repère collectif durable, contribuant directement à la cohésion et à l'engagement organisationnel.

#### ❖ **Habilitation et responsabilisation des salariés**

L'habilitation et la responsabilisation des salariés apparaissent comme des caractéristiques pleinement consolidées dans l'organisation observée. Les faits recueillis sur le terrain, tels que la prise en charge directe d'erreurs ou la gestion collective de certaines activités sans intervention hiérarchique, traduisent une réelle appropriation du principe « empowerment ». Ces pratiques rejoignent les travaux de Conger and Kanungo (1988) et de Spreitzer (1995), qui considèrent que l'habilitation est un processus de légitimation donnant aux individus les moyens d'agir avec initiative et assurance.

Dans l'organisation étudiée, cette responsabilisation dépasse la simple autonomie opérationnelle : elle implique une imputabilité assumée, comme le montrent les situations où les collaborateurs ont trouvé eux-mêmes des solutions à des problèmes concrets, tout en informant leurs pairs. Cette dynamique illustre bien la logique de « liberté avec responsabilité » mise en avant par Getz et Carney (2012) et reprise par EL Khoury et al. (2024).

L'absence de signes de désengagement ou de refus de responsabilité pendant la période d'observation suggère que cette caractéristique est déjà institutionnalisée. Même si la littérature Frimousse et Peretti (2022) souligne les risques de surcharge psychologique liés à la responsabilisation, aucune manifestation directe de ce phénomène n'a été identifiée. Ainsi, cette caractéristique se distingue par sa stabilité et par son rôle structurant dans la cohésion collective, en rendant chaque salarié acteur de la performance et garant du bon fonctionnement de l'organisation.

#### ❖ La culture

La culture organisationnelle constitue également une caractéristique solidement ancrée. Les valeurs de respect, de dignité et de bienveillance sont visibles dans les

rituels collectifs, les interactions quotidiennes et les témoignages des collaborateurs.

Cette présence constante confirme l'idée avancée par Laloux (2014) et reprise par El Khoury et al. (2022), selon laquelle une culture centrée sur l'humain crée un socle de confiance et de cohésion durable.

L'organisation étudiée valorise explicitement des pratiques qui incarnent ses valeurs : reconnaissance des contributions individuelles, mise en avant de projets collectifs, communication non violente, ou encore activités sociales intégrées au fonctionnement quotidien. Ces éléments ne se limitent pas à des déclarations d'intention, mais s'inscrivent dans des gestes concrets observables, ce qui réduit le risque de décalage entre discours et réalité un point régulièrement souligné par Mattelin-Pierrard et al. (2020).

La stabilité de cette culture tient également à sa capacité d'autorégulation. Plutôt que d'être imposée par des procédures formelles, elle est constamment réactivée à travers des pratiques de reconnaissance et la mise en avant de comportements exemplaires. Cela rejoint les constats de Getz et Carney (2012), pour qui la culture constitue une « infrastructure invisible » permettant de maintenir la cohésion organisationnelle même en l'absence de contrôle hiérarchique.

Ainsi, la culture organisationnelle représente un pilier structurant de l'entreprise libérée étudiée, dont l'ancrage favorise non seulement la confiance mutuelle et la responsabilisation, mais aussi l'engagement durable des collaborateurs.

#### **5.4.3.2 Caractéristiques ayant évolué**

L'analyse des résultats met en évidence un ensemble de caractéristiques qui ne sont pas stabilisées, mais qui ont connu des ajustements progressifs au fil du temps.

Ces évolutions traduisent la capacité de l'organisation à adapter le modèle de l'entreprise libérée à son contexte, rejoignant les travaux de Mattelin-Pierrard et al. (2020) et d'El Khoury et al. (2024), pour qui la libération organisationnelle est un processus adaptatif et non un état figé. Quatre caractéristiques illustrent particulièrement cette dynamique : le leadership libérateur, les mécanismes de coordination sans hiérarchie, la politique de recherche et développement R&D, et la collaboration et le travail en équipe.

#### ❖ Le leadership libérateur

Le leadership libérateur constitue l'une des caractéristiques ayant connu une évolution notable dans l'organisation. Au départ, la transformation reposait largement sur la fondatrice (collaboratrice 19), qui incarnait seule la vision stratégique et la volonté de partager les responsabilités. Progressivement, ce rôle central s'est élargi grâce à l'émergence de relais de leadership distribués, qui accompagnent désormais les équipes au quotidien. Ces relais n'exercent pas une supervision directe, mais interviennent comme facilitateurs, favorisant la co-construction et la participation active des collaborateurs.

Une observation notable illustre ce glissement vers un leadership partagé : lors d'un meeting, le collaborateur 4 (administrateur) a invité l'équipe à élaborer collectivement une solution technique sans imposer de directive, démontrant une logique de facilitation plutôt que de commandement.

Ces résultats rejoignent la conception de Getz et Arnaud (2024), pour qui le leadership libéré agit comme un catalyseur collectif, et confirment l'idée de Laloux (2014) selon laquelle le rôle du leader consiste moins à diriger qu'à créer les conditions de l'autonomie. Toutefois, la transition observée demeure inachevée : la figure

fondatrice conserve une place centrale pour incarner les valeurs et garantir la cohérence stratégique. Cela traduit une hybridation entre un leadership charismatique initial et une gouvernance plus distribuée, confirmant l'idée que l'entreprise libérée ne constitue pas un état figé, mais un processus évolutif (Mattelin-pierrad 2020)

#### ❖ Mécanismes de coordination sans hiérarchie

Les observations mettent en évidence une évolution notable des modes de coordination. Alors qu'ils reposaient initialement sur des ajustements informels et spontanés entre collègues, ils se sont progressivement institutionnalisés par l'intégration de routines régulières et de dispositifs techniques. Des réunions de synchronisation quotidiennes sont désormais organisées, notamment dans l'unité de production, afin de planifier collectivement les tâches, d'anticiper les contraintes et de réallouer rapidement les ressources si nécessaires. Parallèlement, l'usage d'outils numériques collaboratifs tels que les écrans de suivi, la plateforme interne ou le tableau « Listing » permet de centraliser l'information et d'assurer la continuité des projets, même en cas d'absence d'un collaborateur.

Une observation notable illustre cette dynamique : dans l'unité de production, le système « Listing » affiche en temps réel l'ensemble des consignes et l'état d'avancement des travaux, de sorte que n'importe quel collaborateur puisse reprendre une tâche en cours sans délai, limitant ainsi les interruptions ou les doublons.

Ces résultats confirment la pertinence de l'ajustement mutuel identifié par Mintzberg (1982) comme mode de coordination propre aux structures flexibles. Toutefois, dans le cas observé, cet ajustement ne suffit pas à lui seul : il a été complété par des dispositifs techniques et organisationnels destinés à renforcer la traçabilité des décisions et la fluidité des échanges. Ils rejoignent les analyses d'El Khoury et al.

(2022, 2024) sur la nécessité d'articuler des pratiques formelles et informelles de coordination dans les organisations libérées, afin d'assurer à la fois autonomie et cohérence collective.

#### ❖ Politique de recherche et développement (R&D)

L'évolution de la R&D dans l'organisation illustre un passage significatif d'une créativité essentiellement spontanée à un dispositif institutionnalisé et structuré. Ce dispositif repose sur plusieurs éléments : une plateforme numérique interne, accessible via des QR codes affichés sur des fiches d'opportunités dans chaque unité, permettant à tous les collaborateurs de soumettre des idées d'amélioration ; un réseau d'« ambassadeurs de l'innovation » désignés dans chacune des quatre unités, chargés d'accompagner les employés dans la formalisation de leurs propositions et de coordonner le suivi ; un processus collectif de priorisation, visant à orienter les ressources vers les projets jugés les plus pertinents.

Une observation notable confirme cette formalisation : lors de réunions interservices, les propositions recueillies sont discutées collectivement entre installateurs, concepteurs, fabricants et personnel administratif. Cette pratique illustre la dimension transversale du processus, qui dépasse les cloisons fonctionnelles traditionnelles.

Ces résultats s'inscrivent dans la lignée d'Amabile (1988), qui insiste sur l'importance du soutien organisationnel pour favoriser la créativité, et répondent directement à la préoccupation de Chesbrough (2003) sur la nécessité de mécanismes clairs de sélection et de priorisation afin d'éviter la dispersion des efforts. Contrairement à certaines entreprises libérées où l'innovation demeure largement informelle, l'organisation étudiée intègre la R&D comme un véritable levier

stratégique, aligné avec la vision d'El Khoury et al. (2024) selon laquelle l'innovation doit être collective, continue et reliée aux besoins opérationnels.

### ❖ Collaboration et travail en équipe

La collaboration, distincte du fonctionnement interne des petites équipes, renvoie à l'ensemble des dispositifs, rituels et pratiques mis en place pour faciliter les interactions horizontales entre les différentes unités et fonctions de l'organisation. Initialement fondée sur des dynamiques volontaires et ponctuelles, elle a progressivement évolué vers une structuration collective plus formalisée, répondant aux besoins croissants de coordination et de fluidité opérationnelle.

Les observations montrent que cette évolution se traduit par plusieurs éléments clés : des réunions de coordination impliquant systématiquement des représentants de chaque unité, permettant une mise en commun des perspectives et une répartition consensuelle des tâches ; la valorisation de la communication non violente (CNV), inscrite dans les documents internes comme outil de régulation des échanges et de prévention des tensions ; la gestion collective des permanences et des horaires, reposant sur des accords entre collaborateurs, illustrant une coresponsabilité opérationnelle ; l'appui d'outils numériques (plateforme interne, documents partagés, affichages collaboratifs) pour soutenir la circulation des informations et garantir la cohérence des actions collectives.

Observation notable : dans l'établissement 3, lors d'un meeting, les employés ont discuté de l'organisation des permanences sans intervention du leader hiérarchique, pourtant présent. Cet exemple illustre la capacité croissante des équipes à s'auto-organiser, au-delà des simples initiatives individuelles.

Ces pratiques s'inscrivent dans la perspective de Salas et al. (2015), selon laquelle la performance collaborative repose sur une structuration minimale des échanges afin de garantir l'efficacité collective. Elles rejoignent également la conception d'El Khoury et al. (2024), qui identifient la collaboration comme une caractéristique fondamentale du modèle de l'entreprise libérée, ancrée dans des processus participatifs et horizontaux.

Enfin, cette évolution reflète la dimension processuelle mise en avant par Mattelin-Pierrard et al. (2020) : la collaboration ne repose plus uniquement sur des initiatives individuelles ou informelles, mais sur des dispositifs collectifs stabilisés. Elle s'adapte en permanence aux besoins opérationnels et stratégiques, confirmant que les pratiques collaboratives ne sont pas figées mais co-construites au fil du temps.

#### **5.4.3.3 caractéristiques partiellement déployées**

Contrairement aux caractéristiques pleinement stabilisées ou clairement en évolution, certaines caractéristiques du modèle de l'entreprise libérée restent partiellement intégrées dans l'organisation étudiée. Elles présentent des avancées significatives, mais leur déploiement complet est encore freiné par divers facteurs contextuels : nécessité de conserver certains repères structurants, besoin de coordination transversale renforcée ou exigences opérationnelles spécifiques. Cette sous-section examine trois caractéristiques principales dont l'appropriation reste en cours : la structure aplatie, la réduction du contrôle hiérarchique et le fonctionnement en équipes autonomes.

##### **❖ Structure aplatie**

La structure aplatie constitue une caractéristique clé du modèle de l'entreprise libérée, mais son déploiement dans l'organisation étudiée demeure partiellement abouti. Les observations révèlent une réduction marquée des échelons hiérarchiques formels : l'organigramme traditionnel a été remplacé par un « collabogramme », les bureaux sont ouverts et la prise de parole lors des réunions se fait sans protocole hiérarchique strict. Ces pratiques traduisent une réelle volonté de favoriser la transversalité et l'accessibilité directe aux décideurs.

Toutefois, malgré la disparition de plusieurs niveaux intermédiaires, certains rôles de coordination subsistent. Sans relever d'une hiérarchie stricte, ils servent de repères organisationnels essentiels pour assurer la continuité des opérations et éviter des zones d'incertitude. Ainsi, la structure aplatie fonctionne davantage comme une simplification et une redistribution des responsabilités que comme une suppression totale des positions différencierées.

Cette situation illustre ce que Mattelin-Pierrard et al. (2020) décrivent comme un risque d'informalité excessive : en l'absence de points d'appui clairs, les collaborateurs pourraient se retrouver confrontés à des ambiguïtés quant à la répartition des tâches. Dans le cas étudié, l'organisation a choisi de conserver des repères symboliques et fonctionnels, traduisant une approche hybride entre aplatissement structurel et maintien de mécanismes de coordination. Observation notable : lors d'un meeting, aucun rôle de « supérieur hiérarchique » n'était visible, mais un facilitateur de séance guidait les discussions et veillait à la priorisation des points à traiter, garantissant ainsi un déroulement efficace.

Ainsi, la structure aplatie est bien présente, mais sous une forme modulée, adaptée aux besoins de l'organisation. Elle témoigne d'un processus d'expérimentation et

d'ajustement, rejoignant El Khoury et al. (2022) et Getz et Carney (2012), pour qui l'aplatissement des structures est un levier de responsabilisation, à condition d'être accompagné de dispositifs complémentaires de coordination.

#### ❖ La réduction du contrôle hiérarchique

La réduction du contrôle hiérarchique, caractéristique essentielle du modèle de l'entreprise libérée, apparaît dans l'organisation étudiée comme partiellement déployée. Les observations montrent une quasi-absence de supervision directe au quotidien : dans l'établissement 3, par exemple, les collaborateurs assurent eux-mêmes la permanence et se répartissent les tâches, tandis que les leaders interviennent de manière ponctuelle, notamment lors des meetings ou pour répondre à des besoins spécifiques.

Toutefois, ce recul de la supervision ne se traduit pas par une absence totale de régulation. Des mécanismes collectifs ont été institués pour compenser le retrait du contrôle vertical : réunions de synchronisation, priorisation collective des points inscrits dans un livret commun, et suivi d'indicateurs partagés. Ces pratiques, observées à plusieurs reprises, permettent de maintenir un cadre opérationnel tout en favorisant l'initiative individuelle.

Cette situation illustre le constat de Jaouen et Sammut (2020) sur le risque de flou décisionnel dans les organisations où les mécanismes hiérarchiques sont fortement réduits. Dans le cas étudié, l'organisation y répond par un pilotage collectif, privilégiant la régulation horizontale plutôt qu'un retour à la supervision traditionnelle.

Observation notable : lors d'un meeting, aucun ordre du jour n'était imposé par la direction. Les collaborateurs avaient proposé eux-mêmes les sujets à traiter dans un

document partagé, puis les avaient priorisés collectivement, sans intervention hiérarchique.

Ainsi, la réduction du contrôle hiérarchique, bien qu'avancée, n'est pas encore totalement stabilisée. Elle repose sur une hybridation entre absence de supervision directe et régulations collectives, confirmant les constats de Getz et Carney (2012) et Laloux (2014), selon lesquels la créativité et la réactivité accrues nécessitent un minimum de dispositifs structurés pour éviter la désorganisation.

#### ❖ Travail en équipes autonomes

Le travail en équipes autonomes constitue un pilier central du modèle de l'entreprise libérée, mais dans l'organisation étudiée, son déploiement apparaît partiellement stabilisé. Les observations révèlent que les unités fonctionnelles sont organisées en petites équipes, ce qui favorise la proximité relationnelle, la communication directe et l'autonomie dans la gestion des activités quotidiennes. Ces équipes ont la capacité de décider de l'organisation interne de leurs tâches, notamment dans la gestion des permanences, des horaires et des priorités locales.

Cependant, cette autonomie opérationnelle reste étroitement liée à des mécanismes de coordination transversale. En effet, l'entreprise a mis en place des réunions inter-unités où des représentants de chaque équipe se retrouvent pour harmoniser les pratiques, partager les informations clés et assurer la cohérence globale des décisions. Sans ces dispositifs, les observations montrent qu'il existerait un risque de fragmentation des pratiques et de fonctionnement en silos, ce qui pourrait compromettre la performance collective.

Les résultats rejoignent les travaux de Salas et al. (2015), qui soulignent que l'efficacité des équipes autonomes repose sur deux conditions majeures : des modalités

claires de partage des responsabilités au sein des équipes, un cadre collectif permettant de relier les décisions locales à la stratégie globale.

Une observation notable illustre cette dynamique : lors d'une réunion de coordination, les collaborateurs de l'unité de production ont ajusté collectivement leurs horaires afin d'éviter une surcharge dans certaines équipes, tout en respectant les délais fixés pour les projets prioritaires. Ce type d'arrangement, négocié entre les équipes, montre que l'autonomie réelle ne peut fonctionner sans un socle minimal de coordination partagée.

Ainsi, le travail en petites équipes autonomes est une pratique bien engagée, mais encore conditionnée par la nécessité de dispositifs complémentaires de synchronisation. L'organisation adopte ici une approche hybride, combinant autonomie locale et pilotage collectif, ce qui confirme l'analyse d'El Khoury et al. (2024) selon laquelle la mise en œuvre de cette caractéristique doit s'adapter aux réalités opérationnelles et à la complexité des activités.

### ❖ Conclusion

L'analyse des caractéristiques partiellement déployées met en évidence que, si des avancées notables ont été réalisées dans la mise en place du modèle d'entreprise libérée, certaines dimensions demeurent en phase de consolidation. La structure aplatie, le travail en petites équipes autonomes et la réduction du contrôle hiérarchique sont bien engagés, mais leur intégration reste conditionnée par la nécessité de dispositifs complémentaires de coordination. Les observations révèlent que l'organisation a choisi une approche hybride : elle favorise la responsabilisation locale et l'autonomie collective, tout en conservant des points d'appui symboliques et des mécanismes transversaux (réunions de synchronisation, suivi d'indicateurs, plateformes collaboratives) pour garantir la cohérence globale. Cette dynamique

illustre ce que El Khoury et al. (2024) décrivent comme une adaptation progressive des principes théoriques aux contraintes du contexte organisationnel. Elle confirme également la lecture de Mattelin-Pierrard et al. (2020) selon laquelle l'entreprise libérée doit être comprise comme un processus évolutif, où certaines caractéristiques se stabilisent rapidement tandis que d'autres nécessitent des ajustements continus.

Cette section nous servira d'analyser les facteurs explicatifs dans la section suivante permettant de comprendre pourquoi certaines caractéristiques sont pleinement intégrées, d'autres évolutives et d'autres encore partiellement déployées.

#### **5.4.3.4 Facteurs explicatifs**

L'analyse des résultats met en évidence que le degré d'intégration des treize caractéristiques de l'entreprise libérée au sein de l'organisation étudiée s'explique par une combinaison de facteurs organisationnels, humains et contextuels. Ces facteurs influencent directement la stabilisation, l'évolution ou la mise en œuvre partielle des caractéristiques observées. Ainsi nous développerons pour cette section, les points suivants respectivement : l'histoire et la trajectoire de transformation, Le rôle du leadership fondateur et des relais distribués, Les dispositifs de coordination et d'accompagnement, la culture organisationnelle et l'apprentissage collectif, Les contraintes liées au contexte organisationnel.

##### **a) L'histoire et la trajectoire de transformation**

La transition d'un modèle hiérarchique traditionnel vers un modèle libéré représente un changement organisationnel majeur. Comme le soulignent Getz et Carney (2012), l'historique d'une organisation détermine la rapidité et la profondeur d'appropriation des nouvelles pratiques. Dans le cas étudié : la décision initiale du

fondateur (collaborateur 19) de partager les responsabilités avec les collaborateurs a constitué un point de bascule stratégique. Cette transformation a toutefois suscité des résistances initiales : certains employés ont quitté l'organisation avant de revenir, après avoir expérimenté des environnements de travail moins participatifs. Ce cheminement progressif explique que certaines caractéristiques, comme la culture organisationnelle, la confiance mutuelle ou la transparence, soient désormais fortement ancrées, tandis que d'autres, comme la structure aplatie ou la réduction du contrôle hiérarchique, demeurent encore en phase d'ajustement progressif.

### **b) Le rôle du leadership fondateur et des relais distribués**

Le leadership joue un rôle central dans la diffusion et la consolidation des caractéristiques du modèle libéré : le fondateur incarne les valeurs fondatrices et reste un repère identitaire fort, favorisant la cohésion culturelle et l'adhésion des collaborateurs. Progressivement, l'organisation a mis en place des relais de leadership distribués (ex. collaborateurs administrateurs) pour accompagner les équipes au quotidien. Ces relais agissent davantage comme facilitateurs que comme superviseurs.

Cette gestion hybride notamment, entre leadership fondateur et gouvernance horizontale explique pourquoi certaines caractéristiques, comme la collaboration, les mécanismes de coordination et la R&D, ont pu évoluer vers des pratiques plus structurées et participatives.

### **c) Les dispositifs de coordination et d'accompagnement**

L'intégration des caractéristiques repose également sur la mise en place de dispositifs concrets permettant de maintenir la cohérence collective et d'éviter les zones

d'incertitude. Parmi les plus structurants : des réunions de synchronisation régulières dans les unités de production et les établissements commerciaux, des plateformes collaboratives accessibles à tous, comme la plateforme de R&D intégrée via QR codes, qui favorise la circulation des idées et la transparence des projets; des ambassadeurs de l'innovation, chargés d'accompagner les collaborateurs dans la formalisation de leurs propositions et de centraliser les projets pour en faciliter la priorisation.

Ces mécanismes ont permis d'éviter les risques d'informalité excessive évoqués par Mattelin-Pierrard et al. (2020) et de renforcer la capacité d'adaptation collective.

#### **d) La culture organisationnelle et l'apprentissage collectif**

La culture organisationnelle constitue un levier essentiel pour l'intégration des pratiques : les valeurs de respect, de bienveillance et de participation renforcent la confiance réciproque et réduisent le besoin de contrôle formel; la mise en place d'une école de formation en ligne par département facilite la mise à niveau des nouveaux employés et permet aux collaborateurs plus expérimentés de réviser les pratiques essentielles; l'apprentissage par le mentorat complète cette dynamique : par exemple, le collaborateur 16, nouvellement chargé de la promotion de l'image de l'organisation, a été accompagné par les collaborateurs 1 et 11 dans la prise en main de ses fonctions.

Cette approche fondée sur le soutien mutuel et l'apprentissage progressif contribue à la responsabilisation collective et à la consolidation de plusieurs caractéristiques clés.

#### **e) Les contraintes liées au contexte organisationnel**

Enfin, certaines limites à l'intégration complète des caractéristiques découlent du contexte organisationnel spécifique : la nature manufacturière des activités exige un

minimum de supervision opérationnelle afin de respecter les délais, les standards de qualité et les exigences de sécurité; les petites équipes autonomes doivent recourir à des rituels transversaux pour éviter la fragmentation de l'information et assurer la cohérence globale des décisions.

Cette tension entre autonomie locale et cohérence organisationnelle explique pourquoi certaines caractéristiques, comme la structure aplatie et le travail en équipes autonomes, restent encore partiellement déployées.

### ❖ Conclusion

Les écarts observés dans le degré d'intégration des caractéristiques reflètent un processus d'expérimentation continue : des caractéristiques stabilisées : autonomie, responsabilisation, culture, transparence, confiance; des caractéristiques évolutives : leadership, collaboration, R&D, mécanismes de coordination; des caractéristiques partiellement déployées : structure aplatie, contrôle hiérarchique, travail en équipes autonomes.

Ainsi, les résultats confirment la lecture processuelle proposée par El Khoury et al. (2024) et Mattelin-Pierrard et al. (2020) : l'entreprise libérée ne constitue pas un modèle figé, mais un cadre flexible qui se reconfigure en permanence selon les ressources disponibles, les besoins stratégiques et les réalités contextuelles.

#### **5.4.4 Interactions entre caractéristiques et conditions modératrices**

L'analyse transversale met en évidence que les treize caractéristiques de l'entreprise libérée ne fonctionnent pas de manière isolée : elles interagissent entre elles et sont influencées par des conditions modératrices qui en facilitent ou en freinent la

mise en œuvre. Ces conditions, identifiées dans le cadre théorique (chapitre 3), incluent notamment l'équité et l'égalité, la culture organisationnelle, la transparence, le leadership et les mécanismes de coordination.

#### ❖ L'équité et l'égalité comme conditions transversales

Les résultats montrent que l'équité et l'égalité jouent un rôle central dans la traduction des caractéristiques en pratiques concrètes : elles renforcent la confiance mutuelle et soutiennent la participation active des collaborateurs ; elles favorisent l'engagement collectif, en donnant à chacun le sentiment que sa voix compte et que ses contributions sont reconnues indépendamment du statut ou de l'ancienneté.

Un exemple significatif illustre cette dynamique : un collaborateur non cadre a remporté le deuxième prix lors d'un concours interne d'innovation, recevant des félicitations publiques de l'ensemble du personnel. Ce type de reconnaissance contribue à maintenir une motivation collective élevée et une adhésion au modèle libéré.

Ces observations confirment la Proposition 4 du cadre théorique, selon laquelle l'équité et l'égalité agissent comme des conditions modératrices essentielles pour faciliter l'expression des autres caractéristiques.

#### ❖ Transparence et autonomie : une relation de dépendance mutuelle

La transparence de l'information constitue une autre condition qui soutient directement l'autonomie décisionnelle : en donnant un accès clair et équitable aux données stratégiques et opérationnelles, l'organisation rend possible des décisions locales éclairées ; les réunions collectives, les plateformes numériques et les affichages visuels d'indicateurs de performance permettent aux équipes d'agir sans supervision directe tout en maintenant la cohérence globale.

Cependant, certaines informations sensibles demeurent diffusées de manière sélective (ex. aspects financiers détaillés), ce qui reflète un équilibre recherché entre ouverture et protection des données. Cette modulation influence directement la portée de l'autonomie et rejoint les analyses d'El Khoury et al. (2024) sur la nécessité d'ajuster la transparence aux réalités contextuelles.

#### ❖ Leadership, coordination et collaboration

L'étude montre que la collaboration inter-équipes est conditionnée par deux leviers majeurs :

Le leadership distribué : la mise en place de relais administrateurs facilite la coresponsabilité, en accompagnant les équipes sans réintroduire une supervision verticale ; les mécanismes de coordination : réunions de synchronisation, tableaux de suivi et outils numériques soutiennent la fluidité des échanges, en évitant la dispersion des informations et des initiatives.

Ainsi, la collaboration ne résulte pas uniquement d'une volonté individuelle mais repose sur une infrastructure organisationnelle qui assure la cohérence des actions collectives.

#### ❖ Culture organisationnelle et responsabilisation

La culture organisationnelle observée, marquée par des valeurs de respect et de bienveillance, agit comme un socle stabilisateur pour plusieurs caractéristiques : elle facilite l'appropriation des principes d'autonomie et de responsabilisation ; elle favorise l'innovation partagée, en créant un environnement psychologiquement sécurisant. De plus, la mise en place de formations internes et d'une école de formation en ligne par département soutient la montée en compétences des nouveaux

collaborateurs et renforce la confiance dans la capacité de chacun à assumer ses responsabilités.

Cette articulation entre culture, apprentissage collectif et responsabilisation illustre la manière dont les conditions modératrices influencent les trajectoires des caractéristiques dans la pratique.

#### ❖ **Une dynamique d'interdépendance**

Dans l'organisation étudiée, les interactions observées montrent que : l'équité et la transparence renforcent la confiance et soutiennent l'autonomie ; la culture organisationnelle stabilise la responsabilisation et favorise l'appropriation des mécanismes de coordination, le leadership distribué et les outils de collaboration facilitent l'intégration des innovations issues de la R&D.

Ainsi, les caractéristiques ne se déploient pas indépendamment les unes des autres, mais s'inscrivent dans un système dynamique où les conditions modératrices servent de catalyseurs ou de régulateurs.

#### ❖ **Conclusion**

Cette sous-section confirme que les caractéristiques fondamentales de l'entreprise libérée sont mutuellement interdépendantes et contextuellement modulées : sans équité ni transparence, l'autonomie reste limitée ; sans coordination, la collaboration peut devenir fragmentée ; sans culture partagée, la responsabilisation perd son sens collectif. Ces résultats appuient la Proposition 4 du cadre théorique et illustrent que l'intégration réussie des caractéristiques dépend autant de leurs interactions internes que des conditions modératrices qui les soutiennent.

#### **5.4.5 Le caractère évolutif**

Les résultats de cette étude appuient l'idée selon laquelle l'entreprise libérée ne constitue pas un état figé, mais un processus évolutif et adaptatif. L'intégration des treize caractéristiques observées ne se déploie pas simultanément, ni de manière uniforme : certaines sont fortement stabilisées, d'autres en transition, tandis que certaines restent partiellement déployées. Cette dynamique confirme la lecture processuelle du modèle proposée par El Khoury et al. (2024) et Mattelin-Pierrard et al. (2020), selon laquelle l'entreprise libérée ne s'appuie pas sur un modèle universel, mais sur une reconfiguration continue des pratiques en fonction des contextes et des besoins organisationnels.

##### **❖ Caractéristiques stabilisées : des ancrages durables**

L'analyse a montré que plusieurs caractéristiques sont désormais profondément intégrées dans les pratiques organisationnelles :

- L'autonomie et la responsabilisation : les collaborateurs prennent des décisions dans leur champ d'action, tout en assumant les conséquences de leurs choix.
- Confiance mutuelle : l'entraide, le partage des savoirs et la coopération spontanée sont devenus des réflexes quotidiens.
- Transparence organisationnelle : les dispositifs d'accès à l'information, comme les plateformes internes et les réunions collectives, sont institutionnalisés.
- Culture de bienveillance : les valeurs affichées (respect, reconnaissance, dignité) sont visibles dans les pratiques observées.

Ces caractéristiques présentent un haut degré de stabilité car elles sont soutenues par des rituels collectifs et des outils structurants, ce qui réduit la dépendance à un contrôle hiérarchique formel.

#### ❖ **Caractéristiques en transition : des pratiques en redéfinition**

D'autres caractéristiques sont encore en cours d'évolution, traduisant un processus d'ajustement progressif :

- Leadership libérateur : la fondatrice incarne encore un repère identitaire fort, mais des relais de leadership distribués émergent. Cette transition vers une gouvernance plus horizontale est amorcée mais non totalement achevée.
- Collaboration inter-équipes : initialement basée sur des dynamiques volontaires, elle s'appuie désormais sur des rituels collectifs plus structurés (réunions systématiques, pratiques de CNV, gestion partagée des permanences).
- Innovation et R&D : d'une démarche informelle, l'organisation a évolué vers un dispositif institutionnalisé incluant une plateforme numérique, des ambassadeurs de l'innovation et un processus collectif de priorisation.
- Mécanismes de coordination : les outils numériques et les réunions de synchronisation renforcent la fluidité organisationnelle, mais nécessitent encore des ajustements pour éviter les doublons et assurer une traçabilité optimale des décisions.

Ces caractéristiques illustrent la capacité de l'organisation à expérimenter, à tirer des enseignements des pratiques et à les formaliser progressivement.

#### ❖ **Caractéristiques partiellement déployées : des zones d'ajustement**

Enfin, certaines caractéristiques restent partiellement intégrées en raison de contraintes contextuelles et de besoins opérationnels spécifiques :

- Structure aplatie : bien que les niveaux hiérarchiques intermédiaires aient été réduits, certains rôles de coordination subsistent pour éviter les zones d'incertitude, révélant une approche hybride.
- Réduction du contrôle hiérarchique : le contrôle vertical est fortement diminué, mais des mécanismes collectifs compensatoires sont encore nécessaires pour garantir la cohérence des actions.
- Travail en équipes autonomes : les petites équipes disposent d'une autonomie opérationnelle, mais doivent recourir à des rituels transversaux pour éviter la fragmentation des informations.

Ces résultats confirment que certaines caractéristiques dépendent d'un équilibre délicat entre souplesse et stabilité : elles ne peuvent pas être déployées sans tenir compte des contraintes techniques, humaines et culturelles de l'organisation.

#### ❖ Une trajectoire d'adaptation continue

L'ensemble des résultats met en évidence un processus d'apprentissage collectif : les caractéristiques stabilisées forment un socle culturel et organisationnel qui sert de base à l'expérimentation des autres dimensions ; les caractéristiques évolutives témoignent de la capacité d'innovation et de formalisation progressive de l'organisation ; les caractéristiques partiellement déployées rappellent que la mise en œuvre complète du modèle exige des ajustements permanents, liés aux contraintes du contexte et aux ressources disponibles.

Ce constat rejoint les propositions de Mattelin-Pierrard et al. (2020) et El Khoury et al. (2024), qui insistent sur le fait que l’entreprise libérée doit être comprise comme une construction dynamique, façonnée par les tensions entre autonomie, coordination, responsabilisation et besoins opérationnels.

#### ❖ Conclusion

Cette sous-section confirme la Proposition 3 du cadre théorique : l’entreprise libérée ne constitue pas un modèle uniforme ni achevé, mais un processus évolutif dans lequel chaque caractéristique peut être consolidée, ajustée ou redéfinie en fonction des besoins organisationnels et des pressions contextuelles. Ainsi, le modèle étudié n’est pas une copie figée des principes théoriques : il illustre une hybridation pragmatique, où les caractéristiques se stabilisent ou évoluent au gré des réalités vécues par les collaborateurs.

#### 5.4.6 Conclusion de l’analyse transversal

L’analyse transversale des treize caractéristiques de l’entreprise libérée met en évidence un processus d’intégration différencié au sein de l’organisation étudiée. Les résultats montrent certaines caractéristiques sont pleinement stabilisées : l’autonomie et la responsabilisation, la transparence, la confiance mutuelle, la culture organisationnelle, l’équité et l’égalité sont intégrées de manière cohérente dans les pratiques quotidiennes et soutenues par des rituels collectifs. D’autres caractéristiques sont en transition : le leadership, la collaboration inter-équipes, l’innovation et la R&D ainsi que les mécanismes de coordination évoluent encore vers des dispositifs plus formalisés. Ces dimensions illustrent la capacité de l’organisation à expérimenter, ajuster et institutionnaliser progressivement ses pratiques. Enfin, certaines

caractéristiques demeurent partiellement déployées : la structure aplatie, la réduction du contrôle hiérarchique et le travail en équipes autonomes nécessitent encore des ajustements pour concilier autonomie individuelle et cohérence organisationnelle. Ces constats appuient la proposition selon laquelle que le modèle étudié ne reproduit pas de manière uniforme les prescriptions théoriques. Au contraire, il s'appuie sur une combinaison pragmatique, combinant les principes de l'entreprise libérée avec des adaptations propres au contexte organisationnel. Cette logique rejoint la lecture processuelle proposée par El Khoury et al. (2024) et Mattelin-Pierrard et al. (2020) : l'entreprise libérée ne doit pas être comprise comme un modèle figé, mais comme une construction dynamique où chaque caractéristique peut être consolidée, réinterprétée ou réajustée selon les besoins et les ressources disponibles.

L'ensemble de ces résultats prépare la transition vers le chapitre 6, où les constats empiriques seront confrontés au cadre théorique et aux propositions de recherche. Cette discussion permettra d'interroger la portée du modèle, la stabilité de ses caractéristiques et la question centrale de son évolution : l'entreprise libérée représente-t-elle un état organisationnel abouti ou un processus d'adaptation continue ?

## 5.5 Conclusion Générale

L'analyse des résultats a permis d'examiner de manière approfondie les treize caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée dans l'organisation étudiée. La confrontation des données issues des observations, des documents internes, des supports médiatiques et de la littérature scientifique révèle un haut degré de cohérence entre les principes théoriques et les pratiques observées, bien que des ajustements contextuels soient nécessaires. Trois tendances majeures se dégagent : 1)

des caractéristiques fortement stabilisées : l'autonomie décisionnelle, la responsabilisation, la transparence organisationnelle, la confiance mutuelle, la culture de bienveillance et l'équité apparaissent solidement intégrées. Elles structurent la dynamique collective et favorisent l'engagement, rejoignant les constats d'El Khoury et al. (2024) et de Getz et Carney (2012). 2) des caractéristiques en évolution Le leadership libérateur, la collaboration inter-équipes, les mécanismes de coordination et la politique de R&D se déploient progressivement à travers des dispositifs formalisés (réunions de synchronisation, plateformes collaboratives, ambassadeurs de l'innovation). Ces caractéristiques témoignent d'un processus adaptatif et illustrent la capacité de l'organisation à réinterpréter les principes théoriques selon ses besoins opérationnels. 3) Des caractéristiques partiellement déployées : la structure aplatie, la réduction du contrôle hiérarchique et le travail en petites équipes autonomes nécessitent encore des ajustements. Si la volonté d'ouverture et de transversalité est manifeste, certains repères symboliques et modes de régulation collective restent indispensables pour préserver la cohérence globale.

Ces constats confirment le caractère processuel de l'entreprise libérée, tel que souligné par Mattelin-Pierrard et al. (2020). Le modèle ne s'applique pas comme un ensemble figé de principes, mais comme un cadre expérimental, modulé par les réalités contextuelles, les ressources disponibles, les trajectoires historiques et les dynamiques humaines.

Cette analyse ouvre la voie au chapitre 6, où les résultats seront interprétés à la lumière du cadre théorique et des propositions de recherche, afin d'évaluer les apports de ce cas d'étude et d'explorer les perspectives d'évolution du modèle de l'entreprise libérée

## **CHAPITRE 6**

### **DISCUSSION DES RESULTATS**

Au chapitre 5, l'analyse s'est concentrée sur la présentation détaillée des résultats : chaque caractéristique fondamentale et distinctive de l'entreprise libérée y a été examinée séparément, à partir des observations de terrain, des documents internes et des données publiques. Ce travail a permis de décrire précisément les pratiques observées, d'identifier les caractéristiques fortement stabilisées, en évolution ou partiellement déployées, et de mettre en lumière les facteurs explicatifs propres au contexte organisationnel étudié. En complément, le chapitre 6 vise à interpréter ces résultats à la lumière du cadre théorique et des six propositions de recherche formulées en section 3.6. Contrairement au chapitre précédent, il ne s'agit plus de décrire les observations de manière isolée, mais de les mettre en perspective avec les travaux existants (Getz & Carney, 2012 ; Mattelin-Pierrard et al., 2020 ; El Khoury et al., 2022, 2024) afin de dégager les convergences, les divergences et les contributions spécifiques de cette étude. Le lecteur pourrait avoir l'impression d'une redondance entre les deux chapitres. Cependant, le chapitre 5 répond principalement à la question « Quelles sont les caractéristiques observées ? », tandis que le chapitre 6 répond à la question « Que signifient ces résultats au regard de la littérature et des propositions de recherche ? ». Il approfondit l'analyse en évaluant le degré d'appui ou de nuance des propositions initiales, en tenant compte des spécificités contextuelles et du caractère évolutif du modèle étudié.

Enfin, ce chapitre se conclura par une réflexion sur la portée processuelle des caractéristiques, la pertinence du référentiel mobilisé et les pistes de recherche futures.

## **6.1 Analyse des résultats à la lumière des propositions de recherche**

Cette section a pour objectif d'examiner les résultats empiriques obtenus à la lumière des six propositions de recherche formulées en section 3.6. Pour chaque proposition, nous confronterons les constats issus du terrain : aux concepts théoriques développés dans le cadre du chapitre 3, aux travaux scientifiques existants sur l'entreprise libérée, ainsi qu'aux dynamiques contextuelles propres à l'organisation étudiée. Cette analyse permettra : de confirmer, d'infirmer ou de nuancer chacune des propositions ; d'identifier les convergences et divergences entre les observations et la littérature ; et de mettre en évidence les particularités liées au contexte organisationnel.

La discussion s'articule donc autour des six propositions, traitées successivement, avant de dégager une lecture transversale des résultats.

### **6.1.1 Proposition 1 – Expression concrète et contextualisée de l'autonomie et de la responsabilisation**

L'analyse des résultats confirme en grande partie l'hypothèse selon laquelle l'autonomie décisionnelle et la responsabilisation des employés se manifestent concrètement dans les pratiques quotidiennes de l'organisation. Elles se traduisent par une capacité réelle pour les collaborateurs d'adapter leurs décisions aux besoins des clients, aux contraintes de production et aux priorités collectives, tout en assumant explicitement les conséquences de leurs choix.

Les observations montrent que les équipes disposent d'une marge de manœuvre tangible : elles ajustent leurs priorités, proposent des améliorations et prennent des décisions opérationnelles sans solliciter systématiquement une validation hiérarchique.

Un exemple marquant concerne la gestion d'un incident technique à l'usine, où les employés ont coordonné la résolution du problème en mobilisant leurs compétences et en réaffectant temporairement certaines ressources, sans attendre d'instruction formelle. Ce type d'initiative illustre que la responsabilisation ne se limite pas à un discours institutionnel, mais s'inscrit dans des pratiques effectives où chacun participe activement à la performance collective.

Ces constats rejoignent la perspective de Getz et Carney (2012), pour qui l'autonomie repose sur un climat de confiance et un cadre clair de responsabilités. Ils confirment également la lecture processuelle proposée par Mattelin-Pierrard et al. (2020), selon laquelle l'autonomie ne constitue pas un acquis immédiat, mais un processus construit progressivement grâce à l'expérience accumulée et à l'apprentissage collectif. Dans le cas étudié, la stabilité relative des équipes et la consolidation des pratiques collaboratives ont permis de renforcer cette dynamique.

Cependant, les résultats révèlent aussi que cette autonomie est encadrée par des mécanismes collectifs destinés à garantir la cohérence globale. Les impératifs liés au contexte manufacturier – respect des délais, coordination des tâches, standards de qualité limitent ponctuellement l'amplitude des décisions laissées aux équipes. Cette observation rejouit El Khoury et al. (2024), qui soulignent que, dans certains secteurs, l'autonomie doit coexister avec des standards opérationnels stricts pour préserver la sécurité et la qualité.

Ainsi, l'autonomie et la responsabilisation apparaissent bien intégrées dans les pratiques quotidiennes, mais elles se déploient dans un équilibre subtil entre liberté d'action et rigueur opérationnelle. L'expérience accumulée, la stabilité des équipes et

la mise en place de dispositifs de coordination contribuent à consolider ce processus, confirmant la pertinence de la Proposition 1.

### **6.1.2 Proposition 2 - Mise en place de mécanismes de coordination sans hiérarchie formelle**

Les résultats appuient en grande partie l'hypothèse selon laquelle l'organisation étudiée a instauré des mécanismes alternatifs de coordination permettant d'assurer la cohérence collective en l'absence de hiérarchie formelle. Conformément aux analyses de Mattelin-Pierrard et al. (2020) et d'El Khoury et al. (2022, 2024), la coordination ne repose pas sur des chaînes de commandement verticales, mais sur des dispositifs intégrés favorisant la circulation de l'information, la synchronisation des tâches et la résolution collective des problèmes.

Les observations de terrain montrent que l'organisation recourt à plusieurs leviers complémentaires : des réunions de synchronisation quotidiennes dans l'unité de production et hebdomadaires entre les équipes commerciales, permettant d'aligner les priorités et de gérer les contraintes de délais ; l'usage d'outils numériques collaboratifs (plateformes internes, écrans de suivi, tableaux « Listing ») qui centralisent les informations et facilitent la continuité des projets, même en cas d'absence de certains collaborateurs ; l'appui d'ambassadeurs de l'innovation, qui jouent également un rôle d'interface pour relayer les décisions et assurer la coordination transversale entre unités.

Une observation notable illustre l'efficacité de ces dispositifs : dans l'usine, le système numérique de suivi des tâches (« Listing ») permet à n'importe quel

collaborateur de reprendre instantanément un travail interrompu, évitant ainsi toute rupture dans la chaîne de production.

Cependant, les résultats révèlent également que la coordination horizontale doit composer avec les contraintes spécifiques au secteur manufacturier. Certaines opérations techniques exigent une stricte conformité aux procédures et au respect des standards de qualité, limitant la marge d'autonomie dans certains contextes. Cette tension entre flexibilité organisationnelle et exigences opérationnelles rejoue les conclusions d'El Khoury et al. (2024), qui soulignent que, dans des environnements complexes, l'efficacité des mécanismes de coordination repose sur la capacité à articuler adaptabilité et rigueur procédurale.

Ainsi, la mise en place des dispositifs observés permet de compenser la disparition des strates hiérarchiques, tout en renforçant l'engagement collectif et la cohésion des équipes. Alors selon la Proposition 2 : les mécanismes de coordination émergent bien de pratiques structurées, mais reste conditionnée par les réalités techniques et contextuelles propres à l'organisation.

### **6.1.3 Proposition 3 - Évolution des caractéristiques au fil du temps**

Les données recueillies confirment la perspective processuelle défendue par Mattelin-Pierrard et al. (2020), Getz et Arnaud (2024) et El Khoury et al. (2024) : les caractéristiques fondamentales d'une entreprise libérée ne sont pas statiques mais évoluent continuellement, s'adaptant aux besoins internes, aux contraintes contextuelles et aux apprentissages collectifs. L'analyse des résultats met en évidence trois grandes dynamiques : stabilisation, ajustement progressif et déploiement partiel.

### ❖ Caractéristiques stabilisées : une appropriation consolidée

Plusieurs caractéristiques observées sont désormais solidement intégrées dans la culture et les pratiques organisationnelles :

- Autonomie décisionnelle : Les collaborateurs disposent d'une liberté réelle pour adapter leurs priorités, gérer les imprévus et ajuster leurs procédures, comme illustré lors de la résolution autonome d'incidents techniques. Cette autonomie, cependant, reste encadrée par des objectifs collectifs et des mécanismes partagés de suivi.
- Responsabilisation (habilitation) : L'engagement individuel et collectif est renforcé par des pratiques explicites de responsabilisation : chaque collaborateur rend compte de ses décisions et assume leurs impacts.
- Culture organisationnelle : Les valeurs de respect, de bienveillance et d'ouverture sont institutionnalisées à travers des rituels (réunions, reconnaissance des contributions) et soutiennent la cohésion collective.
- Transparence de l'information : L'accès généralisé aux données stratégiques et opérationnelles, facilité par les plateformes collaboratives et les réunions collectives, réduit les asymétries d'information.
- Confiance mutuelle : La confiance entre pairs se construit par la formation informelle, l'entraide quotidienne et la cohérence entre les engagements pris et les actions menées.

Ces cinq dimensions présentent peu de tensions : elles sont devenues des points d'ancre du modèle libéré au sein de l'organisation.

### ❖ Caractéristiques en évolution : des pratiques réinterprétées

D'autres caractéristiques montrent des ajustements progressifs reflétant un apprentissage collectif :

- Leadership libérateur : Initialement incarné par la fondatrice (collaborateur 19), le leadership évolue vers une forme plus distribuée. Des relais locaux (administrateurs) assurent un accompagnement des équipes, mais la figure fondatrice conserve un rôle central, marquant une gouvernance hybride.
- Collaboration et travail en équipe : La collaboration, d'abord informelle, s'est institutionnalisée via des rituels partagés, des réunions inter-unités et l'adoption de la communication non violente (CNV) comme outil de régulation des échanges.
- Mécanismes de coordination : La coordination est passée d'un ajustement spontané à des dispositifs formalisés : réunions de synchronisation, outils numériques comme le système « Listing » et ambassadeurs de l'innovation facilitant les interactions transversales.
- Politique de R&D : L'innovation, autrefois ponctuelle, repose désormais sur une plateforme numérique interne et un réseau d'ambassadeurs permettant de structurer la collecte, l'analyse et la priorisation des idées.

Ces évolutions illustrent la capacité adaptative de l'organisation, qui réinterprète les principes de l'entreprise libérée pour les aligner sur ses besoins opérationnels et culturels.

### ❖ Caractéristiques partiellement déployées : des ajustements encore en cours

Enfin, certaines caractéristiques demeurent en construction, leur intégration complète étant limitée par des contraintes contextuelles :

- Structure aplatie : Bien que plusieurs niveaux intermédiaires aient disparu, des rôles de coordination ne subsistent comme points de repère organisationnels, ce qui traduit un aplatissement modulé plutôt qu'une suppression totale des positions différencierées.
- Réduction du contrôle hiérarchique : La supervision directe est allégée, mais des mécanismes de régulation collective compensent cette absence : priorisation partagée des tâches, suivi des indicateurs et réunions collaboratives.
- Travail en petites équipes autonomes : Si l'autonomie est réelle, les équipes doivent recourir à des rituels transversaux pour éviter les silos et garantir la cohérence globale. Cette interdépendance souligne les limites d'une autonomie absolue.

Ces caractéristiques restent en déploiement progressif, car elles nécessitent un équilibre permanent entre liberté organisationnelle et contraintes opérationnelles, particulièrement fortes dans le secteur manufacturier.

### ❖ Synthèse et portée théorique

L'analyse met en lumière un processus d'expérimentation continue, où les pratiques organisationnelles se stabilisent, se transforment ou se redéfinissent au fil du temps. La trajectoire de l'organisation étudiée confirme que l'entreprise libérée ne peut être considérée comme un modèle abouti : il s'agit d'un cadre dynamique, façonné par l'histoire, les apprentissages collectifs et les besoins contextuels.

Ces constats renforcent la lecture processuelle proposée par El Khoury et al. (2024) et Mattelin-Pierrard et al. (2020) : la libération organisationnelle est une dynamique évolutive, où chaque caractéristique est modulée selon les ressources disponibles, les réalités techniques et les aspirations collectives.

#### **6.1.4 Proposition 4 – Influence du contexte organisationnel sur l'évolution des caractéristiques**

Les résultats appuient la proposition selon laquelle le contexte organisationnel exerce une influence sur l'évolution et le degré d'intégration des treize caractéristiques de l'entreprise libérée. Plus que des contraintes externes, ce sont les spécificités propres à l'organisation étudiée son histoire, sa taille, sa structure, ses outils et ses pratiques collectives qui façonnent la manière dont les principes du modèle sont traduits et ajustés dans les faits. Cette analyse s'inscrit dans la perspective d'El Khoury et al. (2024) et de Mattelin-Pierrard et al. (2020), qui considèrent que la réussite du modèle dépend moins de son application uniforme que de sa capacité à s'adapter aux réalités internes.

#### **❖ L'histoire et la trajectoire de transformation**

Le passage d'une organisation hiérarchique traditionnelle vers un modèle libéré constitue un tournant structurant pour l'entreprise étudiée. La décision initiale de la fondatrice (collaborateur 19) de partager la responsabilité décisionnelle avec les collaborateurs a marqué le point de départ de cette transformation.

Cependant, ce changement n'a pas été immédiat :

Les premières phases ont été marquées par des résistances individuelles et des départs d'employés qui ne se reconnaissaient pas dans ce nouveau mode de fonctionnement. Certains collaborateurs sont revenus ultérieurement après avoir expérimenté d'autres environnements plus centralisés, renforçant la légitimité du modèle adopté. Cette trajectoire progressive explique que certaines caractéristiques comme la culture organisationnelle, la confiance mutuelle ou la transparence soient désormais fortement ancrées, tandis que d'autres, comme la structure aplatie ou la réduction du contrôle hiérarchique, restent encore en phase d'ajustement.

#### ❖ Le rôle du leadership fondateur et des relais distribués

Le leadership de la fondatrice occupe encore une place essentielle dans la diffusion et la consolidation des valeurs. La vision incarnée par le collaborateur 19 continue de représenter un repère identitaire fort, ce qui soutient la cohésion culturelle et favorise l'adhésion collective.

Cependant, l'organisation a progressivement déployé des relais de leadership distribués : les collaborateurs occupant des rôles d'administrateurs interviennent comme facilitateurs auprès des équipes, sans exercer un contrôle hiérarchique direct. Cette configuration hybride permet de maintenir un équilibre entre l'incarnation de la vision et une gouvernance plus horizontale. Elle explique l'évolution réussie de certaines caractéristiques, comme la collaboration inter-équipes ou les mécanismes de coordination, qui ont progressivement acquis une structuration plus robuste.

#### ❖ Les dispositifs de coordination et d'accompagnement

Le contexte organisationnel se distingue par la mise en place de mécanismes techniques et humains visant à maintenir la cohérence collective : des éunions de synchronisation régulières, observées à la fois dans les unités de production et les

établissements commerciaux, permettant de résoudre rapidement les imprévus et d'harmoniser les décisions ; des plateformes collaboratives accessibles à tous, telles que la plateforme de R&D intégrée via QR codes, facilitant le partage des idées et la traçabilité des projets, des ambassadeurs de l'innovation désignés dans chaque unité, dont le rôle est de stimuler la participation, de centraliser les propositions et de coordonner la priorisation collective.

Ces dispositifs renforcent la capacité d'adaptation organisationnelle et évitent les risques d'informalité excessive décrits par Mattelin-Pierrard et al. (2020), en offrant des appuis concrets pour l'autonomie et la responsabilisation.

#### ❖ **La culture organisationnelle et l'apprentissage collectif**

Le contexte culturel interne agit comme un levier central dans l'intégration des caractéristiques : les valeurs de respect, de bienveillance et d'écoute observées au sein de l'entreprise renforcent la confiance mutuelle et favorisent un engagement collectif fort, la mise en place d'une école de formation en ligne par département permet aux collaborateurs anciens comme nouveaux de monter en compétences de manière progressive et adaptée ; l'accompagnement des nouveaux employés s'appuie sur un système de mentorat informel : par exemple, le collaborateur 16, en charge de la promotion de l'image de l'organisation, a bénéficié du soutien des collaborateurs 1 et 11, illustrant l'importance des dynamiques collaboratives dans l'appropriation du modèle.

#### ❖ **Les contraintes organisationnelles spécifiques**

Enfin, certaines caractéristiques demeurent partiellement déployées en raison de contraintes structurelles et opérationnelles : la nature des activités nécessite un minimum de supervision opérationnelle pour garantir le respect des délais, des

standards de qualité et des exigences clients ; les petites équipes autonomes doivent recourir à des rituels transversaux pour éviter la fragmentation des informations et assurer la cohérence globale.

Ces éléments expliquent que des caractéristiques comme la structure aplatie ou le travail en équipes autonomes soient encore en construction et nécessitent des ajustements continus.

### ❖ Synthèse

L'influence du contexte organisationnel se traduit par une intégration différenciée des caractéristiques : des caractéristiques stabilisées : autonomie, responsabilisation, culture, transparence, confiance ; des caractéristiques évolutives : leadership, collaboration, R&D, mécanismes de coordination ; des caractéristiques partiellement déployées : structure aplatie, réduction du contrôle hiérarchique, travail en équipes autonomes.

Ces résultats confirment les analyses d'El Khoury et al. (2024) et de Mattelin-Pierrard et al. (2020), selon lesquelles l'entreprise libérée ne peut être envisagée comme un modèle uniforme et figé, mais comme un cadre flexible qui se reconfigure en fonction des ressources, des pratiques collectives et des besoins organisationnels.

#### **6.1.5 Proposition 5 – Effet modérateur des conditions de succès sur la relation entre caractéristiques et évolution**

L'analyse des résultats appuie la proposition selon laquelle certaines conditions de succès jouent un rôle modérateur essentiel entre les caractéristiques fondamentales de l'entreprise libérée et leur évolution au sein de l'organisation étudiée. Ces conditions identifiées dans la littérature par Autissier et al. (2016), Frimousse &

Peretti (2022) et El Khoury et al. (2024) ne déterminent pas directement l'apparition des caractéristiques, mais elles en facilitent la consolidation, l'adaptation et la pérennisation dans un contexte organisationnel spécifique.

#### ❖ **La clarté de la vision stratégique**

La vision partagée constitue un facteur central qui conditionne l'efficacité des pratiques autonomes. Dans l'organisation étudiée : le collaborateur 19 a porté un projet clair de transformation en affirmant la volonté de bâtir un modèle fondé sur la responsabilisation collective et la confiance mutuelle. Cette vision est relayée par les collaborateurs occupant des rôles de facilitation (administrateurs) et consolidée lors de réunions collectives, où les orientations stratégiques sont rappelées.

Ces pratiques rejoignent El Khoury et al. (2024), qui soulignent que la cohérence entre la finalité organisationnelle et les dispositifs mis en place favorise la stabilisation des caractéristiques dans le temps.

#### ❖ **L'engagement de la direction et des relais locaux**

L'engagement constant de la direction constitue une autre condition essentielle. Le collaborateur 19, tout en conservant un rôle d'inspiration, a progressivement transféré certaines responsabilités à des relais distribués (collaborateurs administrateurs) qui facilitent la coordination locale. Cette dynamique permet de maintenir une mobilisation collective et d'assurer la cohérence entre l'autonomie des équipes et les priorités stratégiques.

Cette approche conforte les travaux de Frimousse & Peretti (2022), qui démontrent que les entreprises libérées nécessitent un soutien actif du leadership pour éviter les dérives d'autogestion non régulée.

### **❖ Les dispositifs de soutien et d'accompagnement**

La mise en œuvre des caractéristiques observées repose également sur des outils structurants qui agissent comme des leviers d'équilibre : des réunions de synchronisation hebdomadaires et interservices permettant d'harmoniser les décisions et de gérer les interdépendances entre unités, des plateformes collaboratives favorisant la circulation d'informations stratégiques et la coordination des projets, des ambassadeurs de l'innovation chargés de centraliser les propositions, de les prioriser collectivement et de garantir leur mise en œuvre progressive.

Ces dispositifs jouent un rôle fondamental dans la régulation des processus collaboratifs, confirmant les analyses de Mattelin-Pierrard et al. (2020) sur l'importance de soutenir l'autonomie par des outils organisationnels explicites.

### **❖ L'accès à la formation et l'apprentissage collectif**

L'organisation a déployé des initiatives de formation interne qui renforcent la montée en compétences des collaborateurs et soutiennent leur responsabilisation : une école de formation en ligne accessible par département permet de réviser les connaissances techniques et de faciliter l'intégration des nouveaux arrivants.

Des dispositifs de mentorat informel complètent ces outils : le collaborateur 16, par exemple, a été accompagné par les collaborateurs 1 et 11 pour assumer efficacement son rôle lié à la promotion de l'image de l'organisation.

Ces pratiques favorisent une appropriation progressive des caractéristiques et limitent les tensions potentielles liées aux nouvelles responsabilités.

### **❖ Une influence modératrice, non déterminante**

Ces conditions de succès n'agissent pas comme des déclencheurs directs des caractéristiques, mais elles en renforcent la stabilité et l'efficacité. Par exemple : sans

la vision partagée, l'autonomie décisionnelle pourrait être fragmentée et incohérente ; sans les dispositifs de coordination, la transparence pourrait se transformer en surcharge informationnelle ; sans l'accès à la formation, la responsabilisation pourrait générer des tensions ou des écarts de performance entre équipes.

Cette observation rejoue les analyses d'Autissier et al. (2016) : les conditions de succès jouent le rôle de facteurs amplificateurs qui soutiennent la maturation des pratiques, tout en prévenant les dérives.

### ❖ Synthèse

Dans l'organisation étudiée, les conditions de succès jouent un rôle de catalyseur entre les caractéristiques de l'entreprise libérée et leur évolution : elles favorisent la consolidation des caractéristiques stabilisées comme la confiance, la transparence et la culture organisationnelle, elles facilitent l'adaptation des caractéristiques en cours d'évolution, comme la collaboration, la coordination et la R&D, elles limitent les risques associés aux caractéristiques partiellement déployées, comme la structure aplatie ou la réduction du contrôle hiérarchique.

Ces résultats appuient la proposition selon laquelle le succès du modèle dépend moins de l'application uniforme des principes que de la capacité à les adapter aux ressources, aux outils et à la culture propre de l'organisation.

#### **6.1.6 Proposition 6 - Effet direct des conditions de succès sur l'évolution des caractéristiques**

L'analyse des résultats met en évidence que certaines conditions de succès exercent un effet direct sur l'évolution des caractéristiques de l'entreprise libérée, indépendamment de leur niveau initial d'intégration. Ce constat rejoue les travaux de

Laloux (2014) et d'El Khoury et al. (2024), qui soulignent que le développement du modèle libéré ne dépend pas uniquement des caractéristiques existantes, mais également de la capacité de l'organisation à maintenir et renforcer des leviers stratégiques spécifiques. Nous expliquerons cela à travers les points suivants :

#### ❖ Accélération de la transformation des pratiques

Dans l'organisation étudiée, plusieurs conditions clés favorisent l'évolution directe des caractéristiques :

- Des ressources dédiées à l'innovation : la mise en place d'une plateforme numérique, accessible via QR codes, et d'un réseau d'ambassadeurs de l'innovation permet de centraliser les propositions des collaborateurs et de transformer rapidement les idées en projets concrets.
- La valorisation des contributions individuelles et collectives : les initiatives des collaborateurs sont systématiquement reconnues et relayées lors des réunions interservices ou via les publications internes, ce qui favorise la créativité et la proactivité.
- La formation continue : l'existence d'une école de formation en ligne par département et de dispositifs de mentorat informel soutient directement l'acquisition de nouvelles compétences et accélère l'intégration de pratiques innovantes.

Ces éléments montrent que certaines caractéristiques, comme la R&D ou la collaboration inter-équipes, ont évolué plus rapidement grâce à ces leviers structurels.

#### ❖ Émergence de nouvelles dynamiques organisationnelles

Les conditions de succès observées ne se contentent pas de soutenir les caractéristiques existantes : elles favorisent également l'apparition de nouvelles approches. Par exemple : l'adoption d'outils numériques collaboratifs a permis de mettre en place des modes de coordination transversale qui n'étaient pas prévus dans le cadre initial ; la reconnaissance des initiatives individuelles a stimulé la création de projets innovants collectifs, renforçant la participation active des collaborateurs. Ainsi, l'organisation ne se limite pas à appliquer les caractéristiques attendues : elle les enrichit et les adapte à ses besoins internes et aux réalités de son secteur.

❖ Des leviers stratégiques au cœur de l'adaptation du modèle

Ces résultats confirment que l'évolution du modèle libéré n'est pas seulement déterminée par la dynamique interne des caractéristiques, mais qu'elle dépend directement : de la qualité des outils mis à disposition, de la capacité de la direction à impulser et soutenir des initiatives, et de la valorisation des pratiques collaboratives au sein de l'organisation. Dans ce sens, les conditions de succès jouent le rôle de facteurs structurants qui façonnent la trajectoire de transformation de l'entreprise.

❖ Synthèse

L'effet direct des conditions de succès se traduit par : le renforcement des caractéristiques déjà stabilisées, comme la transparence et la responsabilisation ; l'accélération de l'évolution des caractéristiques en cours de déploiement, comme la R&D et la collaboration ; l'apparition de nouvelles pratiques organisationnelles, issues de la combinaison des dispositifs de soutien et de la culture interne.

Ces constats confirment que, dans le modèle libéré, les conditions de succès doivent être considérées non comme des facteurs périphériques, mais comme des leviers

stratégiques indispensables pour favoriser l'adaptation continue des caractéristiques au contexte organisationnel et sectoriel.

## 6.2 Analyse transversale des six propositions

L'analyse croisée des six propositions met en évidence une forte cohérence entre les résultats empiriques et le cadre théorique mobilisé, tout en révélant les spécificités contextuelles du secteur manufacturier et la dynamique propre à l'organisation étudiée. Elle permet de mieux comprendre comment les caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée interagissent, s'influencent mutuellement et s'adaptent aux réalités opérationnelles. Nous examinerons chacune des propositions successivement.

### ❖ Rôle central de l'autonomie et de la responsabilisation (P1)

Les résultats appuient la proposition selon laquelle l'autonomie et la responsabilisation constituent les leviers structurants du modèle observé. Elles soutiennent la capacité des collaborateurs à prendre des décisions rapides, à gérer des imprévus et à contribuer à l'amélioration continue. Cependant, cette autonomie est encadrée par les exigences propres au secteur manufacturier, telles que : la gestion des cadences de production, le respect des standards de qualité, et la coordination des tâches techniques.

Ainsi, comme le soulignent Getz & Carney (2012) et El Khoury et al. (2024), la liberté d'action ne peut être dissociée d'un cadre de responsabilité collective.

### ❖ Coordination sans hiérarchie formelle comme colonne vertébrale (P2)

La mise en place de mécanismes de coordination horizontaux constitue un pilier central de l'organisation. Les réunions de synchronisation, les plateformes

collaboratives et la gestion partagée des projets permettent de fluidifier la circulation de l’information et de garantir la cohérence des actions. Ces dispositifs jouent un double rôle : résultat des pratiques autonomes, car ils émergent de la suppression des strates hiérarchiques ; moteur de la performance collective, car ils renforcent la transversalité et la réactivité organisationnelle.

Ces observations rejoignent les travaux de Mattelin-Pierrard et al. (2020) et Mintzberg (1982) sur l’importance des dispositifs structurants pour compenser l’absence de supervision directe.

#### ❖ Une évolution dynamique des caractéristiques (P3)

L’étude met en lumière un processus évolutif et adaptatif des caractéristiques de l’entreprise libérée : certaines, comme la transparence, la confiance mutuelle et la responsabilisation, se sont consolidées. D’autres, comme la structure aplatie et le contrôle hiérarchique réduit, restent en cours d’ajustement.

Enfin, de nouvelles dynamiques, comme la R&D institutionnalisée et l’usage d’outils numériques collaboratifs, sont venues enrichir le référentiel initial.

Ces résultats valident la lecture processuelle défendue par Mattelin-Pierrard et al. (2020) et Getz & Arnaud (2024) : l’entreprise libérée n’est pas un état figé mais un cadre flexible qui se redéfinit en fonction des apprentissages, des ressources et des besoins émergents.

#### ❖ Influence du contexte organisationnel (P4)

L’évolution des caractéristiques ne peut être dissociée du contexte organisationnel. Dans un environnement manufacturier : les impératifs opérationnels (délais, qualité, sécurité) imposent une planification rigoureuse, tandis que la culture interne, marquée par la solidarité et la participation, favorise l’appropriation durable des caractéristiques.

Cette interaction entre contraintes techniques et valeurs collectives produit un équilibre spécifique : la libération organisationnelle ne s'y oppose pas, mais elle s'adapte aux réalités du terrain.

#### ❖ Rôle stratégique des conditions de succès (P5 & P6)

Les conditions de succès jouent un double rôle :

- Modérateur (P5) : elles influencent la manière dont les caractéristiques se traduisent dans les pratiques quotidiennes. Par exemple, la clarté de la vision stratégique et l'engagement de la direction favorisent l'intégration de l'autonomie.
- Accélérateur direct (P6) : certaines conditions déclenchent l'apparition de nouvelles pratiques, comme les plateformes numériques pour la coordination et les ambassadeurs de l'innovation pour stimuler la R&D.

Ces résultats appuient les apports de Laloux (2014) et El Khoury et al. (2024), qui considèrent ces conditions comme des leviers stratégiques indispensables à la réussite d'un modèle libéré.

#### ❖ Synthèse : un système interconnecté et adaptatif

L'analyse transversale montre que les six propositions forment un système intégré : l'autonomie et la responsabilisation (P1) favorisent la coordination (P2), la coordination soutient l'évolution des caractéristiques (P3). Cette évolution est modulée par le contexte organisationnel (P4). Les conditions de succès (P5 & P6) renforcent l'ensemble en consolidant les acquis et en déclenchant de nouvelles dynamiques.

Ainsi, la réussite du modèle observé repose sur un équilibre continu entre liberté organisationnelle, contraintes opérationnelles et mécanismes de soutien. Ce système

reste cependant sensible aux évolutions internes (croissance, changements de leadership) et externes (pression du marché, nouvelles technologies), ce qui souligne la nécessité d'un suivi permanent et d'une capacité d'adaptation constante.

Nous aborderons dans la section suivante les limites et les implications pour les recherches futures, avant nous achèverons la section discussion par une conclusion de celle-ci.

### **6.3 Limites et implications pour la recherche future**

La présente section a pour objectif d'examiner les limites de cette recherche, d'en tirer les implications théoriques et de proposer des perspectives pour les travaux futurs. Afin de faciliter la lecture et de clarifier la logique de l'analyse, la section est structurée en quatre sous-parties. D'abord nous aborderons les limites de la recherche, à travers la présentation des principales contraintes méthodologiques, contextuelles et temporelles de l'étude. Ensuite nous indiquerons, les implications théoriques à travers la discussion sur la nature évolutive des caractéristiques de l'entreprise libérée, la pertinence du référentiel des 13 caractéristiques et l'adéquation de la définition processuelle adoptée. Puis, nous ferons mettre en avant les perspectives pour la recherche future à travers des propositions de pistes d'approfondissement : approches comparatives, études longitudinales, enrichissement du référentiel et analyses multi-acteurs. Enfin, nous achèverons cette section par des recommandations portant sur le modèle de l'entreprise libérée à l'endroit des chercheurs.

### **6.3.1 Limites de la recherche**

Comme toute étude scientifique, ce travail comporte des limites qu'il convient de préciser afin de mieux cerner la portée des résultats.

Tout d'abord, la nature de l'étude de cas unique restreint la généralisation des conclusions. L'observation approfondie de l'organisation a permis de comprendre finement le déploiement des treize caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée, mais les résultats demeurent ancrés dans un contexte organisationnel spécifique.

Ensuite, la durée limitée de l'observation constitue une autre contrainte. Bien que le terrain ait permis de documenter la mise en œuvre des caractéristiques et leurs ajustements, il n'a pas été possible de suivre l'évolution des pratiques sur le long terme. Certaines dynamiques, comme la consolidation de la structure aplatie ou la transformation progressive des mécanismes de coordination, nécessiteraient une analyse longitudinale.

Enfin, les sources de données mobilisées reposent principalement sur l'observation non participante, des documents internes et des traces numériques publiques. Bien qu'elles offrent un éclairage riche et complémentaire, elles auraient pu être renforcées par des entretiens approfondis auprès d'un panel plus diversifié d'acteurs internes et externes pour trianguler davantage les points de vue.

### **6.3.2 Implications théoriques : nature et évolution des caractéristiques**

Les résultats de cette recherche viennent nourrir les débats actuels autour de la stabilité et de l'évolution des caractéristiques constitutives de l'entreprise libérée. Deux

points majeurs se dégagent, notamment le caractère évolutif des caractéristiques et la pertinence et suffisance des 13 caractéristiques. Nous aborderons ces points successivement, puis nous reviendrons sur la définition adoptée dans le cadre de cette étude.

### **a) Caractère évolutif des caractéristiques**

Les observations appuient la perspective défendue par El Khoury et al. (2022, 2024) et Getz & Arnaud (2024) : les caractéristiques de l'entreprise libérée ne sont pas figées mais processuelles ; la pertinence et suffisance du référentiel des 13 caractéristiques. Par exemple, certaines caractéristiques comme l'autonomie décisionnelle, la transparence, la confiance mutuelle et la responsabilisation semblent aujourd'hui pleinement stabilisées et intégrées dans la culture organisationnelle. En revanche, d'autres, comme la structure aplatie ou les mécanismes de coordination sans hiérarchie, demeurent en constante adaptation afin de répondre aux contraintes opérationnelles du contexte observé.

Ainsi, l'entreprise libérée ne peut pas être comprise comme un modèle statique, mais comme un cadre dynamique où les pratiques se construisent, se testent et se réinventent continuellement.

### **b) Pertinence et suffisance du référentiel des 13 caractéristiques**

L'étude met également en lumière une question centrale : les 13 caractéristiques opérationnalisées dans ce mémoire sont-elles suffisantes pour décrire le modèle ?

Les observations montrent qu'elles permettent d'expliquer la majorité des pratiques, mais soulignent aussi l'émergence de nouvelles dimensions ou encore des améliorations des caractéristiques existantes, notamment liées : à la formalisation des processus d'innovation (plateforme R&D et ambassadeurs) ; à la gestion hybride ou

combinée du leadership (interaction entre la fondatrice et les relais distribués) ; et à la mobilisation accrue des outils numériques collaboratifs.

Ces résultats suggèrent que le référentiel pourrait évoluer et nécessiter des enrichissements futurs pour mieux intégrer ces aspects.

### c) Pertinence de la définition adoptée

La définition adoptée dans ce mémoire une conception co-construite et processuelle de l'entreprise libérée a permis de capter avec finesse la réalité du terrain. Les dispositifs d'observation et l'approche méthodologique ont permis d'identifier non seulement les caractéristiques présentes, mais également les mécanismes d'ajustement et les zones de tension. Ce constat conforte l'intérêt de définir l'entreprise libérée non pas comme un idéal normatif figé, mais comme un processus collectif d'apprentissage.

#### 6.3.3 Perspectives pour la recherche future

Les limites identifiées et les apports théoriques de ce travail ouvrent plusieurs pistes de recherche :

- Approches comparatives : multiplier les études de cas dans des secteurs variés afin de déterminer les invariants et les spécificités des caractéristiques fondamentales.
- Études longitudinales : suivre une organisation sur plusieurs années pour observer l'évolution des caractéristiques et analyser leur interaction avec les conditions de succès.
- Élargissement du référentiel : explorer les dimensions émergentes (innovation institutionnalisée, combinaison du leadership, usage intensif des outils numériques) pour enrichir la grille actuelle.

- Analyses multi-acteurs : intégrer la perspective de clients, fournisseurs et partenaires afin de comprendre les impacts externes du modèle.
- Exploration des zones de tension : approfondir les défis liés à l'équilibre entre autonomie et coordination, notamment en contexte manufacturier.

#### **6.3.4 Recommandations pour le modèle de l'entreprise libérée**

Les résultats de cette étude apportent plusieurs recommandations à destination des chercheurs. D'abord, approfondir la compréhension du modèle comme processus évolutif : cette recherche confirme que l'entreprise libérée ne peut être considérée comme un modèle figé, mais comme un cadre adaptatif. Il est nécessaire de poursuivre les travaux visant à explorer la nature processuelle du modèle, en analysant comment les caractéristiques se transforment selon les contextes organisationnels. Ou encore interroger la suffisance et la portée des caractéristiques actuelles : les résultats obtenus soulèvent la question de savoir si les 13 caractéristiques retenues sont suffisantes pour représenter l'ensemble des dynamiques d'une entreprise libérée. De futures recherches pourraient examiner si certaines dimensions mériteraient d'être complétées, fusionnées ou redéfinies. Aussi, évaluer la pertinence des définitions processuelles : la présente étude s'inscrit dans une perspective de co-construction des pratiques et des caractéristiques. Il serait pertinent de vérifier, dans d'autres contextes organisationnels, si cette définition processuelle permet également d'observer efficacement les phénomènes liés à l'autonomie, la coordination, la transparence et la responsabilisation. Enfin, explorer la diversité contextuelle : les recherches futures devraient comparer plusieurs organisations issues de secteurs différents afin

d'identifier les invariants du modèle et les éléments spécifiques à certains environnements (manufacturier, services, technologies, etc.).

#### **6.4 Conclusion de la discussion**

La discussion des résultats a permis de mettre en perspective les constats empiriques issus de l'étude de cas avec les enseignements de la littérature scientifique sur l'entreprise libérée, tout en mobilisant les six propositions de recherche comme cadre d'analyse. Elle montre que le modèle de l'entreprise libérée, loin d'être un concept figé, doit être appréhendé comme un processus évolutif dont les caractéristiques se transforment en fonction des contextes organisationnels, des ressources disponibles et des dynamiques internes.

Dans l'organisation étudiée, plusieurs caractéristiques fondamentales, telles que l'autonomie décisionnelle, la responsabilisation, la confiance, la transparence et l'équité, apparaissent solidement ancrées et stabilisées dans les pratiques quotidiennes. Elles constituent les socles du modèle, favorisant l'implication des collaborateurs et la fluidité des interactions. D'autres caractéristiques, comme le leadership partagé, la collaboration inter-équipes, les mécanismes de coordination et la R&D, se révèlent évolutives : leur déploiement s'ajuste progressivement grâce à la mise en place de dispositifs collectifs et à l'apprentissage organisationnel. Enfin, certaines dimensions, telles que la structure aplatie, le travail en petites équipes autonomes ou la réduction du contrôle hiérarchique, demeurent partiellement intégrées, soulignant l'importance des compromis entre liberté organisationnelle et contraintes opérationnelles.

Cette étude met également en évidence le rôle central du contexte organisationnel : les exigences liées à la nature des activités, la cadence de production et la nécessité

de garantir la qualité influencent directement la manière dont les caractéristiques se matérialisent. Ce constat appuie la proposition selon laquelle la libération organisationnelle n'est pas une simple transposition de référentiels théoriques, mais une expérimentation contextualisée nécessitant des ajustements continus.

Les résultats soulignent aussi l'importance des conditions de succès dans le déploiement du modèle. La clarté de la vision stratégique, l'engagement de la direction, l'existence de dispositifs de coordination et l'accès à la formation apparaissent comme des leviers essentiels : elles soutiennent non seulement la stabilisation des caractéristiques, mais favorisent également l'émergence de nouvelles pratiques adaptées aux besoins de l'organisation.

Enfin, cette recherche contribue aux débats actuels sur l'entreprise libérée en rejoignant les réflexions de Getz et El Khoury et al. (2024) : elle confirme que les caractéristiques ne doivent pas être considérées comme définitives. Leur nombre, leur portée et leur définition peuvent évoluer selon les contextes et les trajectoires organisationnelles. La perspective processuelle adoptée a permis d'observer finement les dynamiques d'adaptation, tout en offrant un cadre analytique pour de futures investigations sur la pertinence et la suffisance des caractéristiques existantes.

Ainsi, ce chapitre ouvre la voie à une compréhension plus nuancée du modèle : l'entreprise libérée apparaît comme un cadre flexible, co-construit par les acteurs et modulé par les réalités opérationnelles. Cette conclusion prépare la transition vers la conclusion générale du mémoire, où seront présentés les apports de l'étude et les ouvertures possibles.

## **CONCLUSION**

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser les caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée, à travers une étude approfondie menée au sein d'une organisation manufacturière ayant adopté ce modèle depuis plusieurs années. L'enjeu était double : comprendre comment ces caractéristiques se manifestent dans les pratiques quotidiennes et appréhender leur évolution dans le temps, notamment à travers l'interaction avec les conditions de succès et le contexte organisationnel. L'étude s'est structurée en six chapitres complémentaires dont nous présentons les synthèses suivantes, suivie d'un bilan des objectifs de cette étude et une proposition de réflexions sur le modèle de l'entreprise libérée.

### **Chapitre 1**

Le premier chapitre introduit le cadre général de la recherche en présentant les défis liés à l'adoption de nouveaux modèles organisationnels, dont celui de l'entreprise libérée. Il met en lumière les transformations profondes des modes de gestion, notamment autour de quatre enjeux clés : l'autonomie décisionnelle, les mécanismes de coordination, les styles de leadership et la culture organisationnelle. Ce chapitre établit la problématique centrale, formulée autour de la compréhension des caractéristiques fondamentales et distinctives du modèle d'entreprise libérée et de leur capacité à évoluer dans le temps. Il précise également les objectifs généraux et spécifiques du mémoire ainsi que les questions de recherche qui guideront l'ensemble de l'analyse.

## **Chapitre 2**

Le chapitre 2 propose une analyse approfondie de la littérature sur l'entreprise libérée et les modèles organisationnels connexes (holocratie, sociocratie, organisations teal, management 3.0, etc.). Il clarifie les concepts et met en évidence la diversité des approches visant à concilier autonomie des collaborateurs, flexibilité organisationnelle et cohésion collective. L'étude établit un référentiel de 12 caractéristiques fondamentales issues des travaux antérieurs (Getz & Carney, 2012 ; El Khoury et al., 2022, 2024 ; Mattelin-Pierrard et al., 2020) et propose l'ajout d'une 13<sup>e</sup> caractéristique : les mécanismes de coordination sans hiérarchie. Enfin, ce chapitre identifie les enjeux théoriques majeurs : la nature processuelle du modèle, les conditions de succès influençant l'intégration des caractéristiques, et les interrogations sur l'existence d'une forme « aboutie » de l'entreprise libérée. Ces éléments fournissent les bases conceptuelles pour la construction du cadre théorique présenté au chapitre 3.

## **Chapitre 3**

Le chapitre 3 établit un cadre conceptuel intégratif pour analyser les caractéristiques fondamentales de l'entreprise libérée, en s'appuyant sur les travaux de Getz et Carney (2012), El Khoury et al.(2022) et (2024), Mattelin-Pierrard et al. (2020) et Laloux (2014). Il définit un référentiel de 13 caractéristiques, incluant les 12 issues de la littérature et une 13<sup>e</sup> ajoutée : les mécanismes de coordination sans hiérarchie. Le chapitre identifie également des conditions de succès (vision partagée, culture de confiance, clarté des rôles, dispositifs collaboratifs), jouant un rôle de variables modératrices influençant l'intégration des caractéristiques.

Enfin, il formule six propositions de recherche reliant les caractéristiques, les conditions contextuelles et la performance organisationnelle, pour explorer leur manifestation, leur évolution et leurs interactions. Ce cadre constitue la base pour analyser, dans les chapitres suivants, l'application concrète du modèle dans l'organisation étudiée.

## **Chapitre 4**

Le chapitre 4 justifie le choix méthodologique d'une approche qualitative et d'une étude de cas unique, adaptée pour comprendre en profondeur l'intégration des caractéristiques de l'entreprise libérée dans un contexte organisationnel spécifique. Le dispositif méthodologique repose sur l'observation non participante de quatre sites de l'organisation (unités de production et établissements commerciaux), complétée par l'analyse de documents internes et de données publiques. Une grille d'analyse a été élaborée à partir des 13 caractéristiques définies dans le cadre théorique, permettant une collecte et un traitement systématiques des données. L'analyse thématique a combiné codage manuel et NVivo pour identifier les convergences, divergences et facteurs explicatifs liés au déploiement des caractéristiques. Enfin, le chapitre expose les précautions éthiques prises, incluant le respect de l'anonymat, la neutralité de l'observateur et la validation des dispositifs auprès du comité d'éthique, garantissant la rigueur scientifique des résultats.

## **Chapitre 5**

Le chapitre 5 expose les résultats issus de l'observation des 13 caractéristiques de l'entreprise libérée dans l'organisation étudiée. L'analyse distingue trois dynamiques

principales. D'abord les caractéristiques stabilisées : l'autonomie, la responsabilisation, la transparence, la confiance et l'équité apparaissent solidement intégrées dans les pratiques quotidiennes. Ensuite, les caractéristiques en évolution : le leadership, la collaboration, la R&D et les mécanismes de coordination montrent une adaptation progressive, appuyée par des dispositifs formalisés tels que des plateformes collaboratives et des rituels de synchronisation. Puis les caractéristiques partiellement déployées : la structure aplatie, la réduction du contrôle hiérarchique et le fonctionnement en petites équipes autonomes demeurent conditionnés par les contraintes opérationnelles. Enfin, le chapitre met en évidence les facteurs explicatifs de ces résultats : le rôle central de la fondatrice, la culture organisationnelle, l'apprentissage collectif et l'influence du contexte manufacturier, qui impose un équilibre entre autonomie et rigueur.

## **Chapitre 6**

Le chapitre 6 met en perspective les résultats obtenus à la lumière du cadre théorique et des six propositions de recherche. L'analyse montre que l'autonomie et la responsabilisation constituent des leviers essentiels (P1), tout en soulignant que leur expression reste encadrée par les exigences du contexte organisationnel. Les mécanismes de coordination sans hiérarchie formelle (P2) occupent une place centrale, car ils soutiennent la fluidité des échanges grâce aux rituels collectifs et aux outils numériques collaboratifs. Le modèle étudié met également en évidence le caractère évolutif des caractéristiques (P3) : certaines se sont consolidées, d'autres ont été adaptées, illustrant une dynamique processuelle continue. Le contexte organisationnel (P4) joue un rôle structurant, les contraintes opérationnelles exigeant un équilibre

constant entre liberté d'action et rigueur. Les conditions de succès (P5 et P6), telles que la clarté de la vision stratégique et les dispositifs d'accompagnement, interviennent à la fois comme leviers et comme régulateurs de l'évolution des pratiques. Dans l'ensemble, ce chapitre met en lumière que l'entreprise libérée ne représente pas un modèle figé, mais plutôt un cadre flexible qui se construit et se reconfigure en fonction des apprentissages collectifs, des ressources disponibles et des réalités contextuelles.

L'objectif principal de ce mémoire était d'analyser les caractéristiques fondamentales et distinctives de l'entreprise libérée, de comprendre comment elles se manifestent concrètement dans les pratiques organisationnelles, dans quelle mesure elles évoluent dans le temps, et comment elles interagissent avec les conditions de succès. L'étude menée montre que cet objectif a été largement atteint. Grâce à l'observation non participante, à l'analyse documentaire et au cadre théorique mobilisé, nous avons pu identifier les 13 caractéristiques retenues dans la littérature et observer leur niveau d'intégration dans l'organisation étudiée. Distinguer les caractéristiques fortement stabilisées (autonomie, responsabilisation, transparence, confiance, culture), celles en évolution (leadership, coordination, R&D, collaboration) et celles partiellement déployées (structure aplatie, réduction du contrôle hiérarchique, petites équipes autonomes). Mettre en évidence que l'entreprise libérée n'est pas un modèle figé : ses caractéristiques s'adaptent au contexte organisationnel, aux contraintes opérationnelles et aux dynamiques collectives.

Ainsi, la recherche appuie l'idée que les caractéristiques fondamentales ne sont pas statiques et doivent être envisagées dans une perspective processuelle. Ce constat répond directement à la question centrale du mémoire et met en évidence que

l'évolution de ces caractéristiques dépend à la fois de facteurs internes (culture, gouvernance, dispositifs de coordination) et de facteurs contextuels.

L'étude menée dans ce mémoire apporte une contribution sur la nature processuelle du modèle de l'entreprise libérée et invite à nuancer sa compréhension. Contrairement à certaines approches qui présentent ce modèle comme un état finalisé, les résultats appuient l'idée qu'il s'agit plutôt d'un processus évolutif, façonné par l'histoire de l'organisation, son contexte et son apprentissage collectif. Les treize caractéristiques observées ne se déploient pas uniformément : certaines, comme l'autonomie décisionnelle, la responsabilisation, la transparence et la confiance, apparaissent solidement intégrées et stabilisées dans les pratiques quotidiennes. D'autres, telles que le leadership, les mécanismes de coordination sans hiérarchie ou la politique de recherche et développement, sont en constante adaptation pour répondre aux besoins changeants de l'organisation et aux contraintes opérationnelles. Enfin, certaines restent partiellement déployées, notamment la structure aplatie, la réduction du contrôle hiérarchique et le fonctionnement des petites équipes autonomes, traduisant des ajustements encore en cours. Ces constats appuient les travaux d'El Khoury et al. (2024) et de Getz et Arnaud (2024), qui envisagent la libération organisationnelle comme une construction progressive, sans recettes universelles, où les pratiques émergent, se transforment et parfois disparaissent selon les besoins opérationnels et les dynamiques culturelles. L'étude invite également à interroger la suffisance du référentiel des treize caractéristiques, qui a permis de structurer l'analyse mais ne rend pas compte de toutes les dimensions observées. Certains éléments essentiels, tels que la gestion des tensions interpersonnelles, la résilience collective ou encore les

mécanismes implicites d'apprentissage, semblent jouer un rôle clé dans la transformation organisationnelle sans être explicitement intégrés au cadre théorique existant.

En ce sens, les résultats ouvrent la réflexion sur la nécessité d'élargir ou d'enrichir le référentiel pour mieux saisir la complexité des organisations libérées. Cette dynamique conduit également à s'interroger sur la terminologie même : peut-on réellement parler d'entreprise libérée comme d'un modèle « achevé » ou ne serait-il pas plus juste d'évoquer une entreprise libérante ? Dans cette perspective, l'organisation étudiée apparaît moins comme une entité figée que comme un système en mouvement, orienté vers la création continue de nouvelles marges d'autonomie, de responsabilisation et de coopération. Ces résultats rejoignent les réflexions récentes de Mélo (2021) et d'autres auteurs sur la non-linéarité des processus de transformation organisationnelle et sur la nécessité de les envisager comme des constructions permanentes plutôt que comme des états finaux.

Au regard des résultats de cette recherche, plusieurs pistes de réflexion émergent pour prolonger l'étude du modèle de l'entreprise libérée et alimenter le débat scientifique sur sa portée réelle. Les constats issus de ce mémoire appuient l'idée que la libération organisationnelle ne constitue pas un état finalisé, mais un processus dynamique qui se réinvente en fonction des contextes, des pratiques et des apprentissages collectifs.

Dès lors, une première question se pose : peut-on véritablement parler d'entreprise libérée comme d'un modèle abouti, ou ne faudrait-il pas plutôt adopter la notion

d'entreprise libérante proposée par Melo ? Si l'organisation libérée est « libérante », de quoi se libère-t-elle exactement ? Est-il nécessaire que toutes les caractéristiques soient présentes pour que l'entreprise puisse être qualifiée ainsi, ou bien faut-il envisager un modèle plus souple, laissant place à des cheminements différents selon les contextes ?

Une autre piste de réflexion porte sur la suffisance du référentiel actuel des treize caractéristiques. Les résultats montrent que d'autres dimensions, comme la régulation implicite des responsabilités ou encore les mécanismes d'apprentissage collectif, jouent un rôle déterminant dans la transformation de l'organisation. Cela invite à s'interroger : de nouvelles caractéristiques pourraient-elles compléter ou enrichir le modèle actuel ?

Enfin, cette étude suggère une question plus structurelle : ne serait-il pas nécessaire de codifier les processus d'évolution au-delà des seules caractéristiques ? Si les transformations s'appuient sur des mécanismes d'échanges, d'expérimentation et de régulation collective, ces processus mériteraient d'être davantage conceptualisés et intégrés au cadre théorique. Cette perspective ouvrirait la voie à une compréhension plus fine de la dynamique de la libération organisationnelle, en mettant en lumière les conditions qui favorisent son appropriation et sa pérennisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (2015). Equity theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 134-158). Routledge.
- Aigouy 2, C., & Granata 3, J. (2017). L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération: le cas de Volkswagen Groupe France 1. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(2), 63-85.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders*. Pearson Education.
- Assens, C., & Bouchez, J.-P. (2024). La performance d'une entreprise sans hiérarchie: Le management démocratique du groupe Hervé 1. *Marché & organisations*(2), 1-30.
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale: rupture ou évolution du management. In *Les miscellanées du changement* (pp. 311-325). EMS Editions.
- Battistelli, M., Dubey, A.-S., Mattelin-Pierrard, C., & Delacour, H. (2023). Framing liberation management as the bundling of practices: An adoption process with a two-fold coherence. *M@n@gement*, 26(1), 69-84.
- Bédard, M. G., Dell'Aniello, P., & Desbiens, D. (2005). *La méthode des cas: guide orienté vers le développement des compétences*. Gaëtan Morin.
- Béjar, I., & Boudabbous, S. (2020). L'influence des différences culturelles sur les pratiques managériales: l'expérience franco-tunisienne. *Recherches en Sciences de Gestion*(5), 153-170.
- Bernstein, E. S. (2017). Making transparency transparent: The evolution of observation in management theory. *Academy of Management Annals*, 11(1), 217-266.
- Bertalanffy, L. v. (1968). General systems theory as integrating factor in contemporary science. *Akten des XIV. Internationalen Kongresses für Philosophie*, 2, 335-340.
- Bertalanffy, L. v. (1969). General system theory: Foundations, development, applications.

- Bhaskar, R. (2013). *A realist theory of science*. Routledge.
- Boullier, C., & Ruffier, C. (2021). Autogestion et entreprises libérées : une réappropriation en trompe-l'œil ? *Mouvements*, 106(2), 145-152. <https://doi.org/10.3917/mouv.106.0145>
- Boussard, V. (2017). Des rapports d'âge organisationnels: le rôle des dispositifs de gestion. *Gérontologie et société*, 39153(2), 57-74.
- Buck, J. A., & Endenburg, G. (2012). The creative forces of self-organization. *Sociocratic Center, Rotterdam, The Netherlands, Tech. Rep*, 1-4.
- Canivenc, S., & Moreau, F. (2020). Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées. @ *GRHI*(3), 145-173.
- Carney, B. M., & Getz, I. (2009). *Freedom, Inc: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*. Crown Pub.
- Casalegno 1, J.-C. (2017). L'entreprise libérée: une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(2), 225-245.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises «libérées»: de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question (s) de management*, 19(4), 55-65.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chêne, A.-C., & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*(56), 185-204.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Corbett-Etchevers, I., Perea, C., Richard, D., Colle, R., & Defélix, C. (2019). Freedom-form organisations, innovation and quality of work life: towards a new model of interaction. *International Journal of Technology Management*, 79(3-4), 345-365.

- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE Publications.
- Cropanzano, R. S., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. *The Oxford handbook of justice in the workplace*, 3-14.
- d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les «talents»: un avènement annonce? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*(56), 247-264.
- Desreumaux, A. (2015). Chapitre 5. La dynamique de l'organisation. *Les Essentiels de la Gestion*, 3, 245-284.
- Du Gay, P. (2000). In praise of bureaucracy: Weber-organization-ethics.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- El Khoury, M. (2021). État de l'art sur les entreprises libérées. Une étude bibliométrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 312(6), 25-36.  
<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2021-6-page-25.htm>  
[https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RSG\\_312\\_0029](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RSG_312_0029)
- El Khoury, M., Jaouen, A., & Sammut, S. (2021). Entreprise libérée: d'un concept valise à une liste fermée d'attributs Éclaircissements sur un concept ambigu. CIFEPME,
- El Khoury, M., Jaouen, A., & Sammut, S. (2022). L'entreprise libérée: proposition de critères de caractérisation. *Revue de l'organisation responsable*, 17(3), 9-23.
- EL Khoury, M., Jaouen, A., & Sammut, S. (2024). The liberated firm: An integrative approach involving sociocracy, holacracy, spaghetti organization, management 3.0 and teal organization. *Scandinavian Journal of Management*, 40(1), 101312.
- Endenburg, G., & CHAREST, G. (1981). La sociocratie. *Alphen aan den Rijn: Samsom*.
- Fayol, H. (1916). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle, Paris, H. Dunod et E. Pinat. *Режим docmyny: http://www.worldcat.org*.
- Foss, N. J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science*, 14(3), 331-349.

- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*(2), 159-243.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2022). L'innovation managériale dans les organisations publiques. *Question(s) de management*(2), 147-206.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2023). La conduite du changement: nouvelles démarches et approches. *Question(s) de Management?*(5), 145-147.
- Gagnon, O. (2021). Les entreprises libérées : en quête du dernier Eldorado. *Ad machina*(5), 129-143. <https://doi.org/https://doi.org/10.1522/radm.no5.1412>
- Gamache, J. (2019). L'entreprise libérée comme nouvelle forme d'organisation du travail: ses impacts sur l'autodétermination au travail.
- 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. (2016). L'entreprise libérée: Passé, présent et avenir. In *Les Organisations* (pp. 411-422). Editions Sciences Humaines.
- Getz, I., & Arnaud, G. (2024). The liberated company theoretical concept: current issues and the intimidating complexity of organizational design. *Journal of Organization Design*, 13(4), 125-145.
- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglborg, 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), 205-224. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0205>
- Gratton, L., & Erickson, T. J. (2007). Eight ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*, 85(11), 100.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hamel, G. (2008). The future of management. *Human resource management international digest*, 16(6).

- Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them*. Harvard Business Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Jaouen, A., & El Khoury, M. (2024). Chapitre 1. So Styles, un management libéré au service d'une vision humaniste. In *L'entrepreneuriat humaniste* (pp. 29-49). EMS Éditions.
- Jaouen, A., & Sammut, S. (2020). L'entreprise libérée aujourd'hui. Enjeux et perspectives. *La Revue des Sciences de Gestion*, 305(5), 39-41. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2020-5-page-39.htm>  
[https://www.cairn.info/load\\_pdf.php?ID\\_ARTICLE=RSG\\_305\\_0043](https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=RSG_305_0043)
- Kolind, L. (1996). The revolution at Oticon: creating a spaghetti organisation. *Research technology management*, 39(5), 54.
- Lacan, A., & Dalmas, M. (2022). De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante. Essai critique et clinique sur les transformations managériales. *Management & Avenir*, 130(4), 41-63. <https://doi.org/https://doi.org/10.3917/mav.130.0041>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations* (Vol. 58). Nelson Parker Brussels.
- Lanka, E., Lanka, S., Rostron, A., & Singh, P. (2020). Why we need qualitative research in management studies. In (Vol. 25, pp. e200297): SciELO Brasil.
- Lima, M., & Dalmas, M. (2017a). Entreprise libérée et organisation agile. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 17(1), 9-24.
- Lima, M., & Dalmas, M. (2017b). Entreprise libérée et organisation agile: Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle. *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, 17(1), 9-24.
- Lovas, B., & Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic management journal*, 21(9), 875-896.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review google schola*, 2, 21-28.
- Masmoudi, K. K. (2020). La conduite du changement stratégique: Rôle du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*(1), 97-134.
- Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ?Une revue systématique de la littérature. *Revue française de gestion*, 291(6), 23-51. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00464>

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Mayo, E. (1933). LA STABILITÉ ÉCONOMIQUE ET LE «STANDARD OF LIVING». *Le Travail Humain*, 49-55.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Meier, O. (2024). 2. Styles de management et cultures nationales. *Les fondamentaux business*, 8, 51-112.
- Mélo, D. (2021). L'entreprise libérée et ses doubles: Mythe (s) et/ou réalité (s)? Les nouvelles épreuves de la responsabilisation au travail. *Recherches sociologiques et anthropologiques*(52-2), 91-113. <https://doi.org/https://doi.org/10.4000/rsa.5059>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, éditions d'organisation. *Les Editions Agence d'ARC Inc., Paris*, 62-69.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Presses Université Laval.
- Moriceau, J.-L., & Soparnot, R. (2019). *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. Éditions EMS.
- Peters, T. (1992). Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties. *New York: Fawcett Columbine*.
- Peters Thomas, J., & Waterman Robert, H. (1982). In search of excellence: lessons from America's best-run companies. *NY: Harper & Row, Publishers Inc*.
- Picard, H., & Daudigeos, T. (2024). Dysfonctionnements inhérents aux expériences d'entreprise libérée: Analyse critique en cinq écueils. *Revue française de gestion*, 317(4), 29-49.
- Ramboarison-Lalao, L., & Gannouni, K. (2019). Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 129-139.
- Robertson, B. J. (2006). Holacracy: A complete system for agile organizational governance and steering. *Agile Project Management Executive Report*, 7(7), 1-21.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human resource management*, 54(4), 599-622.
- Sayer, A. (1999). Realism and social science. *Realism and social science*, 1-224.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97(4), 23-43.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38(5), 1442-1465.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. *Noton & Company*.
- Thiévert, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. DUNOD.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Weber, M. (1921). Economie et société, Plon. *Recherche en Sciences Humaines, Paris*.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications. In: Sage Thousand Oaks, CA.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : GRILLE D'OBSERVATION

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
<b>Structure</b>	<p>Aplatie par opposition à éléver.</p> <p>Absence d'intermédiaire.</p>	<p>Les niveaux intermédiaires de management sont-ils absents ?</p> <p>Existe-t-il des comités ou instances qui régissent le fonctionnement de l'entreprise ?</p> <p>Existe-t-il un protocole de communication entre ces comités ?</p> <p>Décisions en l'absence de Manager ?</p> <p>En l'absence d'intermédiaires : Comment procède-t-on à l'attribution du travail et la reddition des comptes ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre de niveaux hiérarchiques (Illustré par les intitulés de postes, l'organigramme ou son équivalent).</li> <li>-Rôle (facilitation et non de direction)</li> <li>- Réunions sans validation hiérarchique.</li> <li>- Facilitateurs présents mais non directifs.</li> <li>- Décisions prises directement par les équipes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan d'organisation de l'entreprise.</li> <li>-Intitulés des postes dans les PV de réunions.</li> <li>-Désignation des personnes responsables d'une action ou d'un suivi indépendamment de leur titre d'emploi.</li> <li>-Approbation des ordres du jour et des comptes rendus.</li> <li>-Modalités de détermination de la présidence des réunions ou de leur facilitation.</li> <li>-Distinction des instances (comités) et leur composition (membres participants).</li> <li>-Mode de prise de décision (individuelle ou collective, majoritaire ou droit de veto, consensuelle).</li> </ul>

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
<b>Travail d'équipes</b>	Taille réduite et autonome	<p>-Quels sont les caractéristiques de l'équipe ?</p> <p>- Comment se fait le partage des rôles et responsabilités ?</p> <p>-Quels sont les modalités de prise de décision ?</p> <p>- Comment les équipes sont-elles divisées et pourquoi ce mode d'organisation est-il choisi ?</p> <p>- Comment ces petites équipes fonctionnent-elles au quotidien?</p>	<p>- Groupes restreints (nombre) et autonomes (latitude décisionnelle) .</p> <p>- Mécanismes de coordination informelle ou de substitution à la hiérarchie (contrats, objectifs, délégation, formation, évaluation, communication, culture, contrôle).</p> <p>- Format des rencontres (flash meetings, réunions statutaires, ...) et leur fréquence ainsi qu'à l'initiative de qui.</p> <p>- Nature des échanges et dynamiques des relations lors des rencontres (ouvertes ou fermées, transparentes ou secrètes, intéressées ou désintéressées, verticales ou</p>	<p>- Des groupes de travail fréquentent autour d'un projet.</p>

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
			<p>horizontales, formelles ou informelles).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mode de communication privilégié.</li> <li>-Forme du réseau de relation (étoile, centralisée, marginale).</li> </ul>	
<b>Contrôle hiérarchique</b>	<p>Réduit</p> <p>Substitué par d'autres modes de contrôle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Quels sont les dispositifs de contrôle qui sont mis en place ?</li> <li>-Le contrôle est-il exercé par des supérieurs hiérarchiques ?</li> <li>- Comment les contrôles hiérarchiques sont-ils réduits dans l'organisation ?</li> <li>- Comment l'évaluation des performances est-elle réalisée de manière collaborative ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nature de la rétroaction.</li> <li>-Nature des attentes.</li> <li>-Provenance des objectifs.</li> <li>-Endossement des objectifs.</li> <li>-Modalités de responsabilisation.</li> <li>-Feedbacks réguliers et non hiérarchiques.</li> <li>- Réunions ouvertes pour discuter des performances.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque collaborateur est responsable de la bonne exécution de ses tâches sans l'exercice d'une pression extérieure.</li> </ul>

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
<b>Autonomie décisionnelle</b>	Large et étendue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les décisions sont-elles prises au sein des équipes sans contrôle hiérarchique ?</li> <li>- Pourquoi ce mode de décision est-il privilégié ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normes comportementales plutôt que règles strictes.</li> <li>- Décisions décentralisées.</li> <li>- Réduction des signes de hiérarchie.</li> <li>- Partage des responsabilités.</li> </ul> <p>- Étendue des réponses possibles de la part du travail (variété et portée).</p> <p>- Comment se prennent les décisions : Selon l'arbre de décision de VROOM et YETTON (1973) ?</p> <p>Nous devons évaluer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance de la décision,</li> <li>- La suffisance de l'information,</li> <li>- La complexité du problème,</li> <li>- Le libre choix de l'équipe face aux décisions,</li> <li>- La perception de l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des initiatives importantes prises par certains membres sans l'aval d'un quelconque supérieur.</li> </ul>

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
			<p>lorsque la décision est prise sans leur consultation,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La compréhension sans ambiguïté par l'équipe des décisions prises,</li> <li>- L'absence de conflit face à la réaction de l'équipe.</li> </ul>	
<b>Collaboration</b>	Dispositifs de collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Quels sont les dispositifs utilisés pour la collaboration ?</li> <li>-Quelles sont les conditions pour que la collaboration soit effective ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation de plateformes collaboratives.</li> <li>- Organisation de sessions de co-création.</li> <li>- Pratiques de travail en équipe.</li> <li>- Partage actif des connaissances.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Distinction des tâches à réalisées de manière individuelle ou collective</li> <li>-La conception des projets par l'ensemble des collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La réalisation des différentes tâches avec l'implication d'autres membres au besoin.</li> <li>- L'harmonie dans la réalisation des tâches opérationnelles.</li> </ul>

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>-La démarche du projet est concertée ou itérative</li> <li>-Le leadership est partagé et horizontal</li> <li>-La circulation de l'information est libre et à l'initiative de tous</li> <li>-La communication repose sur le dialogue entre tous les collaborateurs.</li> <li>-La décision est prise de façon conjointe</li> <li>-La confiance doit être mutuelle entre tous les membres.</li> <li>-Les divergences ne doivent pas stopper le flux des idées.</li> </ul>	
<b>Culture</b>	Valeur de bienveillance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les valeurs humanistes se manifestent-elles dans les comportements quotidiens ?</li> <li>- Pourquoi ces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratiques de bien-être au travail.</li> <li>- Engagement dans des projets sociaux.</li> <li>- Actes de bienveillance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les types d'activité menées au sein de l'entreprise en faveur du bien être des employés.</li> </ul>

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
		valeurs sont-elles mises en avant?	- Discours éthique régulier. - Inclusion et diversité.  Cohérence des valeurs (basé sur le modèle circulaire de SCHWARTZ, basé sur : le dépassement de soi et l'affirmation de soi, l'ouverture au changement et la continuité)	
<b>Leadership</b>	Partagé et non individuel  Basé sur des sources personnelle ou relationnelle et non légitime (poste ou de la position)	- Pourquoi ce type de leadership est-il valorisé ?  -Comment le leader libérateur agi envers ses collaborateurs ?  Sources de pouvoir (parmi les 7, quelles sont les sources reconnues comme légitimes)	- Présence visible du leader sans comportements autoritaires.  -Actions du leader favorisant l'initiative.  -Qualité des relations leader-collaborateurs.  D'autres aspects nécessaire à l'affirmation d'un leadership partagé :  -La définition collective de la vision de l'organisation.	- Le rapport entre les responsables de l'entreprise et leurs collaborateurs.  - Le dialogue partagé , ouvert à tous les membres sans distinction.

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un but commun autour duquel s'exerce chaque membre.</li> <li>-Une circulation fluide de l'information.</li> <li>-Le dialogue ouvert, prônant la libre prise de parole.</li> <li>-La motivation est mutuelle entre tous les membres.</li> <li>-La confiance partagée entre tous les membres.</li> <li>-L'ouverture aux divergences constructives.</li> <li>-La responsabilité partagée des résultats.</li> <li>-La formation pour tous les membres sans distinction.</li> <li>-Degré de soutien.</li> <li>-Comportement de soutien.</li> <li>-Feedbacks ouverts.</li> </ul>	

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
<b>Rapport au travail et subordination</b>	Prévalence de l'égalité et de l'équité.	- Comment l'égalité est-elle encouragée au sein de l'entreprise ? - À quelle fin les symboles hiérarchiques sont-ils supprimés ?	- Pas de bureaux attitrés selon le rang. - Code vestimentaire égalitaire. - Participation équitable partagés en aux décisions. - Nature des accommodements superviseur et collaborateur - Reconnaissance et valorisation des particularités.	Espaces de travail. Selon le rang. Egalitaire. Partage. Accommodements. Superviseur et collaborateur. Valorisation.
<b>Habilitation et responsabilisation des salariés</b>	- Autonomisation active - Responsabilité partagée - Culture de confiance	- Pourquoi la responsabilisation est-elle valorisée ? - Comment sont observées les habilitations dans les comportements quotidiens des employés ?	- Prise d'initiative encouragée. - Responsabilité assumée par les équipes. - Encouragement à l'auto-formation. - Mesure individuelle ou collective de la performance et des contributions. - Degré d'influence sur les leviers de performances (ressources, plan, attribution, délais ...).	- Indépendance des collaborateurs dans l'exécution de certaines tâches complexes.
<b>Transparence de l'information</b>	- Ouverte et accessible. - Communication horizontale.	- Quelles sont les caractéristiques des processus qui assurent la transparence de la prise de	- Disponibilité des comptes rendus. - Questions ouvertes lors des présentations. - Documents	- Fluidité de l'information au sein de l'entreprise.

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
		décision ? - Comment la transparence est-elle vécue par les employés ?	d'appoint partagés. - Communication ouverte et sans filtres..	
<b>Rapport entre collaborateurs</b>	De confiance réciproque (par opposition à la méfiance)	-Comment la confiance se manifeste-t-elle entre les employés et la direction ?  - Comment les pratiques de l'entreprise favorisent-elles la confiance mutuelle ?	- Partage d'informations stratégiques. - Climat de respect et de soutien mutuel.  - Réciprocité des conduites.  - Objectifs collectifs.  - Gains mutuels.  - Satisfaction des parties prenantes.	-Une ambiance convivial au sein de l'entreprise.
<b>Politiques de recherches et développement</b>	- Autonomisation active.  - Responsabilité partagé.  - Prise de décision décentralisée.	- Comment les politiques de R&D sont-elles intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise ?  - À quelle fin l'entrepreneuriat interne est-il encouragé ?	- Budget alloué à la R&D. - Sessions régulières d'innovation. - Présence d'incubateurs internes.  - Encouragement des idées et projets personnels des employés.	- Initiatives d'intrapreneuriat encouragées au sein de l'entreprise.  - Présence de local d'incubateur de projets.

<b>Aspects fondamentaux</b>	<b>Modalités attendues selon le cadre</b>	<b>Question d'observation</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Observation</b>
<b>Mécanisme de coordination</b>	Division du travail et coordination des activités.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comment la communication est réalisée dans l'organisation ?</li> <li>-Comment la hiérarchie est-elle établie ?</li> <li>-Comment se déroule le contrôle ?</li> <li>-Comment la culture est-elle définie ?</li> <li>-Comment la standardisation des procédés, compétences et résultats se matérialise ?</li> <li>-Les substituts du leadership sont-ils observables ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Segmentation du travail en plusieurs tâches.</li> <li>-L'attribution des rôles dans l'organisation.</li> <li>-Les caractéristiques organisationnelles sont définies</li> <li>-Les caractéristiques des tâches sont définies</li> <li>-Les caractéristiques des subalternes sont définies.</li> </ul>	-Grille observable au sein de l'organisation de la répartition des tâches et du fonctionnement de celle-ci.

## ANNEXE 2 : GRILLE D'ANALYSE

<b>CARACTERISTIQUES (EL KOURY et al 2022) Adapté</b>	<b>EXTRAITS REPRÉSENTATIFS</b>	<b>INDICATEURS TEXTUELS</b>	<b>FONCTION DISCURSIVE</b>	<b>LIEN AVEC LES PRATIQUES OBSERVÉES</b>
<b>Structure</b>				
<b>Travail d'équipes</b>				
<b>Contrôle hiérarchique</b>				
<b>Autonomie décisionnelle</b>				
<b>Collaboration</b>				
<b>Culture</b>				
<b>Leadership</b>				
<b>Rapport au travail et subordination</b>				
<b>Habilitation et responsabilisation des salariés</b>				
<b>Transparence de l'information</b>				
<b>Rapport entre collaborateurs</b>				
<b>Politiques de recherches et développement</b>				
<b>Mécanisme de coordination</b>				

### ANNEXE 3 : ILLUSTRATION DE LA GRILLE D'ANALYSE

CARACTERISTIQUES	EXTRAITS REPRÉSENTATIFS	INDICATEURS TEXTUELS	FONCTION DISCURSIVE	LIEN AVEC LES PRATIQUES
<b>Structure</b>	« Les portes des bureaux sont ouvertes ou absentes »	Accessibilité directe aux dirigeants , aux collaborateurs.	Montrer la suppression des barrières hiérarchiques.	Observation sur site : interaction directe sans intermédiaire
<b>Travail d'équipes</b>	Photo interne : « réunion quotidienne d'une équipe de 5 personnes en autonomie »	Taille réduite et autonomie opérationnelle des groupes	Assurer l'agilité et la rapidité décisionnelle	Observation des réunions d'équipes réduites
<b>Contrôle hiérarchique</b>	« Aucun dispositif de contrôle horaire, gestion du temps par les équipes elles-mêmes »	Suppression des systèmes de pointage ou supervision constante.	Indiquer une gouvernance plus responsabilisante.	Absence de suivi hiérarchique constatée.
<b>Autonomie décisionnelle</b>	Témoignage : « un employé décide d'une réorganisation sans validation hiérarchique »	Pouvoir décisionnel accordé aux employés.	Mettre en avant la liberté d'action accordée.	Décision spontanée observée lors de la production.
<b>Collaboration</b>	Publication Facebook : « photo d'un atelier inter-équipes sur un projet commun »	Interactions fréquentes entre équipes et échanges d'idées	Mettre en évidence la synergie collective	Observation d'une session collaborative multi-équipes
<b>Culture</b>	Publication interne : « Nous plaçons l'humain au cœur de nos actions »	Référence explicite au bien-être, respect et épanouissement	Valoriser la dimension humaine et éthique de l'entreprise	Extrait documentaire valorisant l'humain

CARACTERISTIQUES	EXTRAITS REPRÉSENTATIFS	INDICATEURS TEXTUELS	FONCTION DISCURSIVE	LIEN AVEC LES PRATIQUES
<b>Leadership</b>	« <i>Initiatives ou projets gérés par des collaborateurs, assistés au besoin par le leader</i> »	Présence active des leaders dans les projets, rôle de facilitateur	Illustrer un leadership de soutien et non directif	Observation d'une intrusion faible d'un leader lors d'un meeting dans la gestion d'un établissement.
<b>Rapport au travail et subordination</b>	« Document RH : grille salariale équitable pour tous les postes similaires	Relations interpersonnelles fondées sur la confiance	Renforcer la cohésion et la solidarité	Renforcer la cohésion et la solidarité
<b>Habilitation et responsabilisation des salariés</b>	« <i>collaborateur assumant la gestion complète d'un projet client de la prospection à la livraison</i> »	Prise en charge complète de responsabilités par les employés	Valoriser l'engagement et la prise de responsabilité	Observation de la gestion autonome d'un projet lors d'un meeting
<b>Transparence de l'information</b>	« <i>Tableau public affichant les résultats financiers mensuels</i> »	Communication ouverte sur la performance de l'entreprise	Garantir la transparence et réduire les zones d'ombre	Consultation publique des résultats affichés sur un site et lors d'un meeting
<b>Rapport entre collaborateurs</b>	Témoignage : « <i>un conflit réglé directement entre collègues sans intervention managériale</i> »	Renforcer la cohésion et la solidarité	Relations interpersonnelles fondées sur la confiance	Observation d'un rappel de résolutions de conflit en autonomie

CARACTERISTIQUES	EXTRAITS REPRESENTATIFS	INDICATEURS TEXTUELS	FONCTION DISCURSIVE	LIEN AVEC LES PRATIQUES
				lors d'un meeting.
<b>Politiques de recherches et développement</b>	Article de presse : « <i>mise en place d'un laboratoire d'innovation interne</i> »	Investissement continu dans l'innovation et les idées nouvelles	Mettre en avant la volonté d'innover	Observation d'outils R&D et de remises de prix pour initiatives R&D.
<b>Mécanisme de coordination</b>	« <i>Usage d'outils numériques pour coordonner les tâches inter-équipes</i> » Média	Outils numériques et réunions régulières pour synchroniser	Maintenir la coordination et l'efficacité sans hiérarchie	Observation de l'utilisation d'outils

**ANNEXE 4 : TABLEAU DE REPARTITION DES COLLABORATEURS PAR SITE**

<b>Acteur par site</b>	<b>Etablissement 1</b>	<b>Etablissement 2</b>	<b>Etablissement 3</b>	<b>Unité de fabrication et d'assemblage</b>
Collaborateur1 : Collaborateur au rang d'administrateur	Collaborateur 1 (Base)	Collaborateur 1	Collaborateur 1	Collaborateur 1
Collaborateur 2 : En charge de l'évaluation de projet	Collaborateur 2			
Collaborateur 3 : Leader de l'ensemble de la chaîne de fabrication et d'assemblage				Collaborateur 3
Collaborateu4 : Planificateur unité de fabrication et d'assemblage				Collaborateur 4

<b>Acteur par site</b>	<b>Etablissement 1</b>	<b>Etablissement 2</b>	<b>Etablissement 3</b>	<b>Unité de fabrication et d'assemblage</b>
Collaborateur 5 : (Responsable de la communication entre les fournisseurs de service externes et l'entreprise)	Collaborateur 5			
Collaborateur 6 : Responsable de l'utilisation rationnelle des ressources de fabrications				Collaborateur 6
Collaborateur 7 : Collaborateur au rang d'administrateur en charge des ressources financières				Collaborateur 7

<b>Acteur par site</b>	<b>Etablissement 1</b>	<b>Etablissement 2</b>	<b>Etablissement 3</b>	<b>Unité de fabrication et d'assemblage</b>
Collaborateur 8 : leader production				Collaborateur 8
Collaborateur 9 : Concepteur graphique		Collaborateur 9		
Collaborateur 10 : Concepteur Graphique		Collaborateur 10		
Collaborateur 11 : Collaborateur avec un rang d'administrateur		Collaborateur 11	Collaborateur 11	
Collaborateur 12 : Concepteur graphique		Collaborateur 12		
Collaborateur 13 : En charge du service commercial		Collaborateur 13		

<b>Acteur par site</b>	<b>Etablissement 1</b>	<b>Etablissement 2</b>	<b>Etablissement 3</b>	<b>Unité de fabrication et d'assemblage</b>
Collaborateur 14 : Concepteur graphique		Collaborateur 14		
Collaborateur 15 : En charge du service évaluation projet	Collaborateur 15			
Collaborateur 16 : Responsable promotion de l'entreprise	Collaborateur 16	Collaborateur 16	Collaborateur 16 (Base)	Collaborateur 16
Collaborateur 17 : collaborateur unité de fabrication et d'assemblage				Collaborateur 17
Collaborateur 18 : Collaborateur unité de				Collaborateur 18

<b>Acteur par site</b>	<b>Etablissement 1</b>	<b>Etablissement 2</b>	<b>Etablissement 3</b>	<b>Unité de fabrication et d'assemblage</b>
fabrication et d'assemblage				
Collaborateur 19 :				
Collaborateur 20 : En charge du service commercial			Collaborateur 20	
Collaborateur 21 : Concepteur graphique			Collaborateur 21	

## **ANNEXE 5 : EXEMPTION D'UNE APPROBATION ETHIQUE**

Ce mémoire à fait l'objet de l'exemption d'une approbation éthique auprès du CER-UQAC.

Le numéro de référence est : 2025-18

## **ANNEXE 6 : CODIFICATION NVIVO**

### **Nœuds et Sous-Nœuds pour la Codification dans NVivo**

#### **1. Type structure**

- Sous-nœuds :
  - o Intermédiaires hiérarchiques.
  - o Existence de Facilitateurs ou de procédés facilitateurs
  - o Type de prise de décision
  - o Types de réunions

#### **2. Travail d'équipes autonomes ( ce qu'on recherche ici c'est l'organisation du travail)**

- Sous-nœuds :
  - o Taille de l'équipe.
  - o Partage des rôles et responsabilités.
  - o Type de coordination (la coordination peut se faire par hiérarchie, évaluation de performances, formation, contractualisation, communication, culture)
  - o Modalités des rencontres (flash meetings, fréquence, nature des échanges ou autres).

#### **3. Type de contrôle**

- Sous-nœuds :
  - o Types de contrôles ou alternatives
  - o Mode de supervision.
  - o Modes d'évaluation .
  - o Modalités de rétroactions.

#### **4. Autonomie décisionnelle**

- Sous-nœuds :
  - o Prise de décisions ou modes de prises de décisions
  - o Prises d'initiatives . (si elles se manifestent , si elles sont validés ou pas )
  - o Normes comportementales ou partages des normes
  - o Gestion des conflits.

#### **5. Dispositifs de collaboration**

- Sous-nœuds :
  - o Outils de collaboration (qui peut être des logiciels ou tout autre outils de collaboration
  - o Existence de lieu ou moments de collaboration.
  - o Mode de Partage des connaissances.
  - o Type de communication

#### **6. Valeurs**

- Sous-nœuds :
  - o Bien-être au travail.
  - o Engagement et appartenance.
  - o Manifestations de respect ou de non respect.
  - o Cohérence des valeurs.

#### **7. Leadership**

- Sous-nœuds :
  - o Manifestation du leadership.
  - o Initiative.

- o Mode de communication.
  - o Relations. (Différents types de relations existantes et leur intensité)
8. Processus de gestion
- Sous-nœuds :
  - o Présence de symbole
  - o Occupation des lieux.
  - o Prise de décisions.
  - o Mode de Reconnaissance
9. Habilitation et responsabilisation
- Sous-nœuds :
  - o Types de renforcement.
  - o Partages des responsabilités.
  - o Développement des compétences.
10. Gestions des informations
- Sous-nœuds :
  - o Accèsibilité à l'information.
  - o Types d'échanges.
  - o Types de communication
  - o Modalité des réponses aux questions.
11. Fondements des relations
- Sous-nœuds :
  - o Considération d'autrui.
  - o Modalités de rétroaction.
  - o Déterminations des objectifs et leurs natures.
  - o Ambiance .
12. Recherche et développement
- Sous-nœuds :
  - o Ressource alloué.
  - o Modalités des projets.
  - o Tolérance aux initiatives (accepté ou pas).
  - o Conditions propices d'innovation
13. Mécanismes de coordination
- Sous-nœuds :
  - o Coordination par communication.
  - o Coordination par Hiérarchisation.
  - o Coordination par contractualisation
  - o Coordination par évaluation des résultats
  - o Coordination par formation
  - o Coordination par culture des valeurs partagés

## **ANNEXE 7 : EXTRAIT DU RAPPORT D'OBSERVATION**

### **RAPPORT DE LA JOURNÉE D'OBSERVATION DU LUNDI 4 NOVEMBRE AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT 1**

Les observations commencent au sein » dans l'établissement 1.

Le site ouvre officiellement ses portes à 7h50. À cette heure précise, je suis accueilli par le collaborateur 1, qui m'introduit dans les lieux. Afin de faciliter mes observations, il me désigne un bureau temporairement inoccupé, offrant ainsi un espace dédié tout au long de la journée.

À 9h, l'ouverture officielle du magasin marque le départ d'une visite des installations.

Le collaborateur 1 me présente aux employés concernés par l'étude et leur explique brièvement les objectifs ainsi que la durée de ma présence. La présentation est suivie d'un tour détaillé des différentes sections du site.

Lors de notre passage dans la section 1, dédiée à l'espace de vente, il me décrit les zones principales : le comptoir d'accueil, les prototypes exposés, et l'agencement pensé pour valoriser les services et produits de l'entreprise. Ensuite, nous nous dirigeons vers une autre partie du bâtiment, la section 2, où se trouvent les bureaux administratifs.

Durant cette visite, plusieurs éléments captent mon attention. Je constate que la majorité des portes des bureaux sont soit grandes ouvertes, soit absentes. Observant mon expression intriguée, la collaboratrice prend l'initiative d'expliquer que cette configuration vise à renforcer la disponibilité et l'accessibilité des employés, tout en laissant la possibilité de refermer les portes si nécessaire....