

Haute École  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

## **Comment l'entreprise libérée peut-elle favoriser un management responsable ?**

Mémoire présenté par :  
**Oulad haj amar, Myriam**  
Pour l'obtention du diplôme :  
**Master en sciences commerciales**  
Année académique : 2022 – 2023  
Promoteur :  
**Marine DE RIDDER**



Haute École  
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

## **Comment l'entreprise libérée peut-elle favoriser un management responsable ?**

Mémoire présenté par :  
**Oulad haj amar, Myriam**  
Pour l'obtention du diplôme :  
**Master en sciences commerciales**  
Année académique : 2022 – 2023  
Promoteur :  
**Marine DE RIDDER**

En préambule, je voudrais remercier certaines personnes qui m'ont encouragé à faire mon master, sans eux, ce mémoire n'aurait jamais pu voir le jour.

Tout d'abord, j'aimerais remercier ma Promotrice, Madame Marine De Ridder, pour sa disponibilité et ses conseils qui m'ont permis d'étendre les pistes de ma réflexion. Ensuite, mes collègues qui ont toujours été de bons conseils et une source d'inspiration ainsi que tous les professionnels qui ont eu la gentillesse de m'accorder de leurs temps pour répondre à toutes mes questions.

Enfin, je remercie ma famille qui m'a soutenu et supporté tout au long de ce projet.

## Engagement anti-plagiat

Je soussigné, OULAD HAJ AMAR, Myriam, étudiant en Master – sciences commerciales, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non cité correctement.»

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

“ *Aucun de nous, en agissant seul, ne peut atteindre le succès* ”

*Nelson Mandela*

## Table des matières

<b>Liste des figures et tableaux.....</b>	<b>10</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>Méthodologie.....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1 : La théorie de l'organisation au fil du temps .....</b>	<b>15</b>
<b>1. L'école classique des organisations 1900-1930 .....</b>	<b>15</b>
1.1. Taylor.....	15
1.2. Ford.....	16
1.3. Fayol.....	16
1.4. Max weber.....	17
<b>2. L'école des relations humaines .....</b>	<b>17</b>
2.1. Elton Mayo.....	17
2.2. Lewin Kurt .....	18
<b>3. Les théories de la motivation .....</b>	<b>19</b>
3.1. Abraham Maslow et la théorie de la motivation.....	19
3.2. Herzberg, la théorie bi-factorielle .....	19
3.3. Douglas Mac Gregor.....	20
3.4. Chris Agyris l'individu et ses savoirs au centre de l'organisation.....	20
<b>4. L'école Néo- classique.....</b>	<b>21</b>
4.1. Aldred P.Sloan .....	21
4.2. Peter Drucker .....	22
4.3. Octave Gélénier .....	22
<b>5. Théories de la contingence structurelle .....</b>	<b>23</b>
5.1. Woodward Joan.....	23
5.2. Lawrence et Jay Lorsch.....	24
<b>6. Les nouveaux modes de management et d'organisation(NMMO).....</b>	<b>24</b>
6.1. Sociocratie.....	25
6.2. Holocratie.....	25
6.3. Conclusion .....	26
<b>7. Conclusion du chapitre 1.....</b>	<b>27</b>
<b>Chapitre 2 : L'entreprise libérée.....</b>	<b>30</b>
<b>1. Origines du concept .....</b>	<b>30</b>
<b>2. Définitions.....</b>	<b>33</b>
<b>3. Caractéristiques de l'entreprise libérée.....</b>	<b>35</b>
3.1. Le self management .....	36
3.2. Un leadership libérateur.....	38
3.3. Poursuite d'un projet sociétal.....	39
3.4. Effacement des marques d'autorité et la place du pouvoir .....	39
Conclusion.....	40
<b>4. Critiques de l'entreprise libérée .....</b>	<b>41</b>
4.1. L'entreprise libérée, une innovation ?.....	41

4.2.	Mise en place longue et difficile .....	41
4.3.	La liberté individuelle est certes mise en avant mais bien utilisée pour contrôler.....	42
4.4.	La place du syndicat.....	42
4.5.	La décision vient du haut, la décision n'est pas prise par l'ensemble des salariés .....	43
4.6.	Engagement des salariés .....	43
4.7.	Suppression des fonctions supports .....	43
4.8.	Appellation critiquée.....	44
<b>Chapitre 3 : Le management responsable.....</b>		<b>45</b>
<b>1.</b>	<b>Origines et définitions.....</b>	<b>45</b>
1.1.	Le développement durable .....	46
1.2.	La responsabilité sociale de l'entreprise(RSE) .....	48
1.3.	Le management responsable .....	49
1.4.	Conclusion .....	50
<b>2.</b>	<b>Caractéristiques .....</b>	<b>50</b>
2.1.	Les caractéristiques du management responsable.....	50
2.1.1.	Efficacité .....	51
2.1.2.	Intégrité .....	51
2.1.3.	Dévouement .....	51
2.1.4.	Audace .....	52
2.1.5.	Solidarité .....	52
2.1.6.	Humilité .....	52
2.1.7.	Agilité.....	52
2.2.	Les caractéristiques du manager responsable .....	52
<b>3.</b>	<b>Facteurs qui incitent à développer le management responsable .....</b>	<b>53</b>
3.1.	Exemplarité des dirigeants .....	53
3.2.	Travail sur la stratégie, la mission et les valeurs.....	53
3.3.	Accompagnement.....	53
3.4.	Repositionnement du manager.....	54
3.5.	Motivation.....	54
<b>4.</b>	<b>Les obstacles au management responsable.....</b>	<b>54</b>
5.1.	Absence de mandant officiel.....	54
5.2.	Absence de vision à long terme .....	55
5.3.	Absence de vision globale pour l'organisation .....	55
5.4.	Peur de faire différemment .....	55
5.5.	Absence d'accompagnement.....	55
5.6.	La communication interne .....	55
<b>5.</b>	<b>Les entreprises libérées au service du management responsable.....</b>	<b>55</b>
6.1.	Repenser la performance à court et long terme.....	56
6.2.	Participer et inclure .....	56
6.3.	Développer les compétences .....	56
6.4.	Libérer au service du collectif.....	56
6.5.	Développer la justice organisationnelle .....	56
6.6.	Délibérer les conditions d'un travail soutenable.....	57
6.7.	Déployer un management distribué .....	57
6.8.	Cheminer dans les tensions en conscience.....	57
<b>Chapitre 4 : Analyse du terrain .....</b>		<b>57</b>
<b>1.</b>	<b>L'échantillonnage.....</b>	<b>57</b>
<b>2.</b>	<b>Méthode de collecte de données .....</b>	<b>58</b>
2.1	Guide d'entretien.....	59
2.2	Entretiens semi-directifs .....	60



<b>3. Limites de la méthode.....</b>	<b>61</b>
<b>4. Présentation des différentes entreprises libérées et les personnes interrogées .....</b>	<b>61</b>
4.1 Sita group .....	61
4.2 Bioflore .....	62
4.3 Decathlon .....	63
4.4 Co-Tools.....	64
4.5 SPF Mobilité .....	64
4.6 Iris .....	65
<b>5. Résultats des entretiens .....</b>	<b>65</b>
<b>6. Exploitation des entretiens .....</b>	<b>66</b>
6.1 Description de la transformation .....	66
6.2 Développement des compétences .....	66
6.3 Déploiement d'un management distribué .....	67
6.4 Libérer au service du collectif.....	68
6.5 La justice organisationnelle (Répartition, heures de travail) .....	68
6.6 L'équilibre vie privée et professionnelle .....	69
6.7 La participation et inclusion.....	70
6.8 La performance à court et long terme et son impact.....	70
6.9 La gestion des tensions en conscience .....	71
<b>7. Conclusion : .....</b>	<b>72</b>
<b><i>Chapitre 5: Bilan et pistes pour un management plus responsable au sein d'une entreprise libérée.....</i></b>	<b><i>73</i></b>
<b>1. Vision, valeurs et statuts.....</b>	<b>73</b>
<b>2. Accompagnement au développement des compétences.....</b>	<b>75</b>
2.1 Développement des soft skills et l'inclusion.....	75
2.2 Développement de l'intelligence collective .....	76
<b>3. Les 3B des “NWOW” pour un management efficace : .....</b>	<b>78</b>
<b>4. La justice organisationnelle .....</b>	<b>79</b>
<b>5. Gestion des conflits : .....</b>	<b>79</b>
5.1 Communication non violente : .....	80
5.2 Écoute active : .....	80
5.3 Médiation : .....	80
5.4 Les accords toltèques .....	80
5.5 Fixer des règles et des normes : .....	81
5.6 Responsabilité partagée : .....	81
5.7 Leadership responsable : .....	81
5.8 Suivi et évaluation : .....	81
5.9 Apprentissage continu : .....	81
<b>6. Concilier performance économique et écologie.....</b>	<b>81</b>
<b>7. Former des citoyens responsables dans nos écoles .....</b>	<b>82</b>
<b>8. Limites de notre recherche empirique .....</b>	<b>83</b>
<b><i>Conclusion générale.....</i></b>	<b><i>84</i></b>

## Liste des figures et tableaux

### Figures :

Figure 1: Les grands courants de la pensée de la théorie des organisations .....	27
Figure 2 : Étude des entreprises libérées dans 16 pays dans le monde (How report, 2016, p.4) .....	31
Figure 3: Évolution du nombre de publications sur l'entreprise libérée entre 1992 à 2019 .....	32
Figure 4: Les effets de la confiance au sein d'une entreprise .....	38
Figure 5 : Les 3 piliers du développement durable .....	46
Figure 6: Les objectifs du développement durable .....	47
Figure 8 : Les sept valeurs du management responsable .....	51
Figure 9: Les ingrédients de l'intelligence collective .....	76

### Tableaux

Tableau 1: Style de leadership (Lewin Kurt) .....	18
Tableau 2 : Récapitulatif des écoles en théorie des organisations .....	28
Tableau 3 : Tableau reprenant les définitions de l'entreprise libérée dans la littérature scientifique .....	33
Tableau 4: Les dimensions nouvelles propres à l'entreprise libérée (Gilbert, P. & al, 2017) .....	35
Tableau 5: Écart de perception de l'humain .....	36

## Introduction

Ces dernières années, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus instable. C'est ce qu'a déclaré la Haute-Commissaire de l'ONU aux droits de l'homme, Michelle Bachelet, à l'ouverture de la 48<sup>e</sup> session du Conseil des droits de l'homme à Genève (Suisse) "*Les crises interdépendantes liées à la pollution, au changement climatique et à la biodiversité multiplient les dangers - amplifiant les conflits, les tensions et les inégalités structurelles, et rendant les gens de plus en plus vulnérables*"

Une crise environnementale qui pousse l'ensemble des acteurs économiques à se repenser, s'organiser, et agir autrement (IMF, 2020) ainsi qu'une crise sanitaire qui a revalorisé le rôle de la proximité et engagé les organisations à une plus grande humanisation de la gestion (Frimousse, S., & Peretti, J.-M., 2020). Fini le temps où le seul objectif de l'entreprise était de faire du profit, d'autres critères entrent en jeu tels que la nécessité d'adapter rapidement leur modèle d'affaires, de protéger leur personnel et de répondre aux demandes croissantes de la société en matière de durabilité et de responsabilité sociale.

Ces recherches touchent aussi les pratiques d'organisation du travail qui ont donné naissance aux entreprises libérées (Lacan A., 2022). Ces dernières sont des entreprises qui adoptent une approche de gestion plus démocratique et plus participative, dans laquelle les employés sont responsabilisés et encouragés à prendre des décisions et à innover et non pas à suivre ce qui leur a été imposé par leurs supérieurs ou par les procédures (Getz, I., 2017).

Ces entreprises qui semblent organisées dans la désorganisation m'ont semblé utopiques à première vue ou applicables uniquement aux petites entreprises. Mais l'intervention de Bruno Pinto Coelho, manager au sein de Decathlon, dans le cadre du cours de management stratégique, m'a interpellé. Lui, qui en parlait avec le sourire, ne pouvant pas donner de nom au rôle qu'il jouait au sein de l'entreprise, pour lui c'était des défis qu'il relevait quotidiennement avec ses collaborateurs, cherchant des solutions qu'il testait et adaptait au gré des résultats.

Il y a plus de dix ans, l'entreprise libérée a fait couler beaucoup d'encre depuis la publication du livre d'Isaac Getz et Brian M. Carney, Liberté & Cie : *Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises* (2012). Getz affirme que les entreprises ayant octroyé une liberté complète à leurs salariés battent des records de rentabilité et sont quasiment toutes leaders sur leur marché tels que : W.L. Gore, Harley Davidson, ... L'entreprise Favi en est sans doute l'exemple le plus emblématique : croissance des effectifs de 100 à 600 salariés, chiffre d'affaires doublé en 7 ans, marge nette de 6,7 %... (Gilbert et al., 2015).

Au niveau local, plusieurs entreprises ont déjà adhéré à cette philosophie telles que Decathlon, Kiabi, NRJ-Nostalgie, mais aussi une entreprise publique SPF mobilité

Actuellement, plusieurs études ont déjà été menées par des universités qui s'intéressent au fonctionnement, mais aussi aux limites telles que Weil T. et Dubey A. (2020) qui ont examiné les implications de l'approche libérée sur le leadership et la gestion des ressources humaines ainsi que Théo Holtz, dans l'article « Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération », (2017) propose une réflexion sur les compétences nécessaires aux leaders pour réussir dans ce type d'organisation.

La question à laquelle nous voudrions répondre est comment cette forme d'organisation permettrait de développer un management responsable qui répondrait aux nouvelles exigences de cette décennie : faire des profits, veiller au bien-être des employés tout en respectant l'environnement. Un bien grand défi pour les futurs managers.

Cette problématique essaiera de comprendre comment l'autonomie des employés, la prise de décision collective et la transparence accrue dans les entreprises libérées peuvent favoriser une culture de responsabilité et de durabilité au sein de l'organisation. Elle explorera les mesures concrètes que les entreprises libérées peuvent prendre pour intégrer des pratiques de gestion responsable dans leur fonctionnement quotidien.

A travers ce mémoire, , nous tenterons d'analyser l'émergence de cette philosophie, nous tenterons également de présenter les différentes définitions qui lui ont été faites et enfin je répondrais à une question "Comment la mise en place d'un modèle d'entreprise libérée peut-elle favoriser la mise en place d'un management responsable, respectueux de l'environnement et de la société ?" Cette question se concentre sur le lien entre la mise en place d'un modèle d'entreprise libérée et la promotion d'un management responsable.

Ce présent mémoire ne prétend pas à l'exhaustivité, mais à une proposition d'actions à mettre en place au sein d'entreprises libérées pour garantir un management responsable en d'autres termes des projets plus durables et respectueux du bien-être humain dans un contexte où il est plus que nécessaire d'agir.

## Méthodologie

Mon travail commencera par revisiter les enseignements de la théorie des organisations que je trouve nécessaire à la compréhension des modèles traditionnels et saisir les motivations des entreprises qui cherchent des modèles alternatifs. Par la suite, j'aborderai l'apparition du concept d'entreprise libérée, ses caractéristiques, et finalement je terminerai par définir le management responsable et le lien entre les deux concepts.

La deuxième partie de ce mémoire consistera à la confrontation au terrain. Elle se fera à travers la présentation des résultats des enquêtes sur le terrain et la présentation des acteurs des entreprises libérées et analyserai plusieurs aspects clés de leur fonctionnement et de leur culture. Je prends en considération trois aspects : performance économique, le bien-être sociétal et l'aspect environnemental (projet durable mené par l'entreprise).

La troisième partie consistera à faire le lien entre la théorie et le terrain et en sortir avec plusieurs points d'analyse en gardant un esprit critique. Je terminerai par la conclusion de ma recherche.

En ce qui concerne la méthodologie, j'ai opté pour une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs pour étudier la problématique. Cette méthode permet une compréhension approfondie plutôt qu'une explication simple. L'entretien semi-directif est une technique de collecte d'informations qualitatives qui permet de recueillir des faits et des opinions sur un sujet donné sans limiter les réponses des personnes interrogées à des questions prédéfinies ou à un cadre fermé. Cela permet aux interviewés de développer leurs idées et de les orienter dans le cadre d'une conversation plus large (Paquet, G., & al., 2020).

Avant de procéder aux interviews, j'ai choisi des personnes travaillant ou ayant travaillé dans des entreprises libérées en Belgique. Notre échantillon comporte donc 7 personnes avec une tranche d'âge allant de 19 à 53 ans, hommes et femmes décrivant des rôles qu'ils tiennent et leur ancienneté ainsi que leur poste respectif.

Du mois de mai à juin, j'ai contacté et pu interviewer de nombreux spécialistes dans différentes entreprises pour mener à bien ma réflexion. Les profils sont différents allant du magasinier au manager. Nous avons eu la chance de nous entretenir avec six entreprises libérées.

La méthode qualitative présente certaines limites, elle ne permet pas de recueillir des données statistiques et les résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la population, car l'échantillon de la recherche n'est pas représentatif. Par conséquent, les données qualitatives sont relativement peu concluantes d'un point de vue statistique.

Pour la rédaction de ce mémoire, j'ai utilisé des sources d'Internet, des rapports, des mémoires, des thèses ainsi que le livre d'Isaac Getz et Brian M. Carney : « Quand la liberté des salariés fait le

succès des entreprises». Un livre où les deux auteurs ont observé une trentaine d'organisations et mené des enquêtes auprès d'entreprises en France, aux Etats-Unis, en Belgique, en Finlande...

J'ai également assisté à un séminaire au sein de l'ICHEC, organisé par CHAIR portant sur « les entreprises libérées au service du management responsable » qui a été rythmé par les explications de Marine de Ridder, spécialiste en entreprises libérées et différents témoignages de chefs d'entreprises.

En conclusion, ce mémoire fait appel à plusieurs aspects que j'ai pu étudier au sein de mes cours à l'ICHEC : le management organisationnel, la responsabilité sociétale, l'éthique et la durabilité, ce qui m'a été précieux lors de la rédaction.

## Chapitre 1 : La théorie de l'organisation au fil du temps

Avant même de commencer la théorie des entreprises libérées, il me semble pertinent d'aborder la théorie des organisations pour nous aider à mieux différencier l'organisation d'entreprises dites libérées des entreprises traditionnelles, mais aussi à comprendre leurs points communs et de divergence. D'autant plus qu'il n'existe pas de logique ou de réflexion en management qui ne repose en partie sur plusieurs courants de théories (IAE, 2014).

La théorie des organisations est apparue au tournant des XIXe et XXe siècles à travers certains chefs d'entreprise, comme Ford ou Taylor, qui cherchaient à développer des principes d'administration et de direction du travail (Accard P., 2020). Elle s'est développée par la suite dans les années trente, avec l'enquête de la Western Electric, dans la ville de Hawthorne. Pour enfin en faire, une discipline scientifique autonome établit par des chercheurs des diverses branches des sciences humaines : sociologues, économistes, psychologues, philosophes.... Leur objectif étant d'obtenir la meilleure performance possible.

Il existe plusieurs approches dans la théorie des organisations (Labie & al., 2016), mais nous choisirons de présenter les principales écoles qui se développent en réaction avec celle qui la précède (Mansencal C., Michel D., 2004)

### 1. L'école classique des organisations 1900-1930

L'école classique tente d'expliquer des faits à partir de l'observation pratique des entreprises et énonce des principes universels de gestion (IAE Lille, 2004). Parmi les principaux auteurs de ce courant du début du XXe siècle, nous trouvons Taylor, Ford, Fayol et Weber (Labie M. & al., 2016).

#### 1.1. Taylor

En 1909, Taylor a publié "Les principes de la gestion scientifique". Dans lequel, il a proposé qu'en optimisant et en simplifiant les emplois, la productivité augmente. C'était très différent de la façon dont le travail était généralement effectué dans les entreprises auparavant. Un directeur d'usine à l'époque avait très peu de contact avec les ouvriers. Il n'y avait pas de normalisation et la principale motivation d'un travailleur était souvent de continuer à travailler, il n'y avait donc aucune incitation à travailler aussi rapidement ou aussi efficacement que possible.

Le taylorisme repose sur quatre axes (Moulette, P., al., 2019):

- La division horizontale des tâches : Remplacement du travail empirique par la méthode scientifique qui étudie le travail et détermine la manière la plus efficace d'effectuer des tâches spécifiques. Un bureau de méthode est chargé d'étudier le travail des ouvriers et de définir cette organisation (Moulette P & al, 2019).
- Un salaire au rendement : Conscient de la monotonie de la tâche, Taylor établit un salaire au rendement pour maintenir la motivation au sein des travailleurs (Sylvain M., s.d)

- La division verticale du travail : Répartition du travail entre les concepteurs et les exécutants de manière à ce que les concepteurs passent leur temps à planifier et à former, permettant aux travailleurs d'accomplir leurs tâches efficacement. (Sylvain,M. s.d)
- Surveillance des performances des travailleurs et contrôle du temps pour s'assurer qu'ils utilisent les méthodes de travail les plus efficaces

À la fin des années 60, le taylorisme atteint ses limites avec une augmentation de l'absentéisme et du turnover. Effectivement, l'intensification du travail et la monotonie de la tâche rendent de plus en plus difficile le travail malgré la hausse des salaires (Sylvain M.,2021).

### 1.2. Ford

Au début du 20<sup>e</sup> siècle, Henry Ford développe un modèle de production en série au sein de l'entreprise automobile américaine Ford Motor Company. Connue sous le nom de "Fordisme", il est devenu un modèle pour l'industrie de la production de masse (Blancheton,2020).

Ce modèle perfectionne l'organisation scientifique de Taylor. Il est basé sur l'utilisation de la production en série pour produire des biens à grande échelle et à un coût réduit. Les principes clés du modèle comprennent:

- Division du travail: chaque travailleur effectue une tâche spécifique et répétitive, ce qui permet d'optimiser la production et de réduire les coûts.
- Standardisation: les processus de production sont standardisés pour améliorer l'efficacité et la qualité des produits.
- Cadences de production: les travailleurs doivent travailler à un rythme soutenu pour maintenir le flux de production.
- Augmentation des salaires : en 1914, le salaire minimum est de 5 dollars par jour dans les usines Ford, à-peu-près le double du salaire moyen à l'époque (Blancheton,2020). Ce qui a permis le transfert du pouvoir d'achat vers le salarié (Daniel J.,2013)

Le modèle d'organisation Ford a été largement utilisé dans l'industrie automobile pendant des décennies, mais il a également été critiqué pour sa déshumanisation des travailleurs et la dureté du travail à la chaîne (Simone Weil, 1937)

### 1.3. Fayol

La méthode d'organisation de Fayol repose sur cinq fonctions clés de la gestion, à savoir la planification, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle qu'il présentera dans son ouvrage publié en 1916 "*Administration industrielle et générale*". Fayol considère que la performance d'une entreprise est dans la recherche scientifique et dans le perfectionnement permanent (Hatchuel A, 2016)

La méthode d'organisation de Fayol met également l'accent sur 14 principes de gestion, parmi eux l'autorité et la responsabilité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction... Cette méthode n'est pas seulement une science du travail caractérisée par une division de travail mais aussi une organisation humaine qui vise à un meilleur fonctionnement global de l'entreprise qui



concerne davantage les dirigeants que les travailleurs (Daval, R.). Il a été critiqué pour le caractère généralisable de sa théorie notamment par Drucker (Nikiema N., s.d)

#### 1.4. Max weber

Max Weber est un sociologue qui prône un certain idéal type dans l'organisation et de l'autorité. L'organisation du travail se réfère à une approche théorique de la façon dont les tâches sont divisées et organisées dans une entreprise. Cette approche est basée sur la division du travail, afin d'augmenter l'efficacité et la productivité de l'organisation tout en appliquant les principes de la rationalité et de la spécialisation. Il a également soutenu que l'organisation du travail devrait être basée sur des règles et des procédures claires et bien définies, qui permettent une efficacité maximale et minimisent les erreurs et les conflits. Weber est l'un des premiers à s'être intéressé au rôle du leader et à avoir distingué des formes diverses d'autorité(Desreumaux A.,2015). Il vise à découvrir un système rationnel dans lequel le pouvoir est débarrassé de son caractère arbitraire. Pourtant on reproche à ce modèle sa lourdeur et sa rigidité due à sa forte hiérarchisation.

En résumé, les travaux de l'école classique ou l'ère du diriger (Rousseau A.,2021) présentent deux caractéristiques communes. Premièrement, ils cherchent à optimiser l'efficacité et la cohérence de l'organisation en lui assignant un objectif unique. Deuxièmement, ils mettent en avant un aspect spécifique considéré comme prioritaire pour atteindre cet objectif. Ainsi, Taylor a mis l'accent sur l'organisation scientifique du travail, Fayol sur la fonction de direction et Weber sur la systématisation des procédures. (Labie, M. et al., 2016). L'entreprise est considérée comme une grande machine rythmée par des lois universelles (Thiétart, R.,2003) et l'homme comme un être rationnel motivé principalement par des récompenses financières.

Cependant, cette approche comporte certaines limites telles que la recherche d'un modèle universel d'organisation, l'ignorance des besoins et interactions entre individus et l'ignorance (Weber, 1971).

## 2. L'école des relations humaines

En raison du manque de motivation des travailleurs et une contestation de la pensée classique, l'école des relations humaines apparaît entre deux guerres, entre 1920 et 1970 (Plane, J, 2019). On cherche à avoir une meilleure connaissance de l'individu. Nous citerons essentiellement Elton Mayo et Lewin Kurt.

### 2.1. Elton Mayo

Les travaux d'Elton ont servi de point de départ à l'école des relations humaines. En effet son expérience dans les usines de la Western Electric Compagny a mis en avant l'idée que les relations sociales et les interactions entre les travailleurs ont un impact sur leur motivation et leur productivité (Labie,M.&al,2016). Il a également souligné l'importance de la communication et de la collaboration entre les travailleurs et les dirigeants.

Selon Mayo, l'organisation du travail devrait être conçue pour encourager la participation et la coopération des travailleurs, plutôt que de les considérer simplement comme des machines. Il a également mis en avant l'idée que les travailleurs ont des besoins sociaux et émotionnels qui doivent être pris en compte dans la conception du travail (Audrey Portes, AUNEGe).

## 2.2. Lewin Kurt

Kurt Lewin est un psychologue allemand-américain connu pour ses travaux sur la dynamique de groupe et la psychologie sociale. Il a également contribué à l'étude de l'organisation du travail et a développé une théorie qui est connue sous le nom de "théorie du champ de force" ou "modèle de Lewin".

Selon Lewin, l'organisation du travail doit être considérée comme un système dynamique composé de deux forces opposées: les forces qui favorisent le changement (les forces de conduite) et les forces qui s'opposent au changement (les forces de résistance). Dans cette perspective, la mise en place de changements organisationnels nécessite de prendre en compte ces deux types de forces et de les équilibrer (IAE, s.d). Il a aussi défini trois styles de leadership : le leadership laisser-faire, le leadership autoritaire et le leadership démocratique (Noiriel E., 2016).

Style de leadership		
Autoritaire	Démocratique	Laisser-faire
Le leader donne des ordres à ses subordonnés	Le leader dirige le groupe en acceptant les remarques et la discussion	Le leader ne s'implique pas

Tableau 1: Style de leadership (Lewin Kurt)

Source: Davis, C.R. (2018). Administrator Leadership Styles and Their Impact on School Nursing. *NASN School Nurse*, 33, 36 - 39.

### Conclusion :

En comparaison avec l'école classique, l'école des relations humaines se concentre davantage sur les facteurs humains plutôt que sur les processus de production et la structure organisationnelle. Alors que l'école classique considèrerait les travailleurs comme des ressources productives à utiliser de manière efficace, l'école des relations humaines reconnaît l'importance de leur bien-être et de leur satisfaction au travail. De plus, l'école des relations humaines met l'accent sur l'importance de la communication, de la participation et du leadership, tandis que l'école classique se concentre plutôt sur la hiérarchie et la centralisation du pouvoir. Enfin, l'école classique prône la spécialisation et la division du travail pour accroître l'efficacité, tandis que l'école des relations humaines souligne l'importance de l'enrichissement des tâches pour motiver les travailleurs.

### 3. Les théories de la motivation

Ce mouvement s'oppose aux principes de l'école classique considérant qu'elle frustre les individus et gâche leurs talents et rejoint le mouvement des relations humaines qui accorde de l'importance à la question de la motivation (Desreumaux, A.,2015).

#### 3.1. Abraham Maslow et la théorie de la motivation.

Abraham Maslow était un psychologue américain qui a développé la célèbre théorie de la motivation appelée "La hiérarchie des besoins de Maslow". Selon cette théorie, les besoins humains peuvent être hiérarchisés en cinq niveaux, allant des besoins physiologiques de base jusqu'aux besoins d'accomplissement personnel.

Le premier niveau est celui des besoins physiologiques, tels que la faim, la soif, le sommeil. Ces besoins doivent être satisfaits pour assurer la survie et le bien-être physique de l'individu. Maslow avance que si un besoin inférieur n'est pas assouvi, l'individu ne cherchera pas à satisfaire un besoin supérieur (Marmion, J.,2017). Ainsi l'individu sera motivé à travers ses essais pour atteindre l'accomplissement de soi.

Cette théorie a été critiquée par plusieurs théoriciens comme Alderfer « *plusieurs besoins peuvent s'exprimer simultanément, par exemple. La motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense et inversement* » (Alderfer, 1969).

#### 3.2. Herzberg, la théorie bi-factorielle

Frederick Herzberg était un psychologue industriel et consultant en gestion qui a développé une théorie sur la motivation au travail dans les années 1950 et 1960. Sa théorie a été publiée dans un livre intitulé "The Motivation to Work" en 1959.

Selon la théorie de Herzberg, il existe deux types de facteurs qui influencent la motivation au travail: les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Les facteurs d'hygiène sont des conditions de travail qui n'augmentent pas directement la motivation, mais qui sont nécessaires pour éviter la démotivation. Ces facteurs incluent des choses comme le salaire, les avantages sociaux, les politiques de l'entreprise, l'environnement de travail et les relations avec les collègues. Si ces facteurs ne sont pas satisfaisants, cela peut causer de la frustration et de l'insatisfaction, mais leur amélioration ne peut pas entraîner une augmentation significative de la motivation.

Les facteurs de motivation sont les conditions de travail qui augmentent directement la motivation et l'engagement des employés. Ce sont des facteurs tels que la reconnaissance, les possibilités de développement professionnel, les réalisations, la responsabilité et le sens du travail. Si ces facteurs sont présents et bien gérés, ils peuvent augmenter la satisfaction, la motivation et la productivité des employés (Moulette P.&al,2019).

### 3.3. Douglas Mac Gregor

Douglas McGregor était un professeur de management et consultant en gestion qui a élaboré une théorie de la motivation au travail dans les années 1950. Sa théorie a été publiée dans un livre intitulé "The Human Side of Enterprise" en 1960.

La théorie de McGregor est souvent appelée la "théorie X et Y" en raison de ses deux hypothèses fondamentales sur la nature humaine et sur la façon dont cela influe sur la motivation au travail (Rousseau A, 2022).

La théorie X considère que les travailleurs sont essentiellement paresseux et évitent le travail autant que possible. Les managers qui croient en cette théorie pensent que les employés ont besoin d'être contrôlés et poussés à travailler grâce à la menace de sanctions et de récompenses. Ils ont une vision autoritaire et paternaliste de la gestion.

En revanche, la théorie Y considère que les travailleurs ont une attitude positive envers le travail et cherchent à s'auto-réaliser et à se développer professionnellement. Les managers qui croient en cette théorie pensent que les employés peuvent être motivés par des objectifs inspirants, des défis stimulants et des opportunités de développement personnel. Ils ont une vision plus participative et démocratique de la gestion.

McGregor a affirmé que les managers doivent adopter une approche de type Y pour maximiser la motivation et la performance des employés. Cela implique de traiter les employés comme des adultes responsables et autonomes et de leur donner la liberté et l'opportunité de participer à la prise de décision, à la résolution de problèmes et à l'amélioration des processus (Mansencal C., Michel D., 2013).

### 3.4. Chris Argyris l'individu et ses savoirs au centre de l'organisation

Chris Argyris était un psychologue et professeur de gestion à l'université de Harvard qui a contribué au développement de la théorie de l'organisation dans les années 1950 et 1960. Il a été l'un des premiers à se concentrer sur l'apprentissage organisationnel, la communication et les compétences de résolution de problèmes.

L'une des principales contributions d'Argyris au domaine de la gestion organisationnelle est la théorie de la double boucle d'apprentissage. Selon cette théorie, les organisations peuvent apprendre et s'adapter en reconnaissant les erreurs et les incohérences dans leurs pratiques et en les corrigeant. Cela implique non seulement de corriger les erreurs, mais aussi de remettre en question les valeurs et les hypothèses sous-jacentes qui ont conduit à ces erreurs.

Argyris a également travaillé sur la notion de "conflit constructif" dans les organisations. Il a souligné que les conflits peuvent être bénéfiques s'ils sont gérés de manière constructive et s'ils permettent une remise en question des hypothèses et des pratiques existantes.

En outre, Argyris a également mis en avant l'importance de la communication efficace et de la résolution de problèmes pour la réussite organisationnelle. Il a encouragé les organisations à adopter une approche collaborative et à encourager la participation des employés pour améliorer

les processus de prise de décision et atteindre des objectifs communs(Mansencal C., Michel D.,2013).

#### Conclusion

Les théories de la motivation sont différentes de l'école classique et de l'école des relations humaines en ce qu'elles mettent l'accent sur la façon dont les motivations des individus influencent leur comportement et leur performance au travail.

L'école classique considère que l'argent est la seule source de motivation de l'homme quant à l'école des relations humaines, elle met l'accent sur l'importance des relations sociales et de la communication pour motiver les employés.

En revanche, les théories de la motivation affirment que la motivation des individus est complexe et qu'elle peut être influencée par des facteurs internes et externes à l'individu. Ces théories mettent en évidence l'importance de comprendre les besoins et les désirs individuels, ainsi que l'importance de l'environnement de travail, des relations sociales et des incitations financières pour stimuler la motivation.

Les théories de la motivation mettent également en évidence le rôle de la perception de l'individu dans la motivation, affirmant que l'interprétation personnelle des situations et des récompenses peut affecter la motivation et le comportement.

En résumé, les théories de la motivation diffèrent de l'école classique en mettant l'accent sur l'importance de comprendre les motivations individuelles et en soulignant l'importance de l'environnement de travail pour stimuler la motivation. Elles diffèrent de l'école des relations humaines en soulignant que la motivation est un processus complexe influencé par des facteurs internes et externes à l'individu et que les incitations financières peuvent être un élément important de la motivation, mais pas le seul.

#### 4. L'école Néo- classique

C'est une approche pragmatique, elle se caractérise comme la théorie classique par des principes d'organisation qui garantissent l'efficacité (IAE Lille, 2004). Ces principaux représentants sont Aldred Sloan(1965) et Drucker(1964).

##### 4.1. Aldred P.Sloan

Alfred P. Sloan était un ingénieur et un dirigeant d'entreprise américaine qui a été président de General Motors de 1923 à 1946. Tout comme Ford, leurs innovations organisationnelles ont permis la production de masse (Bouquin H.,2021). Il est connu pour avoir développé une méthode d'organisation appelée "divisionalisation" qui a été largement adoptée par de nombreuses entreprises.

La divisionalisation consiste à diviser une grande entreprise en divisions autonomes, chacune étant responsable de ses propres résultats financiers. Chaque division est organisée en fonction de ses

propres produits ou services, avec ses propres ressources et ses propres responsables. Cette méthode permet à l'entreprise de s'adapter plus rapidement aux changements du marché et de la concurrence, car chaque division peut prendre des décisions de manière indépendante.

En outre, Sloan a également développé une méthode de planification à long terme pour les entreprises appelée "planification stratégique". Cette méthode consiste à définir une vision à long terme pour l'entreprise, puis à élaborer des plans à court et à moyen terme pour atteindre cette vision. La planification stratégique est devenue une pratique courante dans les entreprises modernes et est considérée comme un élément clé de la gestion efficace des entreprises.

#### 4.2. Peter Drucker

Peter Drucker était un écrivain et consultant en gestion très influent, souvent considéré comme le fondateur de la gestion moderne. Il a développé plusieurs méthodes d'organisation qui sont largement utilisées dans les entreprises aujourd'hui.

L'une de ses méthodes les plus connues est la "Direction par objectifs" (DPO). C'est une technique basée sur la décentralisation de pouvoirs qui consiste à fixer des objectifs clairs et mesurables pour les employés et les équipes, puis à évaluer leur performance en fonction de leur réussite à atteindre ces objectifs. La DPO est censée améliorer la motivation et l'efficacité des employés, ainsi que la performance globale de l'entreprise (Rousseau A.,2022)

Drucker a également développé la "théorie de la gestion des connaissances" qui stipule que les connaissances et les compétences des employés sont des actifs importants pour l'entreprise, et qu'il est essentiel de les gérer efficacement. Cette méthode encourage les entreprises à investir dans la formation et le développement des compétences de leurs employés, ainsi que dans la mise en place de systèmes de partage des connaissances.

De même, Drucker a développé la "gestion de la qualité totale" qui vise à améliorer continuellement la qualité des produits ou services d'une entreprise en impliquant tous les employés dans le processus d'amélioration. Cette méthode a été largement adoptée dans les industries manufacturières et de services. Drucker affirme que l'objectif de l'entreprise n'est pas la recherche du profit mais, plutôt créer, développer une clientèle. (Universalis, s.d).

Comme tout concept, elle a des limites : elle n'obtient pas toujours les résultats escomptés, ce sont des limites techniques et des limites liées à la nature de l'activité

#### 4.3. Octave Gélénier

Octave Gélénier économiste français et l'un des fondateurs de la DPPO, Direction participative par objectifs. C'est un style de management qui affine le DPO de Peter Drucker. Dans son livre *Direction participative par objectifs*(1968), il éclaire ce nouveau style de management qui repose sur 3 éléments : les objectifs, les structures et la mise en place des procédures participatives. Déplorant la rigidité de la bureaucratie mécaniste, il propose que chaque département fixe des objectifs de manière collective à travers des négociations au sein des équipes, ce qui accroîtrait la motivation des collaborateurs et par conséquent le profit. Il souligne l'importance du feedback sur

la qualité du travail du collaborateur et le système de reconnaissance. De plus, une entreprise doit pouvoir s'adapter à son environnement et assurer une flexibilité (Jacquet S.,2013)

#### Conclusion

L'école néo-classique se distingue de l'école classique en considérant l'individu comme la base de l'organisation, au lieu de considérer l'organisation comme une machine. L'école néoclassique met l'accent sur l'importance de la motivation pour le travailleur et de la satisfaction des besoins pour améliorer la performance. Elle encourage la flexibilité organisationnelle, afin que les entreprises puissent s'adapter rapidement aux changements et répondre aux besoins de leurs clients. La hiérarchie est également reconnue comme importante, mais l'accent est mis sur la communication et la coopération entre les différents niveaux hiérarchiques. Enfin, l'école néoclassique encourage le management participatif, où les employés sont encouragés à participer à la prise de décision et à contribuer à la gestion de l'entreprise.

### 5. Théories de la contingence structurelle

La théorie de la contingence structurelle a été développée dans la fin des années 1950 par plusieurs chercheurs tels que Woodward Joan, Lawrence et Jay Lorsch . Ils mettent l'accent sur l'importance d'adapter la structure organisationnelle à l'environnement et à la technologie de l'entreprise, plutôt que de chercher à appliquer un modèle universel(Labie&al, 2016).

Les facteurs environnementaux qui peuvent affecter la structure d'une organisation comprennent la concurrence, les réglementations gouvernementales et les changements économiques. Les facteurs internes peuvent inclure la taille de l'entreprise, la culture organisationnelle et les ressources disponibles (Accard, P. 2020).

#### 5.1. Woodward Joan

Dans son livre classique "Industrial Organization: Theory and Practice", publié en 1965, Woodward a étudié la relation entre la structure organisationnelle et la performance dans une variété d'entreprises de fabrication britanniques. Elle a constaté que la performance des entreprises était liée à la structure de leur organisation (Peaucelle, J., 2007).

Woodward a identifié trois types de technologie: production à l'unité, production de masse, production en continu. Ses recherches ont montré que la technologie utilisée par l'entreprise était un autre facteur important dans la détermination de la structure organisationnelle optimale. En d'autres mots plus la technologie devient complexe, plus l'étendue du contrôle direct par la direction s'accroît et plus le nombre de cadre par rapport au personnel total s'accroît (Accard, P. 2020).

Ainsi, Woodward montre qu'il y a bien une contingence des structures de l'entreprise à la technologie utilisée (Accard, P. 2020).



## 5.2. Lawrence et Jay Lorsch

La théorie des organisations de Lawrence et Jay Lorsch, publiée dans leur livre "Organization and Environment" en 1967, suggère que la structure organisationnelle doit être adaptée à l'environnement externe de l'entreprise pour garantir sa survie et sa performance (Accard, P. 2020). Ils affirment « qu'il n'y a pas une bonne structure d'organisation supérieure à toutes les autres mais que certaines sont plus ou moins adaptées à certains environnements » (Labie&al, 2016,p. 9).

Selon eux, il existe deux types d'environnement : l'environnement stable et l'environnement dynamique. Dans un environnement stable, l'entreprise peut adopter une structure organisationnelle plus formalisée et centralisée, tandis que dans un environnement dynamique, une structure organisationnelle plus flexible et décentralisée est nécessaire pour s'adapter aux changements (Accard, P. 2020)

Lawrence et Jay Lorsch ont également mis en évidence l'importance de la coordination entre les différentes parties de l'entreprise pour assurer sa performance dans un environnement changeant. La force et la qualité de la collaboration permettront l'intégration établie par les managers (Accard, P. 2020)

### Conclusion :

Ce qui différencie les théories de la contingence aux théories classiques est le fait que ces dernières sont contre l'existence d'une seule forme unique structurelle optimale mais qu'il y a bien des facteurs de contingence internes ou externes qui affectent cette organisation. Au lieu de cela, la théorie de la contingence soutient que la gestion doit être adaptée en fonction des circonstances spécifiques, telles que la structure organisationnelle, la culture, la stratégie et l'environnement de l'entreprise.

## 6. Les nouveaux modes de management et d'organisation(NMMO)

Afin de s'adapter aux nouvelles réalités économiques et à se positionner sur un marché de plus en plus compétitif ,de nouvelles pratiques de gestion apparaissent dans les entreprises contemporaines tels que lean durable, holocratie, agilité organisationnelle (Canivenc S., 2022).

Dans la recherche académique, on les a longtemps désignés par « nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) » pour être remplacé par un nouveau mode de management et d'organisation (NMMO) ou encore New Ways of Working (NWoW) . Ses termes désignaient jusque dans les années 1990 des pratiques et processus de travail variés ayant « *pour trait commun de constituer une rupture avec les formes hiérarchiques et tayloriennes, héritées à la fois de l'ère industrielle et de la bureaucratie* » (Valenduc et Vendramin, 2006). Depuis 2010, cette tendance semble à nouveau reprendre de plus belle (Canivenc S., 2022).



Quelques concepts qui reviennent lors de la rédaction de ce mémoire et que nous préférons expliciter pour éviter toute confusion : la sociocratie et l'holocratie. Toutes deux sont des modes d'organisation alternatifs, mais présentent des caractéristiques distinctes.

### 6.1. Sociocratie

Développée par Gérard Endenburg au Pays-Bas dans les années 1970, c'est une forme d'organisation du travail basée sur trois valeurs : la transparence, l'égalité et l'efficacité (De Ridder, 2021). Elle a été définie par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey (2020,p.37) « comme un domaine de pratiques et de connaissances se référant à l'exercice direct du pouvoir par des personnes reliées les unes aux autres autour d'intentions communes ». Tous deux relèvent 4 principes (Weil T.& Dubey A.,2020) :

- Organisation en cercles : chaque collaborateur est affilié à au moins un cercle. Chaque cercle a un facilitateur et un secrétaire. Les cercles sont hiérarchisés. Le cercle supérieur agit comme un conseil d'administration.
- Prise de décision par consentement : la décision n'est prise qu'après accord des membres d'un cercle à condition que l'objection soit significative. En cas d'impasse, on renvoie la décision à un cercle supérieur.
- L'élection sans candidats : Chaque membre d'un cercle propose une personne pour chaque fonction tout en expliquant son choix.
- Le double lien : Chaque cercle est connecté par deux liens distincts pour assurer la communication: le premier lien est un responsable de l'unité opérationnelle et un deuxième lien choisi par le cercle lui-même. Ce dernier a le droit d'accepter ou refuser les décisions prises par le cercle supérieur.

Il convient de souligner que la hiérarchie traditionnelle est toujours d'application dans la sociocratie, mais qu'elle a établi en parallèle un espace de décision basé sur le consentement.

Le mérite de la sociocratie réside dans ses résultats quant à l'innovation et au taux d'absentéisme réduit.

### 6.2. Holocratie

C'est un mode de gouvernance imaginée par Brian Robertson dans son entreprise Ternary Software au début des années 2000. Considérant que chaque entreprise a sa propre identité et une mission à accomplir, chaque collaborateur prendra des décisions en autonomie dans des cercles concentriques afin d'y parvenir(Charles, H., 2017).

En holocratie, le pouvoir est redistribué à l'ensemble des acteurs de l'organisation basée sur une constitution qui compte plus de 36 pages (version 5.0). De plus, le travail s'organise autour de réunions extrêmement organisées de deux types :

- les réunions de gouvernance : réunion organisationnelle concernant la structure et la gouvernance du sous-cercle.

- les réunions de triages : elles concernent le travail opérationnel et la coordination entre les membres de l'équipe.

Ce fonctionnement plus organique a pour objectif de laisser libre cours à la créativité et aux talents de chacun (Charles, H., 2017)

### 6.3. Conclusion

L'Holocratie peut être considérée comme une parente de la sociocratie. Toutes deux sont des modes d'organisation alternatifs répondant aux nouvelles aspirations de cette génération. Pourtant, elles ont des caractéristiques distinctes (Weil T.& Dubey A.,2020).L'Holocratie crée un espace de gouvernance où le pouvoir est partagé contrairement à la sociocratie qui maintient une hiérarchie pyramidale sur laquelle est greffé un processus de décision par consentement durant lequel on suspend la hiérarchie. En d'autres termes, les deux approches ne se rejoignent pas dans la définition de la gouvernance. Rajoutons à cela que l'Holocratie distingue les réunions selon la nature de la décision contrairement à la sociocratie.

.

## 7. Conclusion du chapitre 1

A travers cette première partie, nous avons pu voyager entre les différentes écoles qui se complètent, s'emboîtent ou se contredisent. La vision de l'entreprise a d'abord été mécaniste et se transforme peu à peu en une vision organique où l'être humain est de plus en plus pris en compte. La figure n°1 résume l'ensemble des écoles abordées lors de ce chapitre :

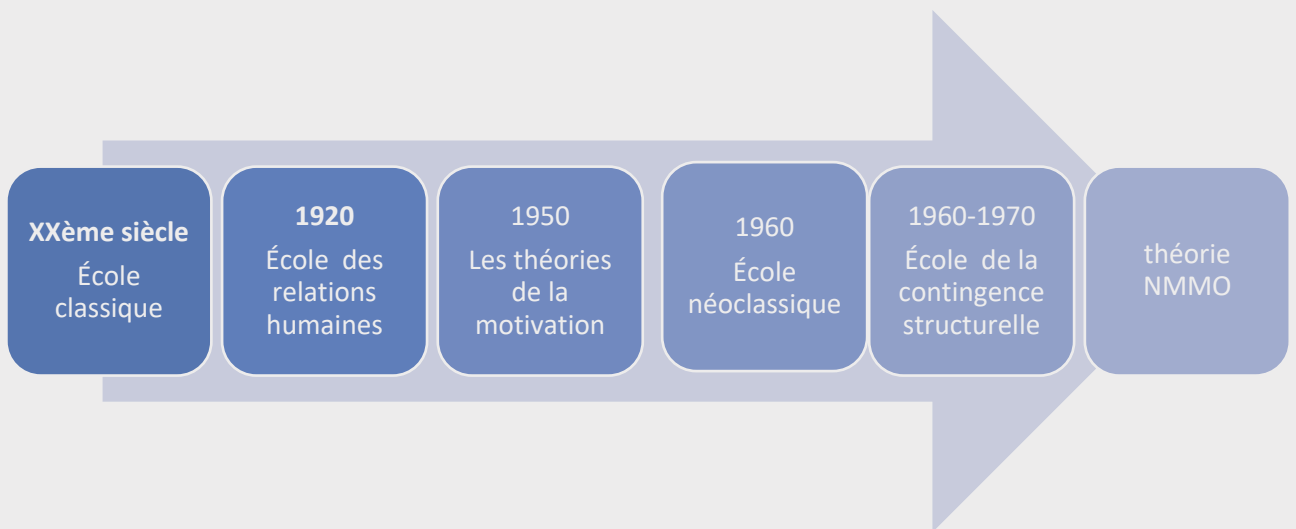


Figure 1: Les grands courants de la pensée de la théorie des organisations

Cette section avait comme objectifs de :

- Décrire les idées principales des auteurs dont les concepts ont eu un impact sur le développement des organisations
- Faire une analyse du développement des organisations en tenant compte de la communication, participation, leadership et motivation
- Comprendre et déceler les racines du concept d'entreprise libérée et les points de rupture

Pour s'y retrouver, nous commencerons par résumer toutes les écoles et leurs principes organisationnels :

Courants/école	Représentants principaux	Principes organisationnels
École classique	Taylor Ford Fayol Max weber	Vision mécaniste Structure pyramidale : hiérarchie et centralisation du pouvoir Pas de prise en compte des individus Forte division du travail Haut degré de formalisation

École des relations humaines	Elton Mayo Lewin Kurt	Prise en compte de l'individu L'importance de la communication, de la participation et du leadership Décentralisation de la décision
Les théories de la motivation	Maslow Herzberg Mac Gregor Chris Agyris	Motivation des individus Enrichissement des tâches Certaine naïveté dans l'interprétation des conflits (Desreumaux, 2015)
École néoclassique	Aldred P.Sloan Peter Drucker Octave Gélénier	Volonté d'énoncer des principes d'organisation garantissant l'efficacité tout en prenant en compte les relations humaines Idée de décentralisation Le management exige des compétences particulières
École de la contingence	Woodward Joan Lawrence et Jay Lorsch	Prise en compte des facteurs de contingence interne ou externe qui affecte l'organisation. Abandon de l'idée d'un idéal type
Théorie NMMO	Brian Robertson Gérard Endenburg	Rupture avec la forme hiérarchique

Tableau 2 : Récapitulatif des écoles en théorie des organisations

En effet, nous constatons que le concept d'entreprise libérée trouve ses origines dans :

- Les théories des besoins de Maslow : mets en lumière les besoins de réalisation et d'estime de soi et qui pousseront à mettre des agencements pour pouvoir permettre aux individus d'exprimer tout leur potentiel
- La théorie X et Y de Mac Gregor où est plus utile pour un manager de considérer l'humain comme une personne qui s'intéresse à son travail et qui est motivé par le désir de réaliser son potentiel et demande à prendre des initiatives nécessitant de décentraliser certaines tâches.
- La théorie des facteurs d'Herzberg : il est possible d'augmenter l'intérêt au travail à condition de cerner les facteurs intrinsèques et extrinsèques de la motivation(Suzy Canivenc, 2022)
- La théorie d'Agyris qui encourage à adopter une approche collaborative et la participation des employés pour améliorer les processus de prise de décision et atteindre des objectifs communs .Selon Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset(2017),l'entreprise libérée s'inscrit comme une suite ou une adaptation au management participatif où elle emprunte la suppression de la hiérarchie, la suppression de l'autorité hiérarchique et la création d'équipes.
- Drucker dans la "théorie de la gestion des connaissances" stipule que les connaissances et les compétences des employés sont des actifs importants pour l'entreprise, et qu'il est essentiel de les gérer efficacement

- Théorie NMNO : Courant postmoderne qui propose de libérer l'individu et de lui attribuer plus d'autonomie et ainsi développer l'innovation

Par contre, il nous apparaît plus clairement les points de rupture avec ces derniers.

- Contrairement à l'école classique, on désinstrumentalise l'homme, lui accordant plus d'importance ainsi qu'à ses savoirs au sein de l'organisme, les règles sont conçues collectivement et on met l'accent sur les échanges entre les différents acteurs.
- La perception de l'homme comme quelqu'un de bon, ce qui va engendrer la transformation du rôle du leader qui se base sur la confiance créant ainsi la motivation des salariés et une performance économique.
- La place du pouvoir : il n'y plus cette lutte de pouvoir, il est partagé impliquant un traitement équitable.

Pour conclure, l'entreprise libérée s'inscrit dans une continuité qui trouve ses racines dans plusieurs courants de pensée qui ont remis en question la hiérarchie traditionnelle et ont cherché à donner aux employés plus de liberté et de responsabilité.

## Chapitre 2 : L'entreprise libérée

Bien que le concept d'entreprise libérée soit de plus en plus discuté, nous sommes forcés de constater que la littérature scientifique à ce sujet est confrontée à certaines limites. Tout d'abord, c'est un concept qui varie considérablement d'une organisation à l'autre, ensuite c'est un concept récent où les recherches empiriques approfondies et de données quantitatives se font rares.

Compte tenu de ces limites, cette partie ne pourra prétendre à l'exhaustivité et s'articulera de la manière suivante : nous nous intéresserons à l'émergence du concept (cf. infra origine du concept), nous définirons le terme d'entreprise libérée à la lumière de la littérature scientifique (cf. infra définition) ensuite nous établirons plusieurs caractéristiques (cf. infra caractéristiques de l'entreprise libérée). Enfin, nous terminerons par énoncer ses limites (cf. infra : critiques de l'entreprise libérée).

### 1. Origines du concept

Même si nous associons le plus souvent la théorie des entreprises libérées à Isaac Getz, professeur à l'école de commerce de l'ESCP, et Brian M. Carney, journaliste économique américain, le concept d'entreprise libérée a été pour la première fois établie par Tom Peters dès 1988 et complétée par son ouvrage « L'entreprise libérée : libération, management » (Peeters, 1992).

Getz surnomme les entreprises libérées par entreprises du « *pourquoi* » et les compare aux entreprises du « *comment* ». Celle-ci pousse les salariés à choisir des actions sur le sens du travail et non pas à suivre aveuglément la méthode de travail imposée (Hamel, 2008). L'origine de cette distinction provient de Jean-François Zobrist, patron de Favi.

Les entreprises du « *comment* » désignent les entreprises traditionnelles qui imposent aux travailleurs la méthode de travail décidée par les dirigeants engendrant deux conséquences, on évalue le salarié sur une multitude de facteurs en oubliant ce qui importe le plus et la deuxième, il est impossible de changer la moindre règle, car elles sont trop nombreuses.

Les entreprises du « *pourquoi* » quant à eux se basent sur la théorie Y, qui a foi en l'homme et son envie d'atteindre des objectifs et se réaliser. Ces entreprises où les travailleurs disposent d'une liberté de prendre des décisions les plus adéquates au service de la mission de l'entreprise.

En France et en Belgique, elle a été popularisée en 2009 après la publication de Getz et M. Carney auprès des chefs d'entreprises tandis qu'il se fait connaître par le grand public à travers des documentaires tels que "Plus heureux sans chef" (Capital, 2015) diffusé sur M6 qui présente plusieurs entreprises françaises qui ont adopté le modèle de l'entreprise libérée, telles que AMI,

Acces-sit et Michelin ou encore « Le bonheur au travail » (Meissonier, 2014) qui bat des records d'audience ( Weil T.et Dubey A., 2020).

Le nombre des entreprises libérées a dès lors commencé à augmenter. Il n'y a pas de chiffres exacts mais selon l'étude How Report de 2016, réalisée dans 17 pays auprès de 16000 dirigeants, on remarque une évolution de 5% entre 2012 et 2016.



*Figure 2 :Étude des entreprises libérées dans 16 pays dans le monde(How report,2016, p.4)*

Source: The HOW Report, (2016), *A global Empirical Analysis of how governance, culture and leadership, impact performance*, LRN, p.4

Au niveau académique, le nombre de publications n'a cessé d'augmenter depuis 2009 comme l'illustre la figure n°2 reprenant le nombre de publications sur l' entreprise libérée entre 1992 à 2019

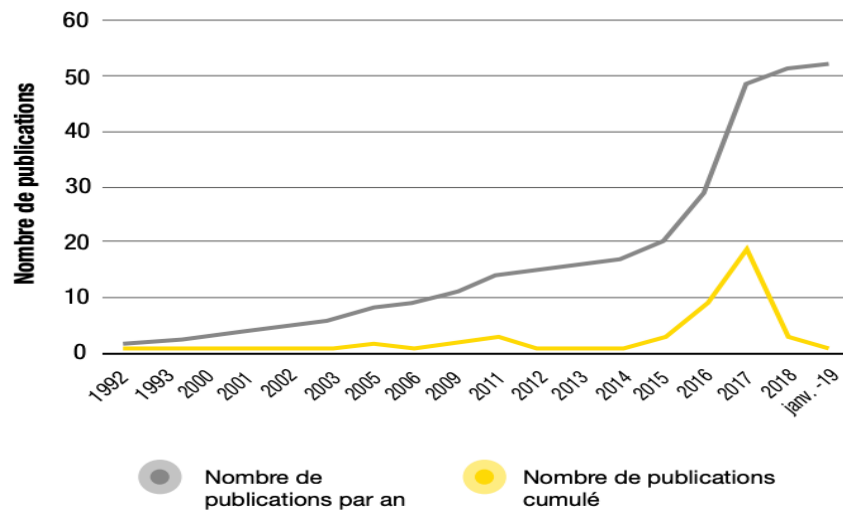


Figure 3: Évolution du nombre de publications sur l'entreprise libérée entre 1992 à 2019

Source : Canivenc, S., & Cahier, M.-L. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation : Innovation ou effet de mode ?* Paris: Presses des Mines-Transvalor la Fabrique de l'industrie.p.49.

Les scientifiques se sont notamment intéressés au processus de libération, qui implique une transformation radicale des modes de management et de travail. Plusieurs études ont ainsi examiné comment les entreprises libérées remettent en cause les structures hiérarchiques traditionnelles et favorisent l'autonomie des employés et la place pouvoir (Cultiaux, J. & Léon, X., 2019), ou encore les caractéristiques de l'entreprise libérée au regard de la littérature du design organisationnel comme pour Antoine M., Donis C, Rousseau A. et Taskin L. (2017). D'autres chercheurs ont quant à eux étudié les implications de l'approche libérée sur le leadership et la gestion des ressources humaines tels que Weil T. et Dubey A. (2020). Ainsi, dans l'article « Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération », Théo Holtz (2017) propose une réflexion sur les compétences nécessaires aux leaders pour réussir dans ce type d'organisation. Ils y insistent notamment sur l'importance de la confiance, de l'empathie et de la capacité à encourager l'innovation.

L'intérêt grandissant pour les entreprises libérées s'explique selon De Ridder (2021) par :

- des raisons économiques telles que les crises financières et économiques et développements de l'économie sociale
- des raisons démographiques telles que le vieillissement de la population et la diversité intergénérationnelle
- des raisons organisationnelles telles que malaise au travail et le paradoxe avec nos sociétés démocratiques



## 2. Définitions

Une appellation attractive mais pas de définition consensuelle au sein de la littérature (De Ridder M., 2021), cependant nous sommes amenés à définir les contours de cette notion. Patrick Gilbert l'a définie comme « un mouvement d'idées et une nouvelle forme d'organisation dont le contour reste un peu flou » (Gilbert, P., al. 2020, p.).

Pour cela, nous nous baserons sur le tableau de Marine De Ridder qui synthétise ces définitions. Notre choix s'est porté sur ce tableau car il reprend plus de 8 définitions de différents auteurs allant de 2009 à 2017 et différencie ceux qui la désignent par une philosophie managériale et ceux qui la désignent comme un modèle managérial.

Tableau 3 : Tableau reprenant les définitions de l'entreprise libérée dans la littérature scientifique

Perspective	Définitions	Références
L'EDL considérée comme une philosophie managériale	L'EDL est une philosophie qui <i>consiste à conférer une liberté et une responsabilité totales d'entreprendre l'action qui leur semble la meilleure pour leur entreprise, est non celle qui leur est imposée par leurs supérieurs ou par les procédures. Cette philosophie est en accord avec les trois besoins universels (...) :1)l'égalité intrinsèque et le respect de l'intelligence, 2) le désir de s'épanouir et de réaliser son potentiel 3)et le désir de s'autogérer</i> »	(Getz, 2017,p.121)
	L'ambition de l'EDL, est de « <i>libérer les employés du poids de la hiérarchie et ainsi responsabiliser chacun pour permettre un plus grand degré d'engagement dans leur travail</i> »	(Imhoff,2017,p.97)
	L'EDL est « une entreprise qui libère politiquement ses salariés afin de les libérer leur capacité d'innovation, et cela en vue de délivrer un maximum de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes	(Brière, 2017,p.278)
L'EDL considérée comme un modèle d'organisation	L'EDL est une forme organisationnelle « <i>affranchie du joug d'une organisation du travail, au sein de laquelle le personnel est commandé et contrôlé par une structure hiérarchique qui lui dicte comment il doit faire son travail. Les salariés passent d'un statut d'exécutant à celui d'acteur libre et responsable, créant de la valeur pour l'entreprise tout en s'épanouissant</i> ».	(Hotz, 2017a,p.34)
	L'EDL est un modèle organisationnel et managérial qui cherche « <i>à articuler une réponse aux attentes sociales (démocratie, liberté, autonomie, génération Y-Z) tout en répondant à des évolutions techniques et économiques</i> ».	(Gilbert, Raulet-croset, et al., 2017,p.208)
	L'EDL est « <i>une innovation managériale sous la forme d'un design organisationnel, c'est-à-dire une organisation à mettre en œuvre pour réaliser une stratégie particulière, dans un environnement spécifique</i> ».	(Antoine et al., 2017,p.164)
	L'EDL est « <i>une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleurs</i> ».	(Getz, 2009,p.34)

	Les principes organisateurs de l'EDL sont « <i>une forte culture et une centralité des valeurs, l'absence de contrôle, remplacé par la confiance a priori et l'auto-direction, une prise de décision davantage collégiale et entre les mains des travailleurs en d-virtu du principe de subsidiarité, un empowerment et une responsabilisation des travailleurs( sources d'un engagement fort), l'absence de hiérarchie intermédiaire ou son évolution vers un rôle de coach, l'absence de fonctions support ou leur évolution vers un rôle de facilitation. »</i>	(Fox & Pichault, 2017, p.89)
--	--	------------------------------

Source : De Ridder, M., (2021). Investigation des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée, UCL, Louvain, p.37

Plusieurs auteurs l'ont défini comme une philosophie managériale tandis que d'autres comme un modèle d'organisation mais se rejoignent tous dans cette liberté d'entreprendre accordée aux employés. Rajoutons à cela que Patrick Gilbert l'a comparé au management participatif, il en ressort que pour lui c'est plutôt un mouvement d'idées où un leader libérateur tente de supprimer les caractéristiques de l'organisation hiérarchique classique (Gilbert, P., & al., 2017).

Getz peut être considéré comme un philosophe proposant une nouvelle forme organisationnelle. Jean François Marmontel (1723-1792) définit le philosophe comme «celui qui démontre ce qu'il peut, croit ce qu'il lui est démontré, rejette ce qui y répugne et suspend son jugement sur tout le reste» (Gélinier O., Leaders 2023)

Un modèle managérial peut être défini comme « la structure, le contenu et la gouvernance des transactions » entre l'entreprise et ses partenaires (Amit R. et Zott C., 2001, p.493), en d'autres termes, c'est un cadre opérationnel adopté directement par l'entreprise tandis qu'une philosophie managériale est définie par Pierre Bigazzi, docteur en économie, comme le mariage entre l'économie et la philosophie, c'est un ensemble de croyances fondamentales, de valeurs et de principes qui guident la manière dont une organisation aborde la gestion de ses activités et de ses ressources (Georges, N., 2016).

En raison de la nature de l'entreprise libérée fondamentalement basée sur des principes et des valeurs, ainsi que de son accent sur la culture organisationnelle et le changement profond dans la manière de penser et d'agir au sein de l'entreprise nous préférons dire que c'est une philosophie qui s'installe peu à peu, de manière unique pour chaque entreprise plutôt qu'un modèle managérial.

## Conclusion

La principale différence entre la philosophie managériale et le modèle managérial réside dans leur portée. Le modèle managérial est une approche pratique et structurée qui définit les pratiques de

gestion, tandis que la philosophie managériale est une vision plus générale qui guide les valeurs et les principes de l'organisation en matière de gestion et de responsabilité.

Pour ce mémoire, nous retiendrons la définition de d'Isaac Getz : « *Une entreprise libérée est une philosophie qui consiste à conférer une liberté et une responsabilité totales d'entreprendre l'action qui leur semble la meilleure pour leur entreprise, est non celle qui leur est imposée par leurs supérieurs ou par les procédures. Cette philosophie est en accord avec les trois besoins universels(...) :1)l'égalité intrinsèque et le respect de l'intelligence, 2) le désir de s'épanouir et de réaliser son potentiel 3)et le désir de s'autogérer* » (Getz, 2017).

Ici, Getz insiste sur les trois conditions pour une entreprise libérée : la considération de chacun comme égal à un autre, créer un environnement favorable où chacun aurait la possibilité de s'épanouir et de développer ses idées pour atteindre l'objectif de l'entreprise.

### 3. Caractéristiques de l'entreprise libérée

Dans cette section, nous développerons les grandes idées de l'entreprise libérée pour mieux comprendre cette philosophie. Pour cela, nous nous sommes basés sur le livre d' Isaac Getz, la recherche de Patrick Gilbert (Gilbert, P., & al.,2017) dans laquelle trois entreprises libérées ont été observées : Favi, Poult et Chrono flex (voir tableau n°4). Ils y soulignent les dimensions nouvelles propres à l'entreprise libérée. De plus, nous nous baserons sur des mémoires (Peeters et Horlay ,2016) et thèse (De Ridder M., 2021) portant sur les entreprises libérées. Ils se rejoignent sur plusieurs caractéristiques mais différent au niveau de la démocratisation de l'innovation qui n'est pas encore développée chez Chrono flex et la stimulation de la dynamique est établie de différentes manières.

Tableau 4: Les dimensions nouvelles propres à l'entreprise libérée( Gilbert, P. & al,2017)

Dimensions nouvelles propres à l'entreprise libérée	Observations faites dans les 3 entreprises		
	Favi	Poult	Chrono flex
<b>La participation comme mode de fonctionnement</b>	La participation n'est plus une parenthèse, mais elle fait partie intégrante du fonctionnement des mini-usines (Favi), des unités de production (Poult) et des <i>speed boats</i> (chrono flex) Processus de prise de décision démocratique (recrutement et choix des animateurs d'équipe par cooptation, décisions d'investissement prises par le groupe)		
<b>Démocratisation de l'innovation</b>	Une volonté exprimée de démocratiser l'innovation : tous, de l'opérateur au dirigeant, sont incités à		La direction de Chrono flex a prévu de

	innover, du moins en théorie et dans tous les domaines		développer cet axe
<b>Stimulation de la dynamique entrepreneuriale</b>	Équipe hybride au service du développement de nouveau business (Direction, commercial, R&D, opérateurs expérimentés)	Tous sont invités à développer de nouveaux <i>businesses</i> (par exemple, des biscuits pour des sportifs). Création d'un incubateur.	Forte dynamique entrepreneuriale associant les 200 conducteurs de camions d'intervention au développement du cœur de métier de CHRONO Flex.
<b>Poursuite d'un projet sociétal</b>	« Faire vivre 200 familles à Hallencourt »	« Réenchanter le monde de l'entreprise. »	« Une refondation sociétale par les entreprises »
<b>Renouvellement du rôle des dirigeants</b>	Les dirigeants de l'entreprise libérée déclarent s'interdire de prendre des décisions opérationnelles. Ils créent l'environnement de travail le plus propice aux employés		
<b>Conduite du changement dans laquelle le « leader libérateur s'allie à la base</b>	Un leader charismatique est à l'origine du processus de libération, il s'allie aux opérateurs qui sont vus comme les acteurs-clés de la « libération »		
<b>Disparition de la technostructure au profit des opérations</b>	Les ex-spécialistes de la coordination, de la planification et du contrôle ont pour mission d'accompagner le développement des compétences des opérateurs et de faciliter la résolution autonome des problèmes de production.		

### 3.1. Le self management

Pour les partisans des entreprises libérées, la hiérarchie est un frein au développement de l'entreprise (Getz & Carney, 2017). Elle engendre des processus verticaux que l'on trouve dans les organisations tayloriennes qui freinent toute autonomie (Thomas, A., 2017)

Elle est abandonnée pour une structure aplatie, poussant ainsi à la participation de chaque membre de l'entreprise. Ils font partie intégrante du fonctionnement de celle-ci et participent au processus de prise de décision. Le tableau ci-dessous reprend la différence de perception de l'humain au sein d'entreprise évolutionnaire. Ce terme sera considéré comme l'équivalent à entreprise libérée

*Tableau 5: Écart de perception de l'humain.*

Perceptions de l'humain selon l'organisation scientifique du travail	Perceptions de l'humain selon l'organisation évolutionnaire
Il est fainéant et a besoin d'être contrôlé	Il a besoin de liberté pour être créatif
Il travaille principalement pour l'argent	Il travaille également pour apporter du positif à son organisation et au monde qui l'entoure
Il sera de plus en plus performant s'il effectue une tâche répétitive	Il a besoin d'explorer, de découvrir de nouvelles choses en vue d'apprendre toujours plus
Il ne cherche pas la responsabilité, il a besoin de bienveillance et de protection	Il est responsable de ses choix
Il est substituable	Il est unique
Le supérieur hiérarchique a toujours la meilleure solution	N'importe qui peut apporter une bonne solution
Il ne peut commettre d'erreur	L'erreur est source d'apprentissage
La relation entre individus est équivalente à une relation parent-enfant	La relation entre individus est équivalente à une relation entre adultes
L'environnement de travail doit être sérieux	Le travail peut se faire dans le plaisir

*Source:* Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Bruxelles : Nelson Parker, p.107-110.

Le fonctionnement repose sur la confiance. On reconnaît que les collaborateurs détiennent les compétences nécessaires pour résoudre des problèmes sans se tourner vers le manager. Ce qui rend toute personne légitime de prendre des décisions qui l'affectent directement pour le bien de l'entreprise et réduire des fonctions intermédiaires inutiles (Thomas, A., 2017).

En conséquence, le contrôle devient inutile et l'entreprise peut éviter ses coûts. Jean Francois Zobrist, de l'entreprise Favi avance même que « Quand vous contrôlez tout, les mauvais prolifèrent. Quand vous ne contrôlez rien, les mauvais sont éliminés, gentiment, par eux-mêmes. » (Le Soir, 2016). Richard Compte (2016) avance que la confiance accordée aux collaborateurs permet l'engagement mais plus encore favorisant l'intelligence collective.

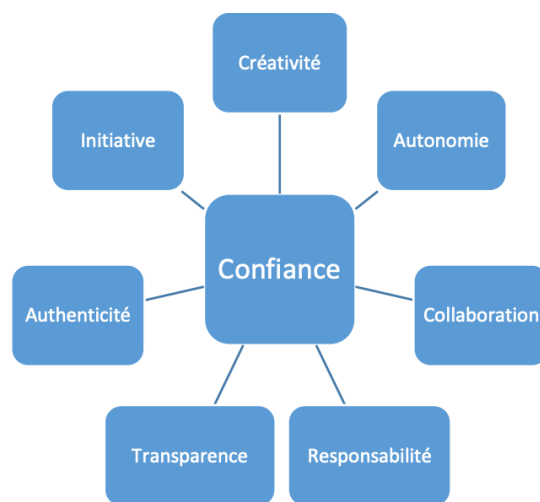


Figure 4: Les effets de la confiance au sein d'une entreprise

*Source* : Compte R.(2016) , *Entreprise libérée et fonction commerciale*, IDRAC Business School, Éditions des Dirigeants Commerciaux de France, p.14

Comme déjà mentionné dans le tableau n°4, l'entreprise libérée est caractérisée par la démocratisation de l'innovation, la participation de chacun et la stimulation de la dynamique entrepreneuriale qui ne peut avoir lieu sans la confiance vis-à-vis de chaque collaborateur (figure n°4).

### 3.2.Un leadership libérateur

La libération est incarnée dans le livre de Getz par un dirigeant « libérateur » tels que Bill Gore pour Gore-tex, Jean-François Zobrist pour Favi. Ils ont déclenché ce changement et remis en question l'organisation qui a toujours été là. L'entreprise libérée exige une transformation du dirigeant. Alexandre Gérard, le cofondateur et dirigeant de Chronoflex, après une baisse du chiffre d'affaires et de nombreux licenciements s'est lancé dans une réflexion: « Je me suis demandé ce qu'il fallait faire pour cette situation ne se reproduise jamais. Ma faute a été de croire qu'une entreprise se gère seule : je suis le directeur, je commande. C'était une grossière erreur. Il y aura toujours plus d'intelligence dans 300 cerveaux que dans un seul. » (Tanquerel S., Obermöller A, 2019) ça a été le point de départ d'une conversion et d'une transformation d'une entreprise .Pour Getz, « un leader libérateur cesse de « dire » pour se mettre à « écouter » »(Getz 2016, p.135). En d'autres termes, un patron qui se veut libérateur doit faire tomber les barrières de méfiance et supprimer des attributs hiérarchique et la création d'un environnement de travail qui permet une liberté dans l'action (Gilbert, P., & al.,2017). Il n'a plus ce rôle de contrôle et donc un renouvellement du rôle du dirigeant (Gilbert, P., & al.,2017).

### 3.3.Poursuite d'un projet sociétal

Le tableau n°4 présentant les dimensions des entreprises libérées souligne que chaque entreprise libérée possède un projet sociétal. Commençons par définir ce terme . Selon le Larousse, un projet est « *le but que l'on se propose d'atteindre* » et sociétal renvoie aux « *divers aspects de la vie sociale des individus, en ce qu'ils constituent une société organisée* », en d'autres termes c'est une vision cohérente, d'ensemble ou partielle, de l'organisation que l'on a l'intention de mettre en œuvre, elle est soutenue par des valeurs morales ou éthiques. Nous ne sommes plus sur le seul objectif de performance économique mais sur la réalisation d'un objectif sociétal, qui donne du sens aux employeurs. C'est un dispositif de régulation, le projet poussera le travailleur à faire des choix en accord avec l'action sociale (Bréchet et Alain Desreumaux,2005) « L'action collective ne peut se comprendre sans le recours au projet qui la fonde » (Bréchet, J. & Desreumaux, A.,2005, p 133).

Dans son ouvrage, Laloux parle d' « *Evolutionary purpose* », une introspection nécessaire pour comprendre la raison d'être de l'organisation, d'abord individuelle puis au niveau de l'organisation. Elle souligne la vision organique de l'entreprise qui cherchera à anticiper le futur mais avec plus d'agilité. Chaque employé raisonnera en prenant en compte le projet sociétal et ne s'éloignera pas de l'objectif et la raison d'être de l'entreprise.

### 3.4.Effacement des marques d'autorité et la place du pouvoir

Dans le livre d'Issac Getz, il énonce le principe d'égalité « *cesser de parler et commencer à écouter* » effaçant ainsi les symboles du pouvoir qui marquent les différences. En plus, il invite les dirigeants à ne plus contrôler l'ensemble des individus mais plutôt à faire confiance aux 97% et tant pis pour les 3% qui profitent du système.

Pour permettre cette libération, il faut considérer tous les salariés comme égaux et effacer le moindre symbole ou pratique existant qui marque cette différence telle que les parkings réservés, les grands bureaux, les pointeuses tout en partageant activement la vision pour qu'ils se l'approprient

Une fois le contrôle hiérarchique abandonnée, comment procède-t-on pour éviter l'anarchie ? comment cela fonctionne ? Des questions qui ont été sujet de nombreuses recherches et études (Cultiaux, J. & Léon, X., 2019). Ils proposent de mettre en place un ensemble d'actions à suivre pour maintenir un environnement de travail organisé et cohérent tel qu'instaurer une vision et des valeurs claires, de définir des règles de fonctionnement collectives, de promouvoir la responsabilité individuelle et la transparence dans la communication. Ils proposent aussi d'encourager la collaboration, d'évaluer les résultats et de maintenir des mécanismes de feedback réguliers.

Le pouvoir est défini par Robert Anthony (1965, p.7) par « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Dans une entreprise libérée, le leader libérateur s'allie aux employés de l'entreprise et encourage à la participation et à l'innovation alors comment s'assurer de l'atteinte de l'objectif. Dans l'étude de Gilbert et ses collègues (2020), ils mentionnent quatre formes de contrôles alternatifs :

- \* **Contrôle par les valeurs** : les travaux d'Hopwood (1976) qui soulignent le contrôle basé sur les valeurs partagées par les membres d'un groupe social
- \* **Contrôle par consensus** : il y a consensus qui se développe autour de valeurs préconisées et légitimes aux yeux des employés. « Ce consensus négocié crée et recrée un discours fondé sur des valeurs que les travailleurs utilisent pour déduire des prémisses comportementales « appropriées » : des idées, des normes ou des règles qui leur permettent d'agir de manière fonctionnelle pour l'organisation » (Barker, 1993, p.412)
- \* **Contrôle par les pairs** : il se base sur la réputation et la reconnaissance par les pairs. Ce contrôle horizontal où les pairs participent dans l'examen de la validité du travail réalisé est souligné par Brivot et Gendron en 2011
- \* **Contrôle néo normatif** : ce contrôle est identifié par Fleming et Sturdy(2009), c'est un contrôle basé sur la valorisation de l'identité individuelle « être soi-même » plutôt que des valeurs partagées par l'ensemble des employés

Ces formes alternatives s'exerceront de façon combinée et évolueront au fil du temps.

## Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons souligné les caractéristiques spécifiques à l'entreprise libérée:

- \* L'abandon de structure hiérarchique et application du **self management** : Une confiance est accordée à chaque employé, il est capable de prendre les décisions les plus adéquates lui permettant de faire son travail au mieux. Ainsi chaque collaborateur est responsabilisé et il en découle la motivation.
- \* **Un leadership libérateur** dont le rôle est l'accompagnement et la création d'un environnement permettant l'évolution et l'innovation. Il est à l'écoute de ses collaborateurs
- \* **Poursuite d'un projet sociétal** donnant une vision, une raison d'être à l'entreprise que les employés vont prendre en compte pour leur prise de décision. Le partage de la vision ouvertement permet aux collaborateurs de se l'approprier
- \* **Changement de forme d'autorité** : les relations de pouvoir sont bien existantes mais elles prendront d'autres formes évitant ainsi les dérives



#### 4. Critiques de l'entreprise libérée

Après une analyse des particularités, il est temps de prendre du recul et pouvoir faire une analyse critique de l'entreprise libérée. Cette dernière n'a été qu'une tentative de réponse aux problématiques des changements d'attente de la société (Lacan A, Dalmas M., 2022). Pourtant elle a été critiquée sur plusieurs niveaux.

##### 4.1. L'entreprise libérée, une innovation ?

Dortier avance que « l'entreprise libérée propose d'abattre un système qui n'existe presque plus(...) Dans le même temps, les relations humaines, les motivations et l'autonomie des employés commençaient à être prises en compte tant dans la théorie, (...) que dans la pratique » (Dortier J., 2016, p.425). Nous rejoindrons Dortier sur cette idée, car comme déjà évoqués au premier chapitre, il n'y rien de novateur, c'est plutôt un continuum de ce qui existait déjà mais qui a été popularisé par Getz et plusieurs reportages destinés au grand public.

Pour Hubert Landier, son succès est dû au fait qu'elle surfe sur des aspirations des salariés mais en réalité « c'est un concept mou, ou un mot valise, qui évoque plus qu'il n'explique » (Dortier J., 2016, p.427). Ayant parcouru le livre, il n'a pour objectif que de créer de la fascination à travers une démarche ethnographique sans pour autant donner de vraies pistes pour sa mise en place ni mettre en garde contre les difficultés rencontrées lors de sa mise en place.

Plusieurs chercheurs proposent d'aller au-delà des success stories relatés dans le livre de Getz et Carney et d'analyser de manière plus critique tels que Fanny Fox et François Pichault ou encore Hubert Landier dans « L'entreprise libérée : réalité ou imposture ? »(2015) ou encore « La part d'ombre de l'entreprise libérée »(2015).

Landier souligne aussi que la critique des entreprises traditionnelles a été faite par d'autres auteurs bien avant Getz. Il nous semble important de rappeler que les pro entreprise libérée présentent les entreprises classiques comme des système n'ayant plus d'intérêt. La confiance peut être aussi créée au sein d'entreprise classique.

##### 4.2. Mise en place longue et difficile

Le livre de Getz et Carney omet de citer les difficultés rencontrées par ce mode d'organisation (Landier H.,2015). Pourtant la transformation organisationnelle que l'entreprise libérée impose n'est pas si simple, il faut prévoir un temps pour sa mise en œuvre, par exemple chez Favi, cela a pris 25 ans. Il n'y a pas un modèle qu'on pourrait appliquer directement. Ce qui peut laisser place

à des soucis engendrant des pertes de repères (Gilbert, P., & al., 2017). Chaque entreprise doit s'adapter à son contexte et avancer à tâtons (Dortier J., 2016).

Aussi, le flou autour des contours de l'entreprise libérée est dénoncé par plusieurs scientifiques. Les salariés ne sont pas prêts pour un tel changement, cela s'apprend, il faut prévoir un temps pour sa mise en place. Ajoutons à cela, il n'y a pas un modèle qu'on pourrait appliquer directement permettant sa mise en place.

D'ailleurs, Isaac Getz insiste tout au long de son livre que c'est un long processus qui s'élabore et cela prend du temps, tandis que Florence Vanhée, ancienne directrice des ressources humaines de SPF Sécurité sociale, avance que « Ce n'est pas une solution miracle pour les entreprises » et rajoute que « C'est une forme d'accompagnement pour atteindre une plus grande performance dans l'entreprise, mais ce n'est certainement pas la seule, et elle demande en tout cas une grande sincérité. Dans le cas contraire, ce n'est que de la manipulation et de la cosmétique, et c'est voué à l'échec. » (l'Echo, 2016).

#### 4.3. La liberté individuelle est certes mise en avant mais bien utilisée pour contrôler

Laloux, Getz et Carney invitent les entreprises à délaisser le contrôle pour laisser place à la confiance entre les individus. Pourtant, certains scientifiques y voient une autre façon de contrôler en s'adaptant aux attentes de la société. Maravelias (2003) souligne que les entreprises post bureaucratiques remplacent le contrôle bureaucratique « par l'exigence une exposition de soi pour apparaître comme une personne de confiance capable de s'auto-contrôler » (Gilbert, P., & al. 2020, p.3). En effet, l'absence de contrôleur ne veut pas dire la suppression du contrôle (Dortier J., 2016), elle prendra d'autres formes aussi critiquées. Elle repose essentiellement sur l'auto-contrôle mais elle peut rapidement se transformer en contrôle de tout le monde par tout le monde (Dortier J., 2016). En effet, les membres d'une équipe autonome vont se contrôler quotidiennement pour s'assurer que le travail est fait et que chacun fait ce qu'il a à faire pour atteindre l'objectif fixé au départ.

Ensuite, l'entreprise libérée encourage à être soi-même tout en adhérant aux valeurs de l'entreprise. Le leader transmet des valeurs aux collaborateurs et ces derniers doivent y adhérer. Ce qui crée en soi un contrôle de l'identité de l'individu (Geuze F., 2015, p.65).

#### 4.4. La place du syndicat

Dans cette nouvelle configuration, Vincent Berthelot souligne que les syndicats ne sont plus représentés (2015). Quant à Martin Richer, il reproche l'absence de ces derniers dans le livre de Getz et Carney mais aussi dans le film « le bonheur au travail » (2015, p.102) alors que le dirigeant est peint comme un bon père leur accordant une liberté qu'ils n'avaient pas. Le dialogue social est chamboulé, ce qui pousse plusieurs scientifiques à se demander qu'en est-il de la place du syndicat.

C'est le cas de Fox et Pichault (2017) qui ont étudié la mise en œuvre de la libération et l'implication des parties prenantes, dont les syndicats. Leurs travaux ont révélé que le processus de "libération" ressemble fortement à un processus de "disciplinarisation du corps social", ce qui est en contradiction avec l'idéal de libération pourtant mis en avant (Fox & Pichault, 2017, p. 90).

#### 4.5. La décision vient du haut, la décision n'est pas prise par l'ensemble des salariés

L'entreprise libérée repose sur une idée simple : on libère les salariés des consignes, des contrôles, des règles, d'une hiérarchie pesante. Ce qui nous mène à des salariés, dirigeants et clients heureux. Pourtant, Jean-François Dortier (2016) souligne l'absence de ses mêmes salariés dans les ouvrages qui vantent ses mérites et une prise de parole que des leaders libérateurs ou des consultants. Ce mouvement de libération est déclenché par un leadership certain de la nécessité de changer et qui va par la suite « transmettre la bonne parole » (Berthelot V., 2015, p.49)

La transformation commencée, les collaborateurs sont invités à changer et à adhérer au nouveau système et aux nouvelles valeurs. Certains préfèrent quitter l'entreprise car ça ne répond plus à leurs attentes, d'autres se feront convaincre de l'utilité de ce mode d'organisation. En effet, certains profils qui préfèrent avoir des repères, exécuter des ordres, gravir les échelons ne sont pas faits pour ces entreprises (Monneuse D., 2015, p.47)

#### 4.6. Engagement des salariés

Un des problèmes que soulève ce système est le niveau d'implication des collaborateurs. En effet, certains se surinvestissent et d'autres pas, ce qui pourrait engendrer la lassitude de ces mêmes employés. De la même façon, les systèmes de reconnaissance n'ont pas été repensés (Gilbert, P., & al., 2017). Les collaborateurs doivent prendre des décisions supplémentaires, ce qui entraîne une augmentation de la charge de travail sans bénéficier pour autant d'une structure claire pouvant générer des inégalités et tensions entre les collaborateurs..

#### 4.7. Suppression des fonctions supports

Une autre critique émise par François Geuze est la suppression des « fonctions supports » comme les RH, jugés inutiles par les dirigeants des entreprises libérées, qui traitera les questions de formations ou d'évolution de carrière (Dortier J., 2016). Certaines entreprises pourraient voir en cette suppression de fonction une simple manière de réduire les coûts et pourtant ils assurent un rôle essentiel au sein des entreprises (Peeters, P. & Horlay, J., 2016).

Le rôle du middle management est de gérer les formations, transmettre les informations entre salariés et direction et s'assurer du bon déroulement des actions avec les orientations stratégiques de la direction. De plus, ils gèrent les conflits et coordonnent les tâches (Peeters, P. & Horlay,

J.,2016). Par ailleurs, alléger la hiérarchie revient à transférer les tâches des uns à d'autres, ce qui peut mener à un surinvestissement des collaborateurs.

Une décision prise pour faciliter la prise d'initiative mènerait finalement à demander aux collaborateurs d'être plus polyvalent, plus accessible tout en perdant l'expertise de ces middle managers (Geuse F., 2015, p.23)

#### 4.8. Appellation critiquée

La notion d'"entreprise libérée" suscite également des débats car elle soulève inévitablement la question de ce qui est libéré (c'est-à-dire l'organisation ou les travailleurs) et de ce dont ils seraient exactement libérés. En conséquence, certains auteurs proposent d'autres termes qu'ils estiment moins contraignants. Par exemple, Ducatteuw (De Ridder M., 2021) parle « d'entreprise libérante », tandis qu'Holtz (De Ridder M., 2021) encourage à "libérer l'entreprise libérée", c'est-à-dire à conserver ses aspects positifs et négatifs, tout en se détachant de son appellation.

#### Conclusion

L'entreprise libérée, bien que présentée comme une innovation répondant aux changements sociaux, est critiquée à plusieurs niveaux. Certains estiment qu'elle ne révolutionne pas réellement, mais reprend sur des concepts existants, alors que sa mise en place complexe et durable est minimisée. Tandis que d'autres chercheurs remettent en question les succès annoncés et s'interrogent sur l'utilisation de la liberté individuelle pour un contrôle subtil. La place des syndicats, l'engagement inégal des employés et la suppression des fonctions de support sont également sujets à critiques. Même le terme "entreprise libérée" est contesté pour sa portée ambiguë.

Nous ne pourrions dire qu'il existe une organisation parfaite mais chacune d'elles recèlent des avantages mais aussi des inconvénients que nous avons soulignés et que nous nous efforcerons de prendre en compte pour proposer des pistes pour allier entreprise libérée et management responsable

## Chapitre 3 : Le management responsable

Pendant des années, les entreprises, ayant pour seul objectif la rentabilité, ont pris des décisions sans pour autant se soucier des conséquences humaines, sociales ou encore environnementales. Pourtant leurs activités utilisent des matières premières, de l'énergie, des moyens de transport ou autres matières polluantes abimant ainsi l'environnement et impactant la vie de milliers de personnes.

La dénonciation de ses pratiques au niveau des médias ou encore par des organismes de protection de l'environnement ou des droits de l'homme a éveillé les consciences. Par exemple, l'affaire d'Airbus (L'Echo, 2020) a été un exemple marquant de dénonciation de pratiques controversées au sein d'une grande entreprise en 2020. Airbus a été confronté à un scandale de corruption qui a ébranlé la réputation de la société et a suscité de vives préoccupations concernant l'éthique des pratiques commerciales de l'entreprise.

Un autre exemple, l'effondrement du complexe Rana Plaza en 2013, un bâtiment abritant des usines de confection au Bangladesh (Le Monde, 2013), a causé la mort de plus de 1 100 travailleurs et en a blessé des milliers d'autres. Cette tragédie a mis en évidence les conditions de travail dangereuses et les pratiques d'exploitation dans l'industrie de la mode et a attiré l'attention sur l'importance de la responsabilité sociale des entreprises dans la chaîne d'approvisionnement mondiale.

De ce fait, les entreprises doivent réduire leur impact social et environnemental tout en continuant d'être performantes. C'est en quelque sorte une démarche volontaire des entreprises d'amélioration sociale, sociétale, écologique de la production (Dupuis J., 2007)

Dans cette section, nous développerons plus précisément le management responsable et ses caractéristiques en m'appuyant principalement sur le livre « Le management responsable » de Luc K. Audebrand, professeur de management éthique au sein de HEC Montréal. Toutefois Avant de nous plonger dans l'étude approfondie du management responsable et de ses caractéristiques, nous considérons essentiel de clarifier les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale. Ces termes sont étroitement liés au management responsable et constituent des fondements cruciaux pour notre analyse.

### 1. Origines et définitions

Depuis quelques années, nous entendons de plus en plus parler de management responsable, de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou encore de développement durable. Des termes qu'on associe mais qu'on va éclaircir tant au niveau de la définition qu'au niveau des origines. `

### 1.1. Le développement durable

Selon le site gouvernemental Wallonie « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins. » Mon choix s'est porté sur cette définition car les définitions données au développement durable sont quasiment les mêmes.

Le terme apparaît dans les années 1970 et 1980 dans la littérature scientifique. L'un des premiers fut le rapport du Brundtland, publié en 1987 par l'ONU qui met en évidence les limites écologiques face à un modèle basé sur une croissance économique infinie. Entre autres, cela voudrait dire que la Terre ne pourra plus assurer la régénération des ressources naturelles pour l'ensemble des êtres vivants entraînant des crises écologiques (Audebrand, L. K., 2018)



Figure 5 : Les 3 piliers du développement durable

Source : Développement Durable : Les 3P - MACS. (s. d.). Consulté 5 août 2023, à l'adresse <https://macs.consulting/developpement-durable-les-3p/>

« Planet, people, profit » sont les 3 piliers du développement durable. Leur équilibre forme la durabilité et les enjeux que les individus et les entreprises doivent gérer. La première intersection est la vivabilité qui concilie l'écologie et la société, elle consiste à assurer à chacun une vie digne dans un habitat naturel dont la biodiversité est protégée.

La deuxième intersection allie l'écologie et l'économie, c'est la viabilité, c'est pouvoir répondre aux besoins de chacun sans pour autant compromettre les besoins des générations futures. Et enfin pour la dernière, elle associe économie et société : l'équité, c'est lutter contre les inégalités.

Constatant que la consommation actuelle des ressources naturelles excédait leur capacité de régénération, les Nations Unies décidèrent des différents plans d’actions et d’objectifs de développement durable à atteindre (figure 6). Elle compte plus de 17 objectifs représentés dans la figure 6 ci-dessus.



Figure 6: Les objectifs du développement durable

Source : Nations Unies (2000). Objectifs de développement durable- 17 objectifs pour transformer notre monde. Récupéré le 7 juillet de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Les objectifs du développement durable (ODD) sont un plan d'action global adopté par l'Assemblée Générale des Nations Unies en septembre 2015 pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et assurer la prospérité pour tous d'ici 2030. Chaque carré dans la figure 6 représente un objectif qui consiste à :

- Éliminer l'extrême pauvreté et réduire la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.
- Assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable.
- Garantir une vie en bonne santé et promouvoir le bien-être pour tous, à tous les âges.
- Assurer une éducation inclusive, équitable et de qualité pour tous et favoriser les opportunités d'apprentissage tout au long de la vie.
- Atteindre l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
- Garantir la disponibilité et la gestion durable de l'eau et de l'assainissement pour tous.
- Accéder à une énergie propre, abordable, durable et moderne pour tous.

- Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.
- Construire une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable et soutenir l'innovation.
- Réduire les inégalités à l'intérieur des pays et entre les pays.
- Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient inclusifs, sûrs, résilients et durables.
- Assurer des modes de consommation et de production durables.
- Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.
- Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines pour le développement durable.
- Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification et stopper la perte de la biodiversité.
- Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès à la justice pour tous et mettre en place des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux.
- Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et revitaliser le Partenariat mondial pour le développement.

Ces ODD représentent un engagement mondial en faveur d'un avenir durable, éthique et inclusif pour tous les habitants de la planète ( Nations Unies, 2000)

Jeffrey Pfeffer démontre dans son étude que les entreprises ont plus d'attention à la durabilité environnementale que sociale et qu'il était primordial que les entreprises mettent plus de choses en place pour le bien être des individus au travail mais aussi des populations impactées par les entreprises (Audebrand, L. K.,2018).

La Belgique présente un retard en ce qui concerne le nombre de petites et moyennes entreprises (PME) qui ont élaboré des stratégies visant la neutralité climatique. Seulement 15,8 % des PME belges ont adopté une telle stratégie, ce chiffre étant inférieur à la moyenne européenne (19,6 %). Cette situation est particulièrement marquée en comparaison avec les pays voisins, où environ un quart des entreprises ont mis en place une stratégie similaire (septembre 2022, économie)

## 1.2.La responsabilité sociale de l'entreprise(RSE)

D'après SPF Économie, « la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Elle peut se définir comme un processus permanent d'amélioration, dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière



volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise »

En 2001, la Commission Européenne définit la RSE dans le livre vert comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (2001, p.8). Les deux définitions se rejoignent dans le qu'elle implique que les entreprises prennent en compte les intérêts des parties prenantes internes et externes, telles que les employés, les clients, les communautés locales, les fournisseurs et l'environnement, en plus de leurs objectifs économiques. La RSE vise à encourager les entreprises à être plus éthiques, transparentes et à contribuer positivement à la société (Audebrand, L. K., 2018).

### 1.3. Le management responsable

Du fait que le principal défi du développement durable est sa mise en place, il suggère donc un management responsable (Audebrand, L. K., 2018). Son origine remonte aux années 1960 et 1970 avec l'émergence de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'économie circulaire... en d'autres termes, il trouve son origine dans l'émergence d'un nouveau contexte institutionnel et un changement d'ordre des valeurs (Dupuis J., 2007, p.131). Il marque aussi une opposition au modèle actionnarial qui privilégie les intérêts des actionnaires (Dupuis J., 2007, p.131)

On trouve plusieurs exemples dans l'histoire des entreprises telles que le management paternaliste dans laquelle le dirigeant se comporte comme un père de famille reposant sur des relations privilégiées avec ses employés.

Il n'y a pas de consensus quant à la définition du management responsable (Audebrand, L. K., 2018), mais dans ce mémoire, nous considérons la définition de Jean-Claude Dupuis, c'est « *un modèle de gestion visant à intégrer les principes du développement durable au niveau de l'entreprise ; il est en quelque sorte la traduction microéconomique du développement durable* » (Dupuis J., 2007, p.131).

Tandis que Perez (2005), explique que le rôle du manager responsable est multiple : « *il doit être compétitif mais aussi être attentif à ses partenaires internes et externes, penser à l'environnement et aux générations futures* »

Olivier Godard et Thierry Hommel (2001) démontrent dans leur étude que les démarches prises par les entreprises dans le cadre d'un management responsable découlent principalement d'une prise en compte de manière anticipée d'une contestation possible des droits économiques des entreprises ou encore des menaces d'acteurs sociaux tels que les ONG, syndicats, associations de consommateurs

Malgré la reconnaissance de l'importance du management responsable, il ne se diffuse pas de manière homogène (Dupuis J., 2007, p.131).

#### 1.4.Conclusion

La durabilité s'attarde sur la capacité à maintenir un équilibre entre les besoins du présent et ceux des générations futures, ce qui implique que les entreprises prennent des mesures pour minimiser leurs impacts négatifs sur l'environnement, tout en contribuant, au bien-être social et en assurant leur viabilité économique à long terme.

Quant à la RSE, c'est un concept qui implique de prendre en compte les intérêts des parties prenantes internes et externes tandis que le management responsable accorde une attention particulière à toutes les attentes des parties prenantes internes et externes quand il fait des choix.

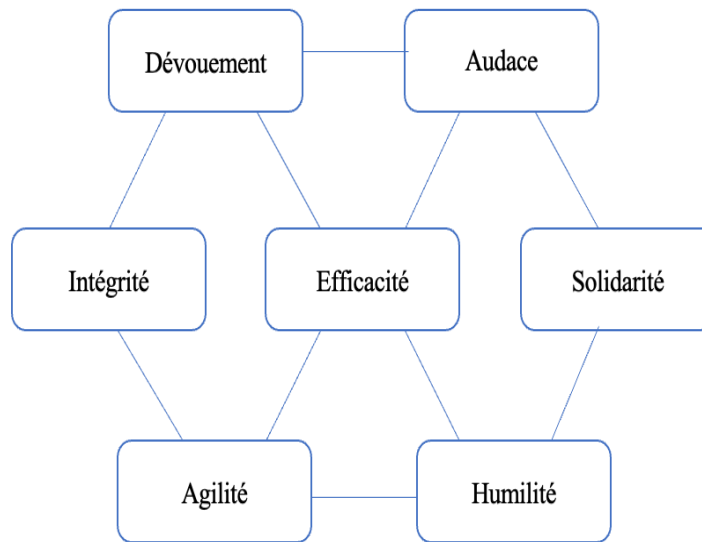
Tous trois sont liés par leur engagement à adopter des pratiques commerciales plus responsables et durables mais ils se distinguent par des aspects légèrement différents sur la manière dont les entreprises l'abordent en d'autres termes sur leur focalisation spécifique et leur portée. Les exigences du développement durable et les valeurs de la responsabilité sociale des entreprises sont intégrées dans le management responsable.

## 2. Caractéristiques

### 2.1.Les caractéristiques du management responsable

Le management responsable n'est pas une méthode en soi, c'est une autre façon de faire qui exige un changement de mentalité dans les différents domaines tels que la conception, la production, la distribution et la consommation de biens ou services. C'est pourquoi Luc K. Audebrand a préféré une perspective axiologique à travers les valeurs du management responsable. Chaque valeur est analysée selon trois angles : individuel, organisationnel, et sociétal.

A travers ses recherches, Luc K. Audebrand a retenu sept valeurs qui forment le cadre conceptuel. Dans cette partie, nous expliquerons brièvement chaque valeur



*Figure 7 : Les sept valeurs du management responsable*

Source : Audebrand, L. K. (2018). Le management responsable : Une approche axiologique. Canada: Presse de l'Université Laval.p.8

#### 2.1.1. Efficacité

L'efficacité est une valeur essentielle au management responsable, car les ressources humaines, matérielles, financières sont rares.

Sur le plan individuel, l'efficacité est atteinte quand on arrive à bien exploiter les talents de chacun pour pouvoir réaliser un projet et laisser une empreinte positive.

Pour ce qui est du niveau organisationnel, l'efficacité permet d'atteindre plus vite les objectifs attendus par les parties prenantes. Ces objectifs ne vont pas toujours dans le même sens, il faudra faire des compromis. Enfin sur le plan sociétal, il s'agit de coïncider des solutions cohérentes aux besoins sociétaux et environnementaux.

#### 2.1.2. Intégrité

Cette deuxième valeur consiste à être honnête et authentique et ne pas essayer de tromper les autres. Au niveau individuel, l'intégrité d'une personne est perçue quand ses propos sont cohérents avec ses actions tandis que sur le plan de l'organisation, c'est une cohérence entre les valeurs et actions de l'entreprise et finalement sur le plan sociétal, il s'agit de respecter la biodiversité et l'être humain et combattre son exploitation.

#### 2.1.3. Dévouement

Le dévouement, c'est la capacité de s'occuper des autres pour leur bien-être. Sur le plan individuel, c'est la capacité à être à l'écoute des autres et leur venir en aide, tandis que sur le

plan organisationnel, c'est de garantir le bien-être des employés. Enfin sur le plan sociétal, c'est de prendre soin des plus vulnérables de la société.

#### 2.1.4. Audace

L'audace c'est la capacité à oser de nouvelles choses. Sur le plan individuel, c'est avoir le courage de dire ce qui ne va pas, sur le plan organisationnel, elle se présente dans l'innovation. Tandis que sur le plan sociétal, elle s'exprime dans des actions qui soutiennent la transformation sociale.

#### 2.1.5. Solidarité

Sur le plan individuel, la solidarité se présente dans la courtoisie, la collégialité au vu de l'interdépendance des personnes, sur le plan organisationnel, elle se présente par la promotion de la diversité et par des actions solidaires qui mettent l'action de l'entreprise au service du collectif.

#### 2.1.6. Humilité

Sur le plan individuel, l'humilité est de reconnaître son travail et d'admettre ses limites et erreurs pour pouvoir les corriger et travailler dessus. Alors que l'humilité organisationnelle est de pouvoir apprendre des erreurs de l'entreprise et de ses concurrents pour pouvoir mieux s'adapter à son environnement, mais aussi savoir apprécier le travail de ses employés.

#### 2.1.7. Agilité

L'agilité, c'est pouvoir s'adapter à un environnement changeant et de plus en plus complexe. Sur un plan individuel, c'est l'intelligence émotionnelle, en d'autres mots, c'est pouvoir comprendre ses émotions et celles des autres et pouvoir les gérer.

Sur le plan organisationnel, c'est la capacité de l'entreprise à faire face aux différentes crises et pouvoir s'y adapter tandis que sur le plan sociétal, elle se manifeste dans la façon par laquelle l'entreprise va gérer les paradoxes du développement durable.

### 2.2. Les caractéristiques du manager responsable

François Silva, professeur en Management à l'ère du numérique à Kedge Business School. Ce dernier avance qu'un manager responsable doit posséder des qualités et compétences qui lui permettent d'assurer 6 grands domaines de responsabilité (Silva, F, 2013) :

- × La compréhension la société

Un manager responsable doit pouvoir comprendre le rôle de chaque acteur de la société et les enjeux du développement durable et de la responsabilité Sociétale des Entreprises. (Silva, F, 2013)

- × Le renforcement des capacités de chacun

Il doit pouvoir développer les capacités de chaque collaborateur et partenaire externe en créant des réseaux stratégiques et des alliances

- \* Le questionnement autour des pratiques et ouverture aux changements :

Un manager responsable doit être à l'écoute de chaque idée innovante, être ouvert aux changements et encourager les collaborateurs à repenser les habitudes.

- \* La prise en compte des parties prenantes internes et externes

Tout d'abord, un manager responsable doit identifier les parties prenantes internes et externes et essayer de construire de bonnes relations tout en gérant leurs demandes.

- \* L'élaboration d'une vision stratégique de l'écosystème

Il est primordial d'avoir une vision générale qui permettra d'articuler les approches long terme-court terme et de réguler les projet et activités de l'entreprise.

- \* Respect de la diversité des approches :

Un manager responsable se doit de favoriser la diversité des idées, et créer une atmosphère utile à la coopération interdisciplinaire et les échanges d'idées.

### 3. Facteurs qui incitent à développer le management responsable

Il existe aussi plusieurs éléments qui incitent les entreprises à adopter un management responsable comme cité dans l'étude de Jean-Claude Dupuis (2007), et qui pourraient aider le manager responsable à exercer son activité(Silva, F, 2013) :

#### 3.1.Exemplarité des dirigeants

Les dirigeants doivent montrer l'exemple et adopter les démarches en public, car incarner eux-mêmes des stratégies démontrent leurs engagements envers ces stratégies et renforcent la crédibilité de leurs actions et encouragent le reste des collaborateurs à les adopter. Aussi, l'écoute des parties prenantes tels que les employés, les clients et partenaires permet de mieux comprendre leurs perspectives et besoins et d'adapter leurs stratégies (Silva, F, 2013) .

#### 3.2.Travail sur la stratégie, la mission et les valeurs

La vision est « le futur désirable que l'organisation souhaite voir dans le monde »(Silva F., 2013,p14) tandis **que la mission est**

Dans le cadre du management responsable, ce sera l'enjeu sociétal auquel l'entreprise tend tandis que la mission est la «contribution de l'entreprise»

Dans la vision et la mission de l'entreprise doivent apparaître la notion de responsabilité et aussi développer une culture d'entreprise dont les valeurs sont en accord avec le management responsable .

#### 3.3.Accompagnement

L'accompagnement est primordial dans cette nouvelle mission. D'une part, elle se fait en développant de nouvelles compétences grâce à la formation pour aider les individus à se perfectionner dans leur domaine et être sensibilisé à l'importance de la durabilité contribue à créer une culture d'entreprise axée sur la responsabilité. D'autre part, il faut leur fournir en outils, ressource et un accès à l'information pour faciliter la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs. En mettant en place ces mesures, les collaborateurs et managers peuvent se sentir mieux soutenus dans l'exercice de leurs activités et répondre aux attentes d'un management plus responsable.

L'établissement des politiques internes et des normes de responsabilité sociétale aide à définir les objectifs de l'entreprise en matière de développement durable, de pratiques éthiques, de respect des droits de l'homme.

### 3.4.Repositionnement du manager

Dans le cadre du repositionnement du manager, la promotion de la transversalité devrait permettre la coopération et l'échange d'informations entre différentes équipes au sein de l'organisation. Cela permet de mieux coordonner les efforts, d'optimiser les ressources et de stimuler l'innovation.

Aussi, l'importance de réduire l'isolement du manager en maintenant une communication régulière avec les collaborateurs et en restant accessible permet d'établir des liens étroits avec l'équipe permet de mieux comprendre leurs besoins et de les aider à atteindre leurs objectifs. De plus, faciliter les relations du manager avec les dirigeants, les fonctions support et les collaborateurs est essentiel. En effet, une communication fluide et une collaboration étroite avec ces parties prenantes contribuent à une gestion efficace et harmonieuse des opérations.

### 3.5.Motivation

La motivation est primordiale, à cet effet, il est nécessaire de valoriser les efforts et les résultats de chacun et encourager à la prise d'initiative. Au sein du groupe social, qui n'est que l'ensemble des collaborateurs, la création et enrichissement du sentiment d'appartenance et encourager les échanges (Silva, F, 2013)

## 4. Les obstacles au management responsable

Après avoir analysé les éléments favorisant le développement du management responsable, voyons ce qui pourrait le freiner dans son déploiement. D'après Silva, nous pouvons citer plusieurs éléments (Silva, F, 2013) :

### 5.1.Absence de mandant officiel

Les attentes de l'entreprise quant aux nouvelles responsabilités et compétences du manager responsable ne sont pas clairement énoncées que ce soit lors du recrutement que dans l'évaluation du manager et des objectifs annuels à atteindre.

Ce flou autour de sa mission fait qu'il n'est pas spécialement récompensé ou reconnu pour l'accomplissement de ses tâches.

### 5.2. Absence de vision à long terme

Une absence de vision à long terme pour une entreprise. Cela pourrait se présenter en cas de non-communication ou encore par le fait qu'elle soit inexistante pourrait être un frein au management responsable. Par ailleurs, la perturbation générée par la crise a pu aussi handicapé cette projection à long terme et générant un management à court terme et une absence de vision.

### 5.3. Absence de vision globale pour l'organisation

Les structures pyramidales qui centralisent les décisions pourraient limiter la marge de manœuvre laissée au manager. De plus, il y a très peu de transversalités dans l'entreprise quand le fonctionnement est en silos.

### 5.4. Peur de faire différemment

Le conformisme au sein d'une société fait peser un certain poids sur le manager qui essaiera de se calquer sur ce qui se fait déjà. L'entreprise recrutera toujours les mêmes profils et jouera la carte de la sécurité. Il y a aussi une certaine peur du changement, car chaque erreur pourrait coûter cher à l'entreprise.

Par ailleurs, les valeurs de l'entreprise ne sont pas toujours en adéquation avec le management responsable, ce qui créer un écart entre le concept de responsabilité sociétale et stratégie business.

### 5.5. Absence d'accompagnement

Si le manager n'est pas accompagné ou formé lors de cette démarche, il pourrait perdre toute motivation. Il serait intéressant de les coacher pour être plus responsable, car quelques fois le manager se fixe ses propres limites ne trouvant pas d'aide extérieure ou de l'entreprise même.

### 5.6. La communication interne

Un autre élément souligné par Silva est les process de circulation de l'information qui manque d'efficacité. Il y a des informations qui ne sont pas communiquées par la direction pour une prise de décisions plus éclairées. Il reproche aussi un manque de communication au niveau de la vision de l'entreprise.

## 5. Les entreprises libérées au service du management responsable

Notre problématique s'attarde sur les éléments qui permettent de développer un management responsable au sein d'une entreprise libérée, c'est pourquoi, nous avons jusqu'à présent développé

deux thématiques séparément : l'entreprise libérée et le management responsable. Dans cette partie, nous mêlerons les deux thématiques.

Au cours de cette année, nous avons pu assister à la conférence de Marine De Ridder, organisé par CHAIR portant sur « *Les entreprises libérées au service du management responsable* » où elle a fait ressortir huit pratiques essentielles pour concilier entreprise libérée et management responsable que nous présenterons brièvement dans cette partie.

### 6.1. Repenser la performance à court et long terme

L'objectif de l'entreprise et sa vision quant à la performance doit être revu. Pour ainsi dire, les collaborateurs et managers doivent bâtir une culture d'entreprise et une vision commune incluant non seulement la performance économique, mais aussi une responsabilité environnementale et sociétale.

### 6.2. Participer et inclure

Travailler en entreprise libérée demande des compétences « soft skills ». Elle peut être quelques fois source d'exclusion de certaines catégories de travailleurs ou acteurs n'ayant pas eu l'habitude de travailler autrement. Pour inclure l'ensemble des collaborateurs, il serait intéressant de réfléchir aux différentes solutions qu'on pourrait mettre en place ce genre d'organisation en tant que manager.

### 6.3. Développer les compétences

Les pratiques utilisées doivent permettre à chacun dans l'entreprise libérée de développer ses propres compétences et s'épanouir, mais aussi permettre le travail en groupe pour créer cette intelligence collective et la création de nouvelles idées.

### 6.4. Libérer au service du collectif

Accorder cette liberté c'est aussi le risque d'avoir certains qui ont une liberté qu'ils mettront au service de l'individualité et non au service du collectif. Il faudra veiller à ce que la prise de décision serve l'entreprise et son objectif et que le pouvoir ne soit pas accaparé par un petit nombre de personnes qui inciteront les autres à les rejoindre.

### 6.5. Développer la justice organisationnelle

Dans une entreprise libérée, on pousse les employés au projet, mais on n'adapte pas leurs heures de travail, ce qui peut mener au surmenage et à la fatigue des personnes investies. C'est l'une des dérives de l'entreprise libérée déjà citée dans la section précédente, mais qui ne respecterait finalement pas l'objectif du management responsable.



### 6.6.Délibérer les conditions d'un travail soutenable

Ce travail de groupe entre collaborateurs pourrait mener à une exploitation excessive des plus motivées et augmentation du stress au travail et finalement un burnout comme cité plus haut dans les limites de l'entreprise libérée

### 6.7.Déployer un management distribué

Les projets doivent être portés par l'ensemble des membres du groupe et non pas sur une seule personne. Il faudra veiller à distribuer le plus équitablement les tâches pour mener à bien un projet et garantir que la responsabilité est portée par plus d'un.

### 6.8.Cheminer dans les tensions en conscience

Travailler en groupe, être lancé dans un projet peut amener à des discordes ou des tensions, il faut d'abord les accepter et trouver un moyen d'y faire face. Un problème se doit d'être traité pour balayer toutes amertumes envers l'un ou l'autre personne du groupe.

#### Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous nous sommes attelés à distinguer le management responsable, la durabilité et la responsabilité sociétale des entreprises. Ils sont unis par leur engagement envers des pratiques commerciales plus responsables et durables. Cependant, ils se différencient par leurs perspectives spécifiques et leur portée. Le management responsable englobe les exigences du développement durable et les valeurs de la responsabilité sociale des entreprises dans son approche. Nous avons aussi pu caractériser le management responsable basé sur une approche axiologique mettant en lumière les sept valeurs qui forment le cadre conceptuel : l'efficacité, l'audace, le dévouement, l'intégrité, la solidarité, l'agilité, l'humilité. Et pour finir, nous avons abordé les leviers et freins au management responsable.

## Chapitre 4 : Analyse du terrain

Dans cette section, nous entrons dans la phase de confrontation entre la théorie et la pratique. Les chapitres précédents ont été dédiés à l'exploration de la littérature scientifique autour des deux thèmes centraux de notre mémoire : l'entreprise libérée et le management responsable. Nous avons méticuleusement présenté les données de manière structurée pour faciliter notre analyse sur le terrain et établir un guide d'entretien exhaustif, couvrant tous les aspects du management responsable.

### 1. L'échantillonnage

Ma question de recherche explore comment l'autonomie des employés, la prise de décision collective et la transparence accrue dans les entreprises libérées peuvent favoriser une culture de

responsabilité et de durabilité au sein de l'organisation. Nous voulons explorer les mesures concrètes que les entreprises libérées peuvent prendre pour intégrer des pratiques de gestion responsable dans leur fonctionnement quotidien.

Pour répondre le plus exhaustivement possible à notre question, notre échantillon est diversifié, il contient toutes personnes travaillant ou ayant travaillé dans une entreprise libérée ainsi que des experts pour les transformations des entreprises et une observation directe de leur entreprise à travers le recueil de données existantes. Dans le souci d'assurer une approche équitable et objective, notre étude fera abstraction du genre des participants, car nous avons fait l'hypothèse que celui-ci n'est pas significatif dans le contexte des entreprises libérées et de leur culture de responsabilité et de durabilité.

Un de nos huit professionnels a préféré garder l'anonymat, et nous la nommerons « Amélie ». Elle a exprimé ce choix pour protéger sa confidentialité, mais est aussi dans le souci de garantir une contribution franche et honnête à notre étude.

Le tableau suivant reprend les différents entretiens

Prénom	Age	Fonction	Entreprise	Date	Durée
<b>Bruno, Sita</b>	53	CEO	Sitadis	9 mai 2023	1h
<b>Philippe, Nadobny</b>	59	Associé	Bioflore	19 mai 2023	45 min
<b>Nora</b>	19	Job étudiant	Decathlon	29 mai 2023	25 min
<b>André, Couchard</b>	53	Associé	Tools	30 mai 2023	45 min
<b>Anne-Lise, Depasse</b>	49	Directeur	SPF Mobilité	31 mai 2023	40 min
<b>Véronique, Lagrange</b>	47	Responsable Support & Change Manager	SPF Mobilité	17 juin 2023	38 min
<b>Talla, Bel Ange</b>	25	Manager transport	Decathlon Willebroek	19 juin 2023	30 min
<b>Amélie</b>	30	Associé	Iris	3 juillet 2023	40 min

## 2. Méthode de collecte de données

Pour mener à bien notre recherche, nous avons opté pour une analyse qualitative. En effet, le sujet porte sur l'analyse des procédures au service du management responsable au sein d'une entreprise

libérée, difficilement mesurables. La méthode quantitative « recherche les causes, les fondements d'un comportement, d'une attitude, d'une perception » (Vandercammen et Gauthy-Sinéchal, 2014, p. 110), ce qui semble plus adapté à notre enquête. Nous compléterons notre recherche de données via le recueil de données existantes tels que des données statistiques (chiffres d'affaires et nombres d'employés,...) et aussi des données issues de documents de forme littéraire tels que des mémoires, publications de chercheurs ou interviews faits auprès des différentes entreprises interrogées par des journalistes.

Dès le mois de mars, je me suis lancée dans la recherche d'entreprises libérées ou d'entreprises de coaching (Synup, MOM21) sur le territoire belge et français à travers internet ou les réseaux sociaux. J'ai envoyé des demandes à une quinzaine d'entreprises et à une trentaine de personnes, j'ai reçu un bon nombre de refus ou aucune réponse (Cosucra, Onirix, ministère de la Sécurité sociale belge, les Tissages de Charlieu...). Finalement, j'ai obtenu un refus de Kiabi, Chronoflex..et j'ai eu très peu de personnes qui ont accepté de répondre à mes questions. C'était l'une des difficultés rencontrées lors de ce mémoire.

## 2.1 Guide d'entretien

Pour la recherche scientifique, nous allons tout d'abord établir un guide d'entretien, ce qui nous aidera à mener à bien nos interviews individuelles semi-directives. Nous mènerons l'entretien de bout en bout, mais il n'y a pas d'ordre préétabli pour les questions (Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S., 2020)

L'objectif est d'avoir un guide d'entretien qui sert de fil conducteur et de récolter des données significatives à notre étude

Nous annexerons nos interviews à ce mémoire (annexe n°...).

Questions liées au thème

Présentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourriez-vous vous présenter en quelques minutes</li> <li>• Nom et prénom</li> <li>• âge</li> <li>• Ancienneté, fonction</li> </ul>
1- description de la transformation (pour ceux qui l'ont vécue)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savez-vous comment la direction a décidé que l'entreprise devienne libérée ? (Motifs-raisons)</li> <li>• Quelles démarches ont été entreprises ?</li> </ul>
2-Développement des compétences( participation et transition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est-ce que la communication est gérée dans l'entreprise ? Est-ce qu'il y a des canaux de communication clairs et ouverts entre les différents niveaux hiérarchiques ?</li> </ul>

3- Déployer un management distribué (Décisions, organisation...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment sont prises les décisions stratégiques dans l'entreprise ? (Recrutement, budget...)</li> <li>• Pouvez-vous me donner un exemple de décision prise au niveau de l'équipe plutôt que par la hiérarchie ?</li> </ul>
4-Libérer au service du collectif (interne et externe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment être sûr que cette décision sert le collectif et non pas des intérêts personnels</li> </ul>
5-la justice organisationnelle (Répartition, heures de travail)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que cela a un impact sur votre manière de fonctionner</li> <li>• Ambiance/ressenti de la situation ?</li> <li>• Comment organisez-vous vos tâches (répartition du travail)</li> </ul>
6- conditions d'un travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est-ce que l'entreprise prend en compte les besoins et les attentes de ses employés en matière d'équilibre vie professionnelle / vie privée ?</li> </ul>
7Participation et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est-ce que la direction encourage la transparence et la responsabilité au sein de l'entreprise ?</li> </ul>
8- La performance à court et long terme et son impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensez-vous que ce mode de management est efficient dans votre entreprise ?</li> <li>• Comment est-ce que l'entreprise mesure et prend en compte son impact sur la société et l'environnement ?</li> </ul>
9- gestion des tensions en conscience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment est-ce que l'entreprise gère les conflits entre les membres de l'équipe ?</li> </ul>
Conclure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Êtes-vous satisfait de cette organisation ?</li> <li>• Avez-vous quelque chose à ajouter ?</li> </ul>

## 2.2 Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs sont une méthode de recherche qualitative utilisée pour étudier les relations sociales et les processus organisationnels. Ils impliquent l'utilisation d'un ensemble de questions ouvertes prédéfinies qui sont posées aux participants, mais qui permettent également une exploration plus libre des idées et des expériences des participants (Paquet,G.,Schrooten,V. et Simon, S.,2020) . L'enquêteur pose ses questions sans pour autant le respect d'un ordre préétabli.

Lorsqu'il s'agit de comprendre le lien entre le management responsable et l'entreprise libérée, les entretiens semi-directifs peuvent être particulièrement utiles, car ils permettent aux chercheurs de recueillir des informations détaillées sur les perceptions et les expériences des participants en matière de leadership et de culture organisationnelle. Les questions semi-directives peuvent être adaptées pour explorer les différentes facettes de l'entreprise libérée, telles que l'autonomie des employés, la prise de décision collective et la responsabilité sociale de l'entreprise.

En utilisant cette méthode de recherche, les chercheurs peuvent obtenir des données qualitatives riches et contextualisées qui peuvent être analysées pour identifier les thèmes et les modèles émergents, ainsi que pour comprendre les nuances et les complexités des relations sociales et des pratiques organisationnelles en jeu. Cela peut aider à développer une compréhension plus approfondie des relations entre le management responsable et l'entreprise libérée, ainsi que des défis et des opportunités associés à ces approches de gestion.

### 3. Limites de la méthode

La recherche qualitative est une méthode de recherche qui implique la collecte, l'analyse et l'interprétation des données qualitatives telles que des entretiens, des observations et des documents. Bien que cette méthode de recherche ait ses avantages, elle présente également certaines limites.

L'une des limites les plus courantes de la recherche qualitative est la subjectivité. Étant donné que cette méthode est souvent basée sur les opinions et les interprétations personnelles, les résultats peuvent être moins fiables que ceux obtenus à partir de méthodes quantitatives. En outre, les opinions personnelles de l'enquêteur peuvent également biaiser les résultats de la recherche (Tchankam, J., al. 2020).

Une autre limitation de la recherche qualitative est liée à la généralisation. Étant donné que cette méthode de recherche est souvent basée sur un petit échantillon, les résultats ne peuvent pas toujours être généralisés à une population plus large. En outre, la collecte et l'analyse des données qualitatives peuvent être plus lentes et plus coûteuses que la collecte de données quantitatives.

Enfin, la recherche qualitative peut être limitée par la taille de l'échantillon, qui est souvent plus petite que celle utilisée dans les méthodes quantitatives. Cela peut limiter la portée des résultats et rendre difficile la généralisation des résultats à une population plus large.

Cependant, malgré ces limites, la recherche qualitative peut être utile pour comprendre les perceptions et les expériences des individus, ainsi que pour explorer des questions complexes qui ne peuvent pas être facilement mesurées par des méthodes quantitatives. En outre, la recherche qualitative peut être utilisée en combinaison avec des méthodes quantitatives pour fournir des résultats plus complets et plus fiables (Tchankam, J., al. 2020).

### 4. Présentation des différentes entreprises libérées et les personnes interrogées

#### 4.1 Sita group

Sita est une entreprise familiale belge qui a été créée en 1958 et qui s'est spécialisée dans l'importation et la distribution de produits italiens de qualité vers les secteurs de l'Horeca.

Sita s'est fixé comme mission de faire découvrir les richesses et la diversité de la gastronomie italienne à ses clients. Elle compte à ce jour plus de 1800 clients et emploie un peu plus de 145 collaborateurs.

Avec plus de 60 ans d'expérience, Sita a développé une vaste gamme de produits italiens, comprenant des fromages, des charcuteries, des pâtes, des sauces, des huiles d'olive et des vins, entre autres. L'entreprise s'assure que tous ses produits sont de la plus haute qualité et sélectionne les fournisseurs les plus fiables en Italie. En 2023, elle développe même son activité de consultance et d'accompagnement pour la mise en place de nouvelle activité.

Les valeurs qu'elle prône: le courage, la bienveillance, la créativité et l'agilité. Cette entreprise familiale débute sa transformation en entreprise libérée en 2019, Bruno Sita cherche à changer sa manière de faire ne se voyant pas l'utilité d'être « à la tête » alors que les décisions ont été discutées, prises à plusieurs.

- Bruno Sita :

Bruno Sita, CEO de Sita Group depuis plus de 25 ans, fait partie de la 3ème génération de cette entreprise familiale. Il explique que son entreprise a rencontré des difficultés en 2012. Ce qui l'a poussé à revoir leur méthode de travail. Il s'intéresse aux méthodes alternatives, mais il est vite averti de la difficulté de sa mise en place. En 2019, il se lance dans l'aventure de la transformation vers l'entreprise libérée par la méthode incrémentale, mais il affirme que la transformation n'est pas encore fini et qu'elle se développe peu à peu. Pour lui, l'entreprise libérée vient donner du sens aux collaborateurs et aux dirigeants.

#### 4.2 Bioflore

Bioflore, entreprise familiale belge fondée par André Bitsas en 1993. Elle produit essentiellement des huiles essentielles, huiles végétales, hydrolats, des cosmétiques et des ingrédients cosmétiques. Elle compte 12 personnes dans son équipe et a développé une activité agricole bio depuis 2019. En 2017, elle est rachetée, la première action stratégique qui a été prise est d'investir dans tout ce qui est digital. L'équipe a été renforcée et ils ont embauché d'autres personnes assez compétentes et la marque a augmenté sa notoriété assez fortement à partir de 2017 jusque début 2020 avec des années assez complexes avec le Covid. L'entreprise s'est fortement développée, le chiffre d'affaires sur le site est multiplié par 9 depuis 2017 (Nadobny P., 2023)

L'entreprise a pour objectif d'atteindre zéro plastique, elle l'a déjà fait pour certains produits comme la cire, beurre de cacao,...

Une entreprise qui a su réconcilier la rentabilité avec l'intérêt collectif. Elle a été certifiée B-corp, une certification octroyée aux sociétés commerciales répondant à des exigences sociétales et

environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence et de responsabilité.. Elle a aussi obtenu la Mention Slow cosmétique en 2014, un label qui certifie que les recettes des produits sont saines et le marketing raisonnable. Par ailleurs les produits sont aussi certifiés « Agriculture Biologique » (AB) par l'Union européenne et un dernier label belge « Eco garantie » qui garantit qu'il n'y a pas d'OGM ni de colorant dans leurs produits.

- Philippe Nadobny :

Philippe Nadobny est l'un des associés de Bioflore depuis 2017. Il a y été d'abord associé passif et est devenu actif depuis 4 ans. Il s'est lancé dans la transformation de l'entreprise en 2019, convaincue par cette nouvelle manière de faire. Un des projets qu'il mène actuellement est la réutilisation des flacons d'hydrolats rapportés par les clients une fois la bouteille vide. Une phase de test est en cours à Bruxelles, impliquant plusieurs magasins, pour évaluer si le système est rentable sans générer d'émissions de CO2. Ce test devrait durer 6 mois et implique le transport de flacons vers une entreprise agréée par la région wallonne. L'objectif est de mesurer l'impact, le suivi et la réaction des clients avant d'envisager une expansion. Depuis l'annonce, de nombreux clients ont montré de l'intérêt au test.

#### 4.3 Decathlon

Decathlon est une entreprise française de grande distribution des articles de sport détenue par la famille Mulliez. Elle emploie plus de 104 000 collaborateurs dans 70 pays. Le chiffre d'affaire croît d'année en année, sauf lors de la crise du Covid-19, atteignant plus de 15,4 milliards d'euros en 2022 (15 juin 2023, Statista Research Department).

En Belgique, Decathlon compte 35 magasins. Les quatre valeurs de l'entreprise sont la vitalité, la responsabilité, l'authenticité et la générosité tandis que leur mission est de « rendre durable le plaisir et les bienfaits de la pratique du sport accessible au plus grand nombre » (Decathlon, 2023).

Comme expliqué par Quentin Goffart, leader Rent chez Decathlon Belgium à l'Echo, « L'objectif de Decathlon est d'arriver en 2022 à 5% du chiffre d'affaires issues du durable, à savoir la réparation, la location et l'occasion. Nous voulons réduire notre impact CO2 de 53% d'ici 2026 et arriver à une neutralité carbone d'ici 2030 » (L'Écho, 9 mai 2022).

- Nora

Nora est une étudiante de 18 ans qui travaille depuis 3 ans à Decathlon comme job étudiant. Elle est polyvalente comme les autres collaborateurs. La journée de travail type est décrite : le camion arrive le matin, il y a deux équipes. L'une décharge le camion et l'autre met les affaires dans les rayons. Une fois sur deux, le collaborateur décharge les camions ou remplit les rayons jusqu'à midi. A partir de 13 heures jusqu'à 18h30, elle était généralement en caisse. Entre-temps, elle devait aussi ranger les rayons qui étaient à proximité de sa caisse.

- Talla

C'est un manager de transport qui travaille chez Decathlon depuis cinq ans, il travaille principalement sur le quai où les missions sont globalement de garantir la réception des marchandises qui seront traitées dans l'entrepôt et l'expédition des marchandises traitées via nos différents magasins. Dans la partie opérationnelle, c'est mettre les bonnes personnes au bon nombre au bon endroit, et de garantir un bon rythme durant la journée et durant le shift. Tandis que la partie transport, il n'y a pas le contact humain direct avec les transporteurs, car ce sont des sous-traitants.

#### 4.4 Co-Tools

Co-Tools est une entreprise qui rassemble plusieurs ingénieurs issus du monde de l'industrie et d'informaticiens du web qui développent des applications à partir des technologies récentes. Cette entreprise est née suite à une observation : la Belgique n'a pas assez développé sa logistique au niveau technologique (interview Couchard A., 2023). Les valeurs de Co-Tools résident dans l'engagement, la collaboration, l'intégrité et l'éco-responsabilité ainsi qu'une vision où les industries citoyennes sont en harmonie avec l'environnement.

##### - Couchard, André

André Couchard est l'un des fondateurs de Co-tools, âgé de 53 ans. Il a suivi un cursus de droit avant de se lancer dans le commerce. Son entreprise regroupe plusieurs indépendants. Il a voulu appliquer les principes de l'entreprise libérée, mais il a rencontré plusieurs difficultés dans son application.

#### 4.5 SPF Mobilité

Le Service Public Fédéral mobilité et transports est une entreprise publique responsable de la mobilité. Elle a comme mission de développer, coordonner et mettre en œuvre les politiques publiques dans le domaine de la mobilité et des transports en Belgique. Cela comprend la planification des infrastructures de transport, la régulation du secteur des transports, la promotion de la sécurité routière, et la promotion des modes de transport durables et efficaces ainsi que la transformation digitale.

Durant le passage de Laurent Ledoux à la tête du SPF Mobilité, de juin 2013 à avril 2016, SPF mobilité a été initié aux principes de l'entreprise libérée.

##### - Anne Lise Depasse

Anne Lise Depasse est actuellement en poste en tant que conseillère générale au sein du SPF Mobilité et Transport. Son parcours professionnel se caractérise par sa diversité, marqué par des transitions fréquentes entre différentes fonctions. À l'origine juriste de formation, elle a également acquis de l'expérience en tant qu'indépendante avant de rejoindre le SPF emploi et travail. Par la suite, elle a fait un passage aux Finances, se concentrant sur des aspects tels que le recouvrement des ressources humaines et la rédaction de réglementations.



Elle était de plus en plus intéressée par le secteur du développement durable. Ce qui l'a amenée à s'intéresser à la mobilité durable.

- Lagrange, Véronique

Véronique est un change manager qui a participé à la transformation de l'entreprise

Véronique occupe le rôle de Responsable Support & Change Manager, tout en étant à la tête du Service Support. Ses responsabilités englobent différents aspects, notamment les ressources humaines, la gestion budgétaire et les liaisons internes. Depuis l'an 2000, elle fait partie de l'administration fédérale, accumulant ainsi une solide expérience au sein de cette institution. Son parcours professionnel est riche et varié, principalement au sein de l'administration fédérale.

#### 4.6 Iris

Iris est une entreprise située à Bruxelles. Une entreprise libérée qui s'est donné comme mission de mettre son activité au service de la durabilité et du mieux vivre ensemble. Leurs valeurs sont l'intégrité, la conscience, la liberté et la frugalité. Elle compte une vingtaine de collaborateurs associés. C'est une entreprise qui a été créée en entreprise libérée dès le départ, il n'y a eu aucune transformation. Pour cela, les premiers associés ont été suivis par des coachs.

- Amélie

Amélie a travaillé chez d'autres entreprises avant de travailler dans cette entreprise libérée, elle a huit ans d'ancienneté. Elle apprécie le côté innovant de son entreprise.

## 5. Résultats des entretiens

Les résultats des entretiens ont été regroupés en deux tableaux : un premier tableau regroupant trois sociétés avec quatre personnes interviewées (annexe n°1) et un deuxième tableau regroupant quatre autres personnes des trois autres entreprises. Nous y avons mentionné les sept catégories de questions que nous avons abordés avec mes interlocuteurs. L'objectif consiste à comparer leurs réponses et de mettre en évidence les similitudes.

Comme ma question de départ était de comprendre comment une entreprise libérée pouvait développer un management responsable, il nous paraissait évident que mes questions tournent autour des trois domaines : la performance économique, le bien-être des collaborateurs et enfin l'environnement.

Nous avons initié l'entretien par une introduction de la personne interviewée. Ensuite, nous avons exploré divers sujets, commençant par la description de la transformation vécue par certains. Nous avons ensuite abordé le développement des compétences, les diverses méthodes pour mettre en place un management distribué, la justice organisationnelle, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, ainsi que l'engagement et l'intégration de toutes les parties prenantes. Nous avons également discuté de la performance à court et moyen terme et de ses répercussions.

## 6. Exploitation des entretiens

A partir des données recueillies, nous allons d'abord chercher toutes similitudes entre les différentes réponses selon les diverses thématiques :

### 6.1 Description de la transformation

Lors des interviews, il ressort que trois personnes sur huit ont assisté à la transformation de leur organisation en entreprise libérée. Cette décision de changement émane des dirigeants qui voulaient repenser leur manière de faire ou qui était inspirés par le livre d'Isaac Getz et de Brian M. Carney. André Couchard atteste « *Ça fait très longtemps que je suis intéressé par trouver une manière de travailler ensemble, de collaborer sans avoir de chef et éventuellement un leader, mais pas quelqu'un qui décide pour les autres avec des idées.* »

Ils attestent de la réticence du personnel au début du changement (entreprise Sita et SPF mobilité) pour SPF mobilité, il fallait abandonner les grands bureaux pour un espace ouvert ou il fallait réapprendre à travailler. Ce changement est souvent mal perçu au tout début, car il y a un abandon de tout marque d'autorité et de confort « *C'est-à-dire que les gens qui étaient confortablement assis dans leur petit royaume devaient quitter leur étage pour les travaux.* » (SPF mobilité, Véronique)

C'est une transformation incrémentale qui a peu à peu laissé place au changement de comportement et de perception des choses. Ils expliquent (Véronique et Bruno) que ce n'est possible que grâce à la communication et à l'écoute de ses mêmes collaborateurs. Nous ferons quand même remarquer que dans une des entreprises, il y a eu un départ volontaire suite à la transformation.

La hiérarchie est toujours présente, mais est plus légère au sein des entreprises libérées (Amélie, Bruno) et les valeurs, la mission et la raison d'être sont retravaillés par l'ensemble des collaborateurs dans certaines entreprises (Sita, Co-Tools).

Certaines entreprises ont fait appel à des coaches ou à un Change manager (SPF mobilité) et d'autres, ce sont plutôt les leaders qui ont suivi des formations et les ont appliqués au sein de leur entreprise. (Iris, Co-Tools)

### 6.2 Développement des compétences

Travailler en autonomie, collaborer demande un changement de comportement et une adaptabilité au nouveau mode de travail et aussi un changement de posture pour le manager tandis que le management responsable encourage au dévouement qui est la capacité à être à l'écoute des autres et leur venir en aide. Cela dit, dans les entreprises questionnées, il souligne la fracture entre la théorie et la pratique ou que la mise en place de ce management n'est pas très claire comme le souligne Bruno

*« Il y a une grosse différence entre théorie et pratique » ou encore André « j'avais envie de mettre en œuvre, mais aucun bouquin ne l'explique. Ils expliquent la philosophie de manière générale, l'évolution et l'organisation. Mais ce qui est intéressant c'est comment concrètement est-ce qu'on fait »*

De plus, l'entreprise libérée encourage à la prise d'initiatives et au développement des compétences, cela s'est vu chez Decathlon où il y a « *des offres de formation pour faire grandir un collaborateur qui le souhaite* » (Talla), il apparaît que SPF, Sita, Decathlon proposent toutes trois ces formations, mais pour Sita group, elles sont obligatoires contrairement aux autres.

Sita group met en place des ateliers « savoir être » obligatoires élaborés par le RH. C'est une demi-journée par mois : « *pour pouvoir faciliter la coopération, pour pouvoir discuter notamment de la valeur courage qui est une denrée nécessaire à la libération de la parole* » (Bruno).

Bien que ces entreprises organisent des réunions et encourage à la prise de paroles, il y a bien des personnes qui se sentent perdues dans ce genre d'organisme.

*« J'ai constaté qu'il y avait des profils qu'on a engagé qui n'allaient pas du tout parce que justement ils étaient dans l'attente de savoir quoi faire. Ils étaient perdus parce qu'ils avaient l'impression de devoir un peu tout faire et qu'ils n'arrivaient pas à se concentrer sur ce qu'ils faisaient de mieux »* (Amélie)

Selon Nadobny Philippe, il y a deux problèmes auxquels se heurtent les entreprises libérées :

*« La première, c'est la compétence intrinsèque de chacun, ça veut dire : ça, je ne pourrais pas le faire car je ne sais pas et je ne vois pas comment je peux le faire. Le deuxième point, c'est l'envie. Il y a une partie de personnes qui préfèrent ne pas prendre de responsabilités par facilité, donc ce n'est pas seulement un problème de compétences. »*

C'est pourquoi même si les formations sont mises à disposition des collaborateurs pour combler le manque de compétences intrinsèques, il faut essayer de combler le manque de motivation de ces mêmes collaborateurs.

### 6.3 Déploiement d'un management distribué

Le travail au sein d'une entreprise libérée est rythmé par des réunions qui garantissent un partage d'idées et d'opinions. Les décisions sont prises après avoir argumenté chaque idée et le dernier mot revient au leader.

*« On essaie de défendre ses idées et de les argumenter et aussi mixer les idées. Tout se fait via la communication. »*(Véronique, SPF mobilité)

A Sita group ou Bioflore, on distingue les décisions opérationnelles des décisions stratégiques, les décisions stratégiques sont prises par le conseil d'administration, cela s'explique par le fait qu'elles soient perçues comme définissant l'orientation globale de l'entreprise et leurs conséquences peuvent engendrer des coûts significatifs. Une autre explication est que les informations partagées sont trop techniques et ne peuvent être significatives pour le reste de l'équipe.

Les actions suggérées doivent être suivies par une prise d'initiatives. Ce qui n'est pas facile car l'idée d'être plus responsable ne déplaît à personne, mais la mise en place ou la prise d'initiatives n'est pas toujours présente.

Les horaires sont plus flexibles que d'autres entreprises, mais bien sûr en prenant en compte le type de poste que le collaborateur occupe. Dans certaines entreprises, il y a même des jours de télétravail proposés accompagnés d'un quota. Il y a une satisfaction apparente dans le choix qu'on leur accorde dans leur horaire tout en insistant sur l'importance de garder un minimum d'heure sur place.

#### 6.4 Libérer au service du collectif

Pour garantir que les décisions prises en groupe assurent comme déjà mentionner dans les caractéristiques du management responsable une certaine solidarité et une efficacité, nous avons demandé à nos professionnels comment ils garantissaient que ces décisions servaient la mission de l'entreprise et non pas leurs intérêts personnels. Quelques pistes ont tout de même été évoquées par nos professionnels.

Tout d'abord une prise de décision est évaluée collectivement. Avant d'être acceptée, une décision qui affecte plusieurs individus est examinée pour s'assurer qu'elle bénéficie au collectif. Ensuite, les objectifs imposés par la direction guident les décisions, minimisant les choix personnels préférentiels qui ne profitent pas à l'entreprise.

De plus, avant de prendre une décision, son impact et sa contribution à l'entreprise sont évalués, en prenant en compte d'autres entités et leurs répercussions. Toutefois, il y a tout de même des frustrations dues aux décisions qu'on estime injustes.

*« Les décisions prises peuvent créer des frustrations car on a le sentiment qu'ils sont injustes. » (Amélie, Iris)*

Des réunions semestrielles sont organisées pour fixer son salaire, mais il n'y pas de modalités claires dans le cas où on n'est pas d'accord.

*« Justement, il n'y a rien qui est prévu ce qui cause pas mal de frustrations ». (Amélie, Iris)*

#### 6.5 La justice organisationnelle (Répartition, heures de travail)

Une des critiques de l'entreprise libérée est que certains s'imposent une trop grande charge de travail tandis que d'autres se contentent du minimum. La justice organisationnelle consiste à la

perception d'équité au travail. Pour cela, nous nous sommes intéressés à la répartition des tâches et des heures de travail au sein de ses entreprises.

Certaines entreprises imposent des limites claires quant à la manière de travailler tels que la limitation des heures de télétravail, changement de shift, choix du jour de congé avec négociation, travail en groupe selon les caractéristiques de chacun, respect de c'une charte : ne plus rien demander aux collaborateurs après 17h ;

*« On choisit de former des groupes avec les personnes qui vont travailler ensemble selon leurs caractéristiques individuelles »* (Véronique, SPF mobilité)

Pourtant, il y a toujours des personnes qui sont prêtes à se donner beaucoup plus que d'autres par motivation

*« Il y a des personnes qui travaillent beaucoup plus car ils sont impliqués dans ce qu'ils font et aiment leur travail. »* (Véronique, SPF mobilité)

Et d'autres entreprises dont les règles n'ont pas bien été définies pour la répartition laissent les collaborateurs dans l'incertitude créant ainsi une frustration

*« Nous avons eu plein de techniques différentes, mais au bout du compte, c'est un épuisement car ce n'est jamais très clair de qui doit faire quoi. Donc ce n'est pas très bien organisé chez nous »* (Amélie, Iris).

## 6.6 L'équilibre vie privée et professionnelle

Comme mentionné dans les caractéristiques du management responsable, le dévouement sur le plan organisationnel, est de garantir le bien-être des employés, c'est pourquoi nous voulions comprendre comment ce paramètre était respecté au sein des entreprises libérées.

*« Ce que je vois surtout, c'est qu'avec les nouveaux outils de communications qu'on a maintenant, on travaille de plus en plus vite. On est de plus en plus efficace, mais en termes de charge mentale, elle est beaucoup plus importante »* (André, Co-Tools)

Toutes les entreprises assurent qu'ils évaluent le bien-être des collaborateurs à travers un questionnaire

*« Il y a toujours un baromètre du plaisir qu'on communique à tous les collaborateurs du Decathlon pour voir s'ils sont heureux chez Decathlon, qu'est ce qui ne va pas? Quels sont les points qu'on peut changer? via ce questionnaire-là et c'est super important. Ça permet un peu de voir l'état d'esprit de tout le groupe, de tout l'entrepôt et c'est un chouette outil ».* (Talla, Decathlon)

Une autre caractéristique du management responsable est l'humilité organisationnelle, pouvoir apprendre des erreurs de l'entreprise et de ses concurrents pour pouvoir mieux s'adapter à son environnement, mais aussi savoir apprécier le travail de ses employés. C'est pourquoi certaines

entreprises travaillent en groupe sur le résultat de ce sondage pour améliorer le bien-être de ses collaborateurs

*« On fait une enquête anonyme annuelle pour l'instant qui pose toutes des questions sur le bien-être. Là-dessus, on prend les trois plus mauvaises côtes et on les travaille en 3 groupes représentatifs de l'ensemble de l'entreprise. Donc on retravaille ça ensemble de nouveau. On n'avait fait des groupes de 4 ou de 5 qui travaillaient spécifiquement sur les 3 sujets qui étaient ressortis lors des derniers sondages. Les résultats qui en ressortent sont communiqués dans les réunions du personnel qu'on fait mensuellement. » (Philippe, Bioflore)*

#### 6.7 La participation et inclusion

Ici, nous nous sommes intéressés à la participation des travailleurs et l'inclusion de tout le personnel à travers la responsabilisation et le niveau de transparence au sein de ces entreprises. Le niveau de transparence varie d'une entreprise à une autre. Nous donnerons l'exemple de Bioflore pour son haut degré de transparence.

*« Elle est très présente sur ce point-là, sur les résultats, sur l'activité, sur l'évolution du personnel ..... On a mis en place une mesure de chômage économique parce qu'on a une personne en trop. Et là on voit que cette mesure va prendre fin, et on n'a pas de possibilité de la prolonger parce que le résultat c'est qu'on a communiqué ça au personnel, on leur a demandé d'abord si une personne voulait bien quitter l'entreprise pour des raisons économiques, mais en l'absence de réponses, on va désigner une personne sur base de critères déjà communiqués si jamais la personne ne se propose pas. »*

Plusieurs professionnels pensent que tous les profils ne correspondent pas au système des entreprises libérées et ont relevé un problème de culture de la société tel que l'hyper individualisme.

*« Pour une entreprise libérée, l'hyper individualisme où chacun s'occupe de lui-même, ça ne marchera jamais. C'est compliqué parce que culturellement on est tous complètement conditionnés par l'individualisme. Dans une société dans laquelle on est encore tous dans l'abondance, où on n'a pas de difficultés pour répondre à nos besoins de base, on n'a pas autant besoin de l'autre. C'est pour moi la vraie difficulté aujourd'hui pour une organisation, c'est l'individualisme. » (André, Co Tools)*

#### 6.8 La performance à court et long terme et son impact

Dans le cadre des entreprises libérées, adoptant un management responsable, la notion de performance va au-delà de la simple performance économique. Elle englobe un équilibre subtil entre les résultats financiers, le bien-être social des employés et l'impact environnemental. Cette approche holistique reconnaît que la véritable performance se mesure dans la création d'un équilibre durable entre ces trois dimensions interconnectées (Rousseau A, 2023)

Philippe Nadobny affirme « *Ma conviction c'est que si on arrive à concilier l'entreprise libérée et le management responsable, on obtient une performance qui est nettement supérieure à n'importe quelle boîte. La manière dont nous on fonctionne, on est beaucoup plus efficace en travaillant comme ça. Les administrateurs qui m'entourent depuis 2016, je suis sûr qu'ils sont toujours là parce qu'il y a cette manière de faire.* »

Bioflore est une entreprise florissante qui a su développer son chiffre d'affaires depuis 2017 (Nadobny P., 2023), ce qui affirme sa performance économique. Pourtant, un des interviewés pense que c'est n'est pas très efficient car le système impose trop de stress sur certaines personnes surtout pour les plus jeunes.

« *Après coup, on se rend compte que c'est beaucoup plus confortable (pour les jeunes) dans certains cas d'avoir cette relation hiérarchique où il n'y a pas la responsabilité qui pèse sur les plus jeunes. J'ai le sentiment que pour certains jeunes, autant c'est chouette de pouvoir prendre des initiatives, autant au niveau des responsabilités, ça peut être très pesant.* »

La plupart de ces entreprises mettent l'humain au centre de l'entreprise veillant à mettre en place un échange et une création de l'intelligence collective et pour ainsi créer une performance économique pourtant le côté environnemental n'est pas toujours pris en compte dans les entreprises questionnées (Sita group, Co-tools,) mais pour certaines comme Decathlon, Bioflore, SPF mobilité, plusieurs initiatives ont été mises en place telles que le recyclage, la réutilisation de carton et de flacons, privilégier le circuit court et une réduction d'emballage. Mais il faut être prudent car il faut toujours voir si les décisions prises ne produisent pas l'effet inverse et demande plus e CO2 ou engendre trop de frais à l'entreprise.

#### 6.9 La gestion des tensions en conscience

Pour la gestion des conflits, il n'y a pas de cellule qui gère les conflits, ils sont soit réglés par la communication entre les personnes concernées ou par le manager qui gère directement ses collaborateurs pour l'ensemble des entreprises.

« *Les conflits, on en a eu très régulièrement. Il y a des espaces de discussions, mais il n'y a pas de techniques pour résoudre les conflits et donc généralement ça pourrait un peu l'ambiance* » (Amélie, Iris)

Nous pouvons faire entrer la gestion des conflits dans la caractéristique du management responsable : l'humilité, reconnaître ses erreurs et travailler pour les résoudre.

## 7. Conclusion :

Après l'analyse des données, nous allons passer au résultat. Pour cela, revenons à notre souhait de départ, pouvoir proposer des pistes pour favoriser un management responsable dans une entreprise libérée sous la lumière de notre investigation sur le terrain.

Rappelons que le management responsable vise à intégrer les principes du développement durable. Ce dernier essaie d'équilibrer les 3 piliers : people, profit, planet, c'est pourquoi nos questions tournaient autour de la responsabilisation, la transparence, le bien-être social et la prise en compte de l'environnement et la performance.

Les personnes interviewées ont mis en lumière plusieurs défis :

- L'importance de définir la vision et les valeurs avec tous les collaborateurs de l'entreprise pour créer une vraie culture d'entreprise et aussi la frustration liée à la non-définition des règles de prise de décisions.

- L'importance du travail en groupe pour le développement de l'intelligence collective pour trouver des solutions plus innovantes.

- La difficulté pour certains collaborateurs ou managers à s'adapter à ce mode de fonctionnement. Pour les interviewés, certains profils ne correspondent pas à ce modèle de travail. La source du problème serait soit la personnalité ou la motivation de l'individu ou encore un problème de culture de société (hyperindividualisme)

- L'ouverture d'esprit et la transparence sont des valeurs fondamentales qui permettent de créer un espace sécurisé où les employés peuvent exprimer leurs préoccupations et leurs points de vue sans crainte.

- La transparence varie d'une entreprise à une autre. Certaines partagent beaucoup d'informations et incluent les collaborateurs dans les prises de décisions difficiles et d'autres ne partagent que les informations qu'ils jugent utiles pour une prise de décision opérationnelle.

- La difficulté d'allier environnement et performance économique.

- L'importance de reconnaître les conflits dès leur apparition et de les aborder de manière proactive ainsi éviter toute frustration.



## Chapitre 5: Bilan et pistes pour un management plus responsable au sein d'une entreprise libérée

Après une analyse approfondie de l'entreprise libérée et du management responsable, ainsi qu'une recherche sur le terrain réalisée à travers des entretiens semi-directifs, nous entamons maintenant la partie de ce mémoire consacrée au bilan et aux pistes pour un management plus responsable au sein d'une entreprise libérée. Cette phase de synthèse vise à tirer des conclusions pertinentes et à explorer des voies concrètes pour renforcer l'intégration des principes de gestion responsable au sein de ces organisations libérées.

Nous nous appuyerons sur les enseignements tirés de la littérature scientifique, ainsi que sur les témoignages et les expériences partagées par les professionnels et les experts rencontrés sur le terrain. Cette démarche de confronter les connaissances théoriques à la réalité du terrain nous permettra de proposer des recommandations pragmatiques et adaptées aux défis actuels du management responsable au sein d'une entreprise libérée.

Au cours de cette partie, nous mettrons en évidence les bonnes pratiques et les leviers qui ont été identifiés pour favoriser une culture de responsabilité et de durabilité dans ce contexte spécifique. Nous explorerons également les défis et les obstacles qui peuvent se présenter lors de la mise en place de ces approches et chercherons des solutions pour les surmonter.

### 1. Vision, valeurs et statuts

Dans un monde où les entreprises évoluent rapidement, le choix des valeurs et la vision de l'entreprise jouent un rôle crucial dans la réussite et la pérennité de l'organisation (Frimousse, S. & Peretti, J.,2020). La diffusion de ces valeurs entre les collaborateurs est tout aussi essentielle pour créer une culture d'entreprise forte et cohérente.

Le sensemaking ou construction de sens, ou le fait de donner du sens au travail, est un concept clé dans la quête d'un management responsable réussi. Il est façonné par la vision et les valeurs de cette organisation, fournissant un cadre de référence commun qui guide l'interprétation des événements, les décisions et les actions des employés.

Pour instaurer un tel modèle de gestion, il est nécessaire de rechercher une "interaction respectueuse" entre les employés, basée sur la confiance, l'honnêteté et le respect de soi. La curiosité et la volonté de travailler ensemble sont également des ingrédients indispensables pour favoriser la collaboration et l'innovation au sein de l'entreprise.

Karl Weick, un théoricien du sensemaking, identifie trois sources de sens qui peuvent guider les entreprises vers le management coopératif et responsable (Jacquet S.,2013) .

La culture de l'entreprise fournit des repères et des valeurs partagées, créant ainsi une base solide pour la pérennité du modèle coopératif. D'ailleurs, les caractéristiques de sensemaking qui contribuent positivement au bien-être sont l'utilité de travail ainsi que la rémunération, présentant des corrélations significatives de 81,2 % et 70,5 % respectivement (Tahri, W.& Elkadiri I., 2016)

Les entreprises libérées, qui ont réussi à adopter un management coopératif et responsable, sont devenues des exemples inspirants dans le monde professionnel (Favi, Decathlon,...). Cependant, certains cas montrent que maintenir cette philosophie après un changement de propriétés, comme une acquisition ou un rachat, peut être un défi, que ce soit pour des entreprises coopératives ou libérées. Prenons l'exemple de Favi et Poulton, deux entreprises qui ont réussi à mettre en œuvre la philosophie de l'entreprise libérée avec succès. Après avoir été acquises, elles ont fait face à la difficulté de maintenir cette approche libérée après rachat ou changement de direction (T.&Dubey A., 2020).

Si l'on souhaite préserver une entreprise libérée avec un management responsable, les mêmes difficultés peuvent surgir. Il est essentiel de créer une culture organisationnelle solide et partagée, ainsi que de s'assurer que les nouvelles directions ou propriétaires comprennent et adhèrent aux valeurs et principes qui ont contribué au succès initial.

Une communication transparente avec tous les membres de l'entreprise, ainsi qu'un engagement ferme envers les valeurs fondamentales, sont également essentiels pour éviter un retour à un management traditionnel. En mettant l'accent sur la culture d'entreprise et en impliquant activement les employés dans les décisions stratégiques, il est possible de préserver la vision initiale et de maintenir un environnement de travail collaboratif et épanouissant.

Une autre solution proposée par un de nos interviewés consiste à inscrire cette philosophie et ce mode de gestion dans les statuts de l'entreprise. En intégrant les principes fondamentaux de l'entreprise libérée dans les statuts, on donne une base juridique solide à cette approche de gestion. Cela signifie que tous les futurs dirigeants et actionnaires de l'entreprise seront tenus de respecter ces principes, quelle que soit leur vision ou leur orientation.

Pour finir, il est essentiel de cultiver une culture d'entreprise forte, de promouvoir une communication ouverte et transparente, et de rester fidèle aux principes qui ont conduit au succès initial. En faisant preuve de détermination et d'engagement envers un management responsable, les entreprises peuvent s'épanouir dans un environnement de travail épanouissant et productif. équilibrer les intérêts individuels et collectifs lors de la prise de décisions, tout en soulignant la nécessité d'aligner les actions sur les objectifs de l'entreprise

## 2. Accompagnement au développement des compétences

L'accompagnement au développement des compétences est une composante essentielle d'une entreprise libérée avec un management responsable. Cependant, l'imposition de l'entreprise libérée par les dirigeants peut parfois entraîner une exclusion de certaines catégories de travailleurs ou acteurs, ce qui constitue un défi à surmonter pour assurer une approche équitable et inclusive.

Dans une entreprise libérée avec un management responsable, les pratiques d'accompagnement doivent être conçues de manière à permettre à chaque individu de développer ses compétences et de comprendre les enjeux qui façonnent l'organisation et ceux du groupe. Cela implique de créer un environnement où les employés sont encouragés à exprimer leurs opinions, à partager leurs connaissances et à contribuer activement aux décisions de l'entreprise.

### 2.1 Développement des soft skills et l'inclusion

Dans une entreprise libérée axée sur un management responsable, les soft skills, également appelées compétences comportementales ou compétences humaines, jouent un rôle essentiel. Contrairement aux compétences techniques ou hard skills, qui concernent les connaissances techniques et professionnelles, les soft skills sont des qualités personnelles et interpersonnelles qui favorisent une communication efficace, des relations positives et une culture d'entreprise épanouissante (Theurelle-Stein, D., & Barth I., 2017).

Les soft skills sont cruciales dans une entreprise libérée, car elles favorisent l'intelligence collective et la coopération. En 2016, Le Monde rapporte les résultats d'une étude menée auprès de 309 recruteurs français. Cette étude démontre que, lorsque les formations sont similaires, ce sont les candidats qui possèdent des "qualités humaines supérieures" qui ont les meilleures chances d'être choisies, plutôt que ceux ayant accompli les stages les plus prestigieux. Les compétences comportementales les plus recherchées comprennent en premier lieu l'adaptabilité (61 %), suivie de la positivité (48 %), de la créativité (47 %) et de l'esprit d'équipe (42 %) (Theurelle-Stein, D., & Barth I.: 2017).

C'est ainsi que la communication, la collaboration, l'adaptabilité, l'empathie et la résolution de conflits, l'intelligence émotionnelle illustrent les soft skills attendues dans une entreprise libérée. Si bien que pour les favoriser, il faudrait mettre en place au sein de ces entreprises :

- Des formations et sensibilisations sur les soft skills et l'importance de leur développement dans l'entreprise et encourager à la prise de parole dans un environnement propice, comme pour l'entreprise Sita qui initie ses collaborateurs à la valeur « courage ».
- Sensibiliser les employés aux avantages d'une culture inclusive et ouverte à la diversité.
- Coaching et mentorat : Mettre en place des programmes de coaching et de mentorat pour aider les employés à développer leurs compétences comportementales. Les mentors peuvent également transmettre des valeurs de responsabilité et d'intégrité.

- Reconnaissance et récompense : Reconnaître et récompenser les comportements exemplaires liés aux soft skills. Cela motive les employés à développer leurs compétences comportementales et à contribuer positivement à la culture de l'entreprise.
- Feedback constructif : Encourager la rétroaction constructive entre les membres de l'équipe, afin de favoriser l'apprentissage et l'amélioration continue. Le feedback permet également de renforcer la confiance et le respect mutuel.

Les soft skills jouent un rôle essentiel dans une entreprise libérée au service d'un management responsable. En développant ces compétences comportementales chez les employés et en favorisant une culture inclusive, l'entreprise peut renforcer son intelligence collective et créer un environnement épanouissant où chacun peut s'épanouir et contribuer au succès commun. Les soft skills, combinées à une vision de management responsable, sont une clé pour construire des organisations durables, éthiques et orientées vers l'avenir.

## 2.2 Développement de l'intelligence collective

Parler de l'importance des soft skills, ces compétences comportementales et interpersonnelles propres à chaque individu, nous amène à reconnaître simultanément que le développement de l'intelligence collective est tout aussi incontestablement essentiel.

L'intelligence collective découle de la capacité de fusionner les connaissances, les compétences et les perspectives diverses de chaque membre du groupe pour aboutir à des décisions plus éclairées, à des solutions plus novatrices et à une croissance globale accrue.

Pour favoriser le développement des compétences et l'intelligence collective au sein de cette entreprise libérée, on peut s'inspirer des "ingrédients" mis en avant par Émile Servan-Schreiber, chercheur en sciences cognitives aux États-Unis (Jacquet S.,2013) comme nous pouvons le voir sur la figure n°9



Figure 8: Les ingrédients de l'intelligence collective

Source : Jacquet S. (2013) Du management participatif... Au management coopératif—Centre de Ressources en Économie-Gestion. Consulté 23 juin 2023, à l'adresse <https://creg.ac-versailles.fr/du-management-participatif-au-management-cooperatif>

Tout d'abord, la diversité des opinions est primordiale. Dans un contexte de management responsable, les employés doivent se sentir libres de partager leurs perspectives uniques, qu'elles soient conformes ou divergentes, sans crainte de jugement ou de répercussions négatives. La diversité des idées enrichit la réflexion collective et favorise l'innovation(Jacquet S.,2013).

Ensuite, la décentralisation des sources d'information est essentielle. Une entreprise libérée doit fournir à ses collaborateurs un accès facile et transparent aux informations pertinentes. Cela permet à chacun d'avoir une compréhension globale des enjeux de l'entreprise et de prendre des décisions informées(Jacquet S.,2013).

Le troisième ingrédient, l'indépendance d'esprit, est également crucial dans un contexte de management responsable. Les employés doivent être encouragés à développer leur pensée critique, à remettre en question les processus établis et à proposer des améliorations. Cela favorise l'auto responsabilisation et la prise d'initiative(Jacquet S.,2013).

Enfin, un mécanisme objectif pour extraire le consensus en toute transparence est nécessaire. Les décisions au sein de l'entreprise libérée doivent être prises de manière collective, en s'appuyant sur des processus de prise de décision clairs et participatifs. Cela renforce la confiance entre les membres de l'organisation et garantit une répartition équitable du pouvoir(Jacquet S.,2013).

En mettant en œuvre ces "ingrédients" dans l'accompagnement au développement des compétences, une entreprise libérée avec un management responsable peut favoriser l'intelligence collective et créer un environnement inclusif où chacun peut s'épanouir et contribuer au succès commun (figure 9, Jacquet S.,2013).

En conclusion, l'accompagnement au développement des compétences dans une entreprise libérée avec un management responsable est un élément clé pour assurer l'épanouissement des employés et la réussite de l'organisation. En favorisant la diversité des opinions, la décentralisation des sources d'information, l'indépendance d'esprit et un mécanisme objectif de prise de décision, l'entreprise peut développer une culture d'intelligence collective, où chaque voix compte et où l'inclusion est une valeur fondamentale. Cela permettra de surmonter les défis potentiels liés à l'exclusion de certaines catégories de travailleurs ou acteurs, en créant un environnement de travail collaboratif, épanouissant et responsable.

Les pratiques doivent permettre de développer ses compétences et comprendre les enjeux.

### 3. Les 3B des "NWOW" pour un management efficace :

Comme déjà expliqués au cours du chapitre 1, les "NWOW" font référence aux "New Ways of Working" ou nouveau mode de management et d'organisation « NMMO » (cf supra p.24). Ces nouvelles approches cherchent à moderniser et à optimiser les méthodes de travail au sein des entreprises pour les rendre plus agiles, flexibles et adaptées aux défis contemporains. Les 3B : « bricks, bits and behavior » ont été évoqué par un de nos interviewés pour la transformation de SPF mobilité (Véronique, SPF mobilité), ce sont les trois piliers des NWOW . Ils font référence à la technologie, l'espace de travail et les pratiques de travail.

Appliqués au contexte d'une entreprise libérée, ces piliers peuvent jouer un rôle crucial pour favoriser un management responsable et efficace.

L'entreprise libérée est un modèle organisationnel qui encourage l'autonomie, la prise d'initiative et la responsabilisation des employés à tous les niveaux hiérarchiques. Pour que cette approche fonctionne efficacement, les piliers des NWOW peuvent être exploités.

Tout d'abord pour le premier B qui fait référence à « bits » , les technologies de communication modernes facilitent la collaboration entre les employés, peu importe leur emplacement géographique. Les outils de communication en ligne, les plateformes de partage de documents et les logiciels de gestion de projet permettent aux équipes de travailler ensemble de manière transparente, indépendamment de leur localisation physique. Dans une entreprise libérée, la technologie peut aider à maintenir la connectivité entre les membres d'équipes autonomes et à garantir la coordination de projets complexes.

Ensuite, les espaces de travail modernes sont conçus pour favoriser la collaboration, l'innovation et la créativité. Les environnements de travail ouverts, les espaces de réunion informels et les zones de détente encouragent les interactions entre les employés, ce qui est essentiel dans une entreprise libérée où les échanges d'idées et la prise de décision collective sont valorisés. Un espace de travail bien aménagé peut faciliter la communication horizontale, l'apprentissage continu et l'émergence de nouvelles idées (Minchela D., 2021).

En dernier lieu, les nouvelles pratiques de travail mettent l'accent sur la flexibilité, l'autonomie et la responsabilité individuelle. Dans une entreprise libérée, cela signifie que les employés ont davantage de contrôle sur leur propre emploi du temps et leurs tâches. Les objectifs et les résultats deviennent plus importants que le simple suivi des heures de travail. Les méthodes agiles, la gestion de projet basée sur la valeur et les cycles courts d'itération favorisent une approche de gestion plus adaptative et orientée vers les résultats (Minchela D., 2021).

En combinant ces piliers des NWOW avec les principes de l'entreprise libérée, les organisations peuvent créer un environnement propice à un management responsable. Les employés sont encouragés à prendre des décisions, à collaborer et à innover, tout en étant soutenus par une

technologie moderne et des espaces de travail adaptés. Cela peut aboutir à une culture d'entreprise plus ouverte, transparente et axée sur la confiance mutuelle entre les employés et les dirigeants, favorisant ainsi une gestion responsable et efficace.

#### 4. La justice organisationnelle

Largement explorée par les études en gestion (Bruna, M., Yanat, Z. & Tchankam, J., 2018), la justice organisationnelle se réfère à la manière dont chaque individu perçoit la nature et la qualité du traitement qui lui est réservé dans le cadre professionnel, en comparaison avec celui d'autres individus ou groupes considérés comme équivalents. Elle est composée de deux éléments à savoir la justice distributive et la justice procédurale. La première est la perception de justice du travailleur en regard aux décisions menant à la distribution des ressources tels que les salaires et formations tandis que la justice procédurale est la manière dont le travailleur perçoit la justice en relation avec l'équité des procédures utilisées pour déterminer l'attribution des ressources au sein de l'organisation (Renaud, S., Tremblay, F. & Morin, L. 2014). Il ressort de leur étude que la justice distributive et la justice procédurale ont un effet positif indirect sur l'intention de rester grâce à leur influence sur l'engagement envers l'organisation.

La justice organisationnelle englobe à la fois des aspects de forme et de contenu. Tout d'abord, elle concerne l'honnêteté dans les échanges et la capacité du leader à être ouvert et sincère lorsqu'il communique les décisions. De plus, elle se réfère à la pertinence des explications fournies : il est crucial que les informations délivrées soient exactes tant en termes de véracité que de rapidité, même, voire surtout, lorsque les décisions aboutissent à des résultats négatifs (Jouglaard D., s.d)

À mesure que nos environnements deviennent plus imprévisibles, le besoin de justice chez les individus s'intensifie. Lorsque l'on perçoit un traitement équitable, notre confiance s'amplifie également. Cette confiance favorise la collaboration et suscite l'engagement des individus dans la réalisation des stratégies et des objectifs de l'entreprise, ce qui ultimement améliore les performances organisationnelles.

#### 5. Gestion des conflits :

Lors de nos recherches, un problème crucial a été fréquemment évoqué par les personnes interviewées au sein des différentes entreprises libérées et est celui de la gestion des conflits. Ces organisations, tout en valorisant l'autonomie et la collaboration, reconnaissent que les conflits peuvent surgir naturellement dans un environnement diversifié. Dans le cas où les conflits n'étaient pas traités ou minimisés, cela pourrait conduire à des frustrations grandissantes au fil du temps.

Dans le contexte d'une entreprise libérée qui embrasse les principes du management responsable, la gestion des conflits constitue un défi à aborder de manière stratégique. Pour garantir une

résolution constructive des conflits, plusieurs recommandations pertinentes émergent de la littérature.

#### 5.1 Communication non violente :

Marshall B. Rosenberg, un psychologue américain né en 1934, a commencé à mettre en pratique la communication non violente dans les années 1960. Par la suite, en 1984, il a fondé un centre dédié à cette pratique (Denoël M. , 2021).

Selon Marshall, cette méthode représente une manière de prendre conscience tant de nos propres besoins que de ceux des autres. En d'autres termes, elle consiste à exprimer en premier lieu notre état émotionnel, ensuite à identifier nos besoins sous-jacents, et enfin à communiquer ce que nous désirons pour améliorer cette situation. La communication non violente se fonde ainsi sur des valeurs d'écoute attentive, de respect mutuel et d'empathie.

La communication transparente est primordiale pour instaurer un environnement où les employés se sentent à l'aise pour partager leurs points de vue (Compte R., 2016) sans crainte de répercussions négatives toutefois « une bonne communication ne peut garantir que le conflit sera résolu ni même amélioré, mais une mauvaise communication augmente grandement la probabilité que le conflit s'intensifie » (Krauss et Morsella, 2004, p. 12).

#### 5.2 Écoute active :

L'écoute active est soulignée comme un élément essentiel pour comprendre les préoccupations et les émotions des parties impliquées et de développer des relations de confiance (du Penhoat, Gaëlle, 2016).

#### 5.3 Médiation :

Une autre solution proposée dans une des entreprises libérées est la médiation. Plutôt que de recourir à la hiérarchie, la médiation est préconisée, encourageant les employés à collaborer pour trouver des solutions mutuellement bénéfiques (Demoulin, S., 2021).

L'objectif de la médiation est de rétablir la relation en permettant une nouvelle communication entre les parties en conflit.

Dans la médiation, une tierce partie est introduite, sous certaines conditions :

- Les parties reconnaissent leur conflit.
- Les parties reconnaissent l'impasse de la situation (échec des négociations).
- Les parties acceptent l'intervention d'un tiers.
- Les parties considèrent le tiers comme neutre et non engagé.

La difficulté réside non seulement dans la neutralité, mais aussi dans la perception par les parties que le médiateur est impartial. Il est essentiel pour le médiateur de ne pas être perçu (ni réellement ni symboliquement) comme allié d'une des parties (Dethier, R., 2018).

#### 5.4 Les accords toltèques

Une des solutions utilisées par une entreprise questionnée est : « les Accords toltèques ». Basées sur la sagesse ancienne, elles offrent des principes utiles pour gérer les conflits :

- Que votre parole soit impeccable : communiquer de manière claire et respectueuse.



- Quoi qu'il arrive, n'en faites pas une affaire personnelle: éviter de prendre les conflits comme des attaques personnelles.
- Ne faites pas de suppositions: clarifier plutôt que de supposer.
- Faites toujours de votre mieux: chercher des solutions positives en tenant compte de tous les points de vue.

Ces accords peuvent aider à gérer les conflits avec compassion, communication constructive et responsabilité personnelle. (Kupper F., 2021)

#### 5.5 Fixer des règles et des normes :

La mise en place de règles et de normes claires pour la résolution des conflits est recommandée, en veillant à ce qu'elles soient accessibles à tous les membres de l'organisation (Barabel, M. & Meier, O. 2015).

#### 5.6 Responsabilité partagée :

L'accent mis sur la responsabilité partagée peut favoriser une approche constructive où chaque partie reconnaît sa part de responsabilité dans le conflit (Barabel, M. & Meier, O. 2015). L'orientation vers des solutions plutôt que vers les problèmes est un aspect crucial de la gestion des conflits (Barabel, M. & Meier, O. 2015).

#### 5.7 Leadership responsable :

Les leaders et les managers doivent montrer l'exemple en adoptant des comportements de gestion responsable. Ils peuvent intervenir en tant que facilitateurs plutôt qu'en prenant des décisions unilatérales. Tous les conflits ne portent pas un caractère négatif, mais au sein d'une organisation, ils pourraient devenir contre-productifs. S'ils ne sont pas gérés adéquatement par le manager, ces conflits peuvent engendrer la division et nuire à la création de valeur, entraînant des conséquences destructrices. (Burger-Helmchen, T. & Raedersdorf, S., 2018).

#### 5.8 Suivi et évaluation :

Le suivi et l'évaluation continus des solutions mises en œuvre sont recommandés pour prévenir la récurrence des conflits. Il faut s'assurer que le conflit est bien résolu (Dethier, R., 2018)

#### 5.9 Apprentissage continu :

Chaque conflit peut être exploité comme une occasion d'apprentissage pour l'équipe, en encourageant la réflexion sur les leçons tirées et les améliorations possibles pour l'avenir. Le feedback est un moyen d'apprendre (Dethier, R., 2018)

## 6. Concilier performance économique et écologie

Alors qu'autrefois l'environnement était souvent négligé au profit de l'activité économique, il est maintenant reconnu comme une préoccupation collective à intégrer dans la production. Les pressions réglementaires et sociétales obligent les entreprises à gérer les enjeux environnementaux pour maintenir leur légitimité. Les entreprises doivent désormais adopter des valeurs environnementales et investir dans la dépollution pour assurer leur durabilité (Boiral O., 2005) et pourtant il est apparu lors de nos interviews, la difficulté de concilier la performance économique et l'écologie. Chaque décision doit être étudiée avant d'être mise en place.

Boiral traite de deux perspectives opposées concernant les effets économiques des actions environnementales. La première perspective classique considère que ces actions entraînent des coûts qui compromettent la productivité. La réglementation environnementale et les investissements associés sont perçus comme des contraintes et des charges.

La seconde perspective, appelée "hypothèse de Porter", soutient que les actions environnementales peuvent améliorer la compétitivité en stimulant l'innovation et en réduisant les coûts par le biais d'une approche "gagnant-gagnant". Pour lui, la prise en compte des attentes des parties prenantes peut générer des gains économiques significatifs, il met tout de même en garde contre deux risques : minimiser les investissements environnementaux pour préserver la productivité économique ou investir uniquement dans des actions environnementales rentables, négligeant des mesures essentielles, mais coûteuses (Boiral O., 2005).

Pourtant Boiral insiste sur la complexité des enjeux écologiques ainsi que la variété et la diversité des mesures possibles pour atténuer l'impact des activités industrielles sur l'environnement qui rendent la distinction traditionnelle entre la perspective économique classique et l'hypothèse de Porter simpliste voire peu adaptée.

## 7. Former des citoyens responsables dans nos écoles

L'inculcation des valeurs du management responsable dès le plus jeune âge est essentielle pour former une nouvelle génération de leaders conscients de leur impact sur la société et l'environnement. En revisitant les programmes scolaires dans le système belge, on peut sensibiliser les enfants et les jeunes aux principes de l'éthique des affaires, de la responsabilité sociale des entreprises et de la durabilité.

En intégrant ces valeurs dans l'éducation, on permet aux jeunes d'acquérir une compréhension précoce des enjeux sociaux et environnementaux liés au monde des affaires. Cela les aide à développer des compétences de réflexion critique, de prise de décision éthique et de gestion responsable dès leur jeune âge (Curnier, D. 2017).

En impliquant les écoles et les enseignants dans la promotion du management responsable, on crée un environnement propice à l'éveil des consciences et à l'adoption de comportements responsables.

Les jeunes seront encouragés à considérer l'importance de la transparence, du respect des parties prenantes, de la gestion responsable des ressources et de l'innovation durable.

Cette approche éducative permet aux plus jeunes de devenir des citoyens actifs et responsables, conscients de leur rôle en tant qu'acteurs de changement dans la société. Ils seront encouragés à s'engager dans des initiatives bénéfiques pour l'environnement et la communauté, ce qui contribuera à façonner un avenir plus durable (Curnier, D. 2017).

Nous sommes bien conscients que c'est une proposition qui ne peut être appliquée par les entreprises, toutefois, nous voulions proposer une solution quant au problème de l'hyper-individualisme souligné par l'un de nos interviewés, mais la réponse proposée est plus générale visant à une réforme de nos programmes scolaires.

## 8. Limites de notre recherche empirique

Il est clair que notre recherche présente plusieurs limites. Notamment le nombre restreint de personnes interviewées. Au vu de la difficulté à trouver des entreprises libérées, j'ai demandé conseil auprès de ma promotrice, qui me dirigea vers les sites dédiés aux entreprises libérées ou encore dans des articles de journaux. Il s'en suit aussi la difficulté de trouver des personnes prêtes à partager leurs expériences. Mon objectif de départ était d'obtenir un échantillon de 10 personnes ce que je n'ai pu atteindre. J'ai fait 9 interviews dont un que nous avons supprimé car l'entreprise présentée fonctionnait avec les mêmes principes que l'entreprise libérée mais n'en était pas une ou ne se disait pas être une entreprise libérée et pour éviter tout erreur ou doute, nous avons préféré ne pas le prendre en compte.

Deuxièmement, les questions que nous avons posées portaient sur des concepts plutôt abstraits : la justice organisationnelle, l'équilibre vie privée-professionnelle, la transparence, qui pouvaient être interprétés de différentes façons par les individus

Troisièmement, lors de nos interviews semi-directives, il est possible que nous ayons influencé nos interlocuteurs sans nous en rendre compte les aiguillant vers telle ou telle réponse.

Finalement, la liste des pistes que nous proposons pour favoriser un management responsable n'est pas exhaustive, ils sont aussi influencés par les propositions ou les actions des entreprises interviewées. La place du syndicat n'a pas été abordée lors de nos interviews, car nous n'y avons pas pensé au début de notre recherche.

## Conclusion générale

A travers ce mémoire, nous avons voulu répondre à la question « comment favoriser un management responsable au sein d'une entreprise libérée », pour cela nous avons commencé par étudier la théorie des organisations, les entreprises libérées et le management responsable comme base théorique à notre mémoire. Ensuite, nous avons confronté la théorie au terrain pour enfin arriver au dernier chapitre qui répond à notre problématique.

Notre première partie retrace la théorie des organisations qui avait comme objectifs de décrire les idées principales des auteurs dont les concepts ont eu un impact sur le développement des organisations et comprendre et déceler les racines du concept d'entreprise libérée et les points de rupture. Nous avons constaté que l'organisation des entreprises est en constante évolution et s'adapte constamment au changement. L'entreprise libérée s'inscrit dans une continuité qui trouve ses racines dans plusieurs courants de pensée qui ont remis en question la hiérarchie traditionnelle et ont cherché à donner aux employés plus de liberté et de responsabilité. Nous avons également souligné les points de rupture avec ces dernières.

Notre deuxième partie se concentre sur l'entreprise libérée, nous avons commencé par la définition et ses caractéristiques. Nous avons pu voir que ce n'était pas une recette miracle mais une réponse aux demandes de ce siècle, qui doit être adaptée à chaque entreprise tout en maintenant un apprentissage continu pour les employés et les dirigeants. Ce qui en fait sa plus grande difficulté

Le management responsable a été abordé lors du troisième chapitre, nous avons d'abord différencier le management responsable, la durabilité et la responsabilité sociétale des entreprises, puis nous avons cité les caractéristiques du management responsable et du manager responsable ainsi que les leviers et freins à son déploiement.

La confrontation du discours scientifiques à celui du terrain du mois de mars à juin, nous avons pu mener huit entretiens au sein de six entreprises libérées en Belgique : Sita group, Bioflore, SPF mobilité, Co-tools, Decathlon et enfin Iris. Les profils étaient différents allant du manager au magasinier pour pouvoir récolter l'avis de tous de manière objective. Nous nous sommes basés sur les résultats de ces entretiens pour élaborer des propositions de pistes.

Nous l'évoquons dans le dernier chapitre, l'objectif ultime de ce mémoire était de contribuer à l'évolution et à l'amélioration des pratiques de gestion responsable au sein des entreprises libérées, en prenant en compte la diversité des acteurs impliqués et les spécificités de chaque organisation, nous avons cherché à proposer des pistes concrètes pour transformer ces idéaux en actions tangibles et bénéfiques.

Nous avons voulu tout d'abord rappeler l'importance d'établir une vision et des valeurs cohérentes avec le management responsable ainsi que son inscription dans les statuts pour éviter un changement en cas de rachat ou d'acquisition.

Ensuite, nous avons abordé les stratégies d'accompagnement individuel et du groupe qui doivent être élaborées de manière à favoriser le développement individuel des compétences et l'inclusion de chacun. Le but étant de développer les soft skills ainsi que l'intelligence collective.

Un tel échange entre les collaborateurs exige tout une réflexion autour du lieu de travail, de la technologie utilisée et du comportement. En fusionnant les fondements des 3B avec les préceptes de l'entreprise libérée, les entreprises ont la capacité de forger un cadre favorable à la mise en place d'un management responsable.

Une quatrième piste souligne l'importance de la justice organisationnelle. Nous avons approfondi cette notion, soulignant son rôle crucial dans la promotion d'un environnement favorable au management responsable au sein de l'entreprise libérée. La justice organisationnelle, en garantissant un traitement équitable et transparent pour tous les individus au sein de l'organisation, crée un sentiment de confiance et d'appartenance.

Un autre élément abordé est la résolution de conflits dans une entreprise libérée. Elle repose sur la confiance, la communication ouverte et le respect mutuel. Nous y avons cité plusieurs pistes pour la résolution de conflits telles que l'écoute, la communication non violente, les accords de tolérances,...

Par la suite, nous avons traité le problème :concilier la performance économique et l'écologie os entretiens ont révélé la complexité d'harmoniser performance économique et éco-responsabilité, nécessitant une évaluation minutieuse de chaque décision. La complexité des problèmes écologiques et la diversité des actions pour réduire l'impact industriel rendent la distinction entre la perspective économique classique et l'hypothèse de Porter assez simpliste. Pourtant, il assure que l'attention aux parties prenantes peut engendrer des gains économiques importants.

Finalement, nous avons aussi présenté une solution plus générale qui est de former et sensibiliser les plus jeunes aux défis de notre monde. En établissant une base solide d'éducation au management responsable dès le plus jeune âge, on prépare la prochaine génération de dirigeants à être des leaders éthiques et visionnaires, capables de créer des entreprises respectueuses de la société et de l'environnement. Pour l'instant, les écoles se limitent au tri des déchets et peu d'actions sont mises en place pour la sensibilisation aux enjeux environnementaux.

Notons que la liste des pistes que nous avons citées n'est pas exhaustive et que chaque solution pourrait être approfondie et faire l'objet de recherche plus poussée. Une autre limite de notre

recherche : la place du syndicat n'est pas prise en compte. Nous aurions dû poser la question à lors de nos entretiens. C'était un élément que j'ai omis lors de la rédaction du guide d'entretien.

Pour conclure, tout au long de la rédaction de notre mémoire, nous avons pu constater que dans ces entreprises, les dirigeants voulaient du changement, plus d'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs cependant certains soulignent qu'il y a des profils qui ne correspondent pas à ce genre d'entreprise. Dans une entreprise libérée appliquant le management responsable, cela serait-il juste de décider qui correspond ou pas au système ou est ce c'est l'entreprise qui n'a pas su mettre en place un accompagnement solide ou c'est plutôt un problème de société occidentale ou l'hyper individualisme se propage. Est-ce que l'épanouissement de chacun est assuré ou est-ce une source de stress que de devoir travailler dans ce cadre. Ces quelques réflexions pourraient faire l'objet de futures recherches.

## Bibliographie

- Accard, P. (2020). *Cours de Théories des Organisations*. Université de Versailles, France
- Anthony R.N. (1965), *Planning and control systems*, Boston, The Harvard Business School Press.
- Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A., & Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 163–184.
- Audebrand, L. K. (2018). *Le management responsable : Une approche axiologique*. Canada: Presse de l'Université Laval.
- Barabel, M. & Meier, O. (2015). Chapitre 10. Savoir gérer les conflits. Dans : , M. Barabel & O. Meier (Dir), *Manageor: Tout le monde à l'ère digitale* (pp. 531-586). Paris: Dunod.
- Barker J.R. (1993), Tightening the iron cage : Concertive control in self-managing teams, *Administrative science quarterly*, vol.38, p.408-437.
- Blancheton, B. (2020). 30. Le Fordisme. In *Maxi Fiches: Vol. 3e éd. Histoire des faits économiques* (p. 100-101). Paris: Dunod. Consulté à l'adresse <https://www.cairn.info/histoire-des-faits-economiques--9782100821112-p-100.htm>
- Boiral, O. (2005). Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco-efficience. *Revue française de gestion*, n°163-186. <https://doi.org/10.3166/rfg.158.163-186>
- Bouquin, H. (2021). V. *Alfred Pritchard Sloan Jr.: The great GM mystery*. Dans : Samuel Sponem éd., *Les grands auteurs en contrôle de gestion* (pp. 85-100). Caen: EMS Editions. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/ems.spone.2021.01.0085>
- Burger-Helmchen, T. & Raedersdorf, S. (2018). 29. Le management des conflits. Dans : , T. Burger-Helmchen & S. Raedersdorf (Dir), *Pro en Management: 70 outils et 16 plans d'action métier* (pp. 96-97). Paris: Vuibert.
- Bréchet, J. & Desreumaux, A. (2005). Note critique. *Sociologies pratiques*, 10, 121-136. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/sopr.010.0121>

- Bruna, M., Yanat, Z. & Tchankam, J. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien. *Question(s) de management*, 22, 83-99. <https://doi.org/10.3917/qdm.183.0083>
- Canivenc, S., & Cahier, M.-L. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation : Innovation ou effet de mode ?* Paris: Presses des Mines-Transvalor la Fabrique de l'industrie.
- Charles, H.,( 2017), *Évolution de la structure organisationnelle des entreprises : Vers un système décisionnel égalitaire*, UCL
- Chez Favi, «la confiance rapporte plus que le contrôle»—Le Soir. (s. d.). Consulté 13 juillet 2023, à l'adresse <https://www.lesoir.be/art/1259520/article/demain-terre/economie-positive/2016-07-06/chez-favi-confiance-rapporte-plus-que-contrôle>
- Chrein, L. (s. d.). HOW Research. Consulté 24 février 2023, à l'adresse The HOW Institute for Society website: <https://thehowinstitute.org/how-research/>
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail: les entreprises libérées tiennent-elles leurs promesses? *Management & Avenir*, 93(3), 161–183. <https://doi.org/10.3917/mav.093.0161>
- Collectif des MECREANTS (Berthelot, Monneuse, Geuze..). (2015). *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion. Une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée, un préalable à l'entreprise délibérée.*
- Compte R.(2016) & al. , *Entreprise libérée et fonction commerciale*, IDRAC Business School, Éditions des Dirigeants Commerciaux de France
- Cultiaux, J. & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 27, 109-124. <https://doi.org/10.3917/nrp.027.0109>
- Curnier, D. (2017). Éducation et durabilité forte : considérations sur les fondements et les finalités de l'institution. *La Pensée écologique*, 1 <https://doi.org/10.3917/lpe.001.0252>
- Decathlon vise un chiffre d'affaires plus « durable ». (2022, mai 9). Consulté 9 août 2023, à l'adresse L'Echo website: <https://www.lecho.be/entreprises/grande-distribution/decathlon-vise-un-chiffre-d-affaires-plus-durable/10386885.html>
- De Ridder, M., (2021). *Investigation des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée*, UCL, Louvain
- Demoulin, S. (2021). *Psychologie de la médiation et de la gestion des conflits: Guide pratique*. Mardaga.
- Denoël, M. (2021) *La gestion des conflits dans les entreprises libérées*. John Cultiaux, Université de Namur
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations—3e édition*. Éditions EMS.



- Dethier, R. (2018). Gestion(s) de conflit(s). *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 119-120, 269-318. <https://doi.org/10.3917/cips.119.0269>
- Documentaire Société (Capital, M6). (2021). *Entreprise libérée : Plus heureux sans chef?* Consulté à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=5UZyc459KhY>, 30 min.
- Dortier, J. (2016). L'entreprise libérée : réalité ou imposture ?. Dans : Jean-Michel Saussois éd., *Les Organisations: État des savoirs* (pp. 423-429). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0423>
- du Penhoat, G. (2016). Outil 41. Pratiquer l'écoute active. Dans : , G. du Penhoat, *La Boîte à outils de la Gestion du Stress* (pp. 136-139). Paris: Dunod.
- Dupuis, J. (2007). Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223, 131-135. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rsg.223.0131>
- Durabilité : Comparaison internationale. (s. d.). Consulté 11 août 2023, à l'adresse SPF Economie website: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/durabilite-au-sein-des-pme/durabilite-comparaison>
- ETZIONI A. (1961), Comparative analysis of complex organizations, NewYork, Free Press.
- Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Impact social positif et création de valeur. *Question(s) de management*, 27, 91-130. <https://doi.org/10.3917/qdm.201.0091>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29(3), 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>
- Fox, F. & Pichault, F. (2017). Au-delà des *success stories*, quel processus de libération : Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 87-107. <https://doi.org/10.3917/rips1.056.0087>
- Gestion des changements—Un modèle de base pour décrire le changement, celui de K. Lewin. (s. d.). Consulté 10 mars 2023, à l'adresse [https://modules-iae.univ-lille.fr/M14/cours/co/chap2\\_01.html](https://modules-iae.univ-lille.fr/M14/cours/co/chap2_01.html)
- Getz, I. M. Carney B. (2016) *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Éditions Flammarion
- Getz, I. (2017). *L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*. Fayard.

- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglborg, A. (2020). Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée ? Deux études de cas. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 40,9, 3-23. <https://doi.org/10.3917/rimhe.040.0003>
- Gilbert P., Raulet-Croset N. et Teglborg A.-C. (2015), « L'innovation managériale par et pour le client », *Histoires d'entreprendre*, Collection Entrepreneurs pour le monde, EM Lyon, 25 p.
- Gilbert, P., Teglborg, A. & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127, 38-49. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/geco1.127.0038>
- Godard, O. et Hommel, T. (2001), « *Contestation sociale et stratégies de développement industriel. Application du modèle de la Gestion Contestable à la production industrielle d'OGM* », cahier n° 2001-015, laboratoire d'économétrie, École polytechnique de Paris.
- Georges N. (2016, mai 2). Philosophie managériale—Rebelle Santé. Consulté 14 juin 2023, à l'adresse <https://www.rebelle-sante.com/> website: <https://www.rebelle-sante.com/philosophie-manageriale/>
- Guérin P., Natalucci F., Suntheim F., *Le bilan environnemental des entreprises en temps de crise*. (2020, octobre 26). Consulté 16 mars 2023, à l'adresse IMF website: <https://www.imf.org/fr/Blogs/Articles/2020/10/26/blog-firms-environmental-performance-in-times-of-crisis>
- Geuze, F. (2015), L'entreprise libérée, entre communication et imposture <http://www.parlonsrh.com/entreprise-liberee-entrecommunication-et-imposture/>
- Hatchuel, A. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XX<sup>e</sup> siècle. *Entreprises et histoire*, 83, 108-120 <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/eh.083.0108>
- Hamel, G(2008), *La fin du management, inventer les règles de demain*, Vuibert
- Holtz, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, 125-140. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/rips1.056.0125> IAE Lille, *Présentation générale des théories des organisations—Introduction*. (s. d.) Consulté 23 février 2023 de [https://modules-iae.univ-lille.fr/M29/cours/co/005\\_module\\_29\\_IAE\\_intro.html](https://modules-iae.univ-lille.fr/M29/cours/co/005_module_29_IAE_intro.html)
- Jacquet S.(2013) Du management participatif... Au management coopératif—Centre de Ressources en Économie-Gestion. Consulté 23 juin 2023, à l'adresse <https://creg.ac-versailles.fr/du-management-participatif-au-management-cooperatif>
- Krauss R.M. & Morsella, E. (2004). The role of gestures in spatial working memory and speech. *The American Journal of Psychology*,. <https://doi.org/10.2307/4149008>

- Kupper F. (2021), Éthique d'entreprise et durabilité, Ichech, Bruxelles.
- La justice organisationnelle. (s. d.). Consulté 15 juillet 2023, à l'adresse <https://www.danielle-jouglaard.fr/fr/journal/leadership/la-justice-organisationnelle>
- Lacan, A., & Dalmas, M. (2022). De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante. Essai critique et clinique sur les transformations managériales: *Management & Avenir*, N° 130(4), 41-63.
- Labie, M., Godfroid C., Urgeghe L. (2016). *THEORIE DES ORGANISATIONS*. Université de Mons
- La durabilité au sein des PME. (s. d.). Consulté 12 juillet 2023, à l'adresse SPF Economie website: <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/la-durabilite-au-sein-des-pme>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Bruxelles : Nelson Parker.
- Landier H. (2015), Victime de la mode, *Une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée, un préalable à l'entreprise délibérée*, Collectif des Mécénats
- La libération des entreprises est en marche. (2017, janvier 16). Consulté 11 juillet 2023, à l'adresse L'Echo website: <https://www.lecho.be/opinions/analyse/la-liberation-des-entreprises-est-en-marche/9852052.html>
- Lefranc, F.-X. (2015). Le travail libéré (Film documentaire).
- Mansencal C., Michel D., Théories des organisations—Centre de Ressources en Économie-Gestion. (s. d.). Consulté 9 mars 2023, à l'adresse <https://creg.ac-versailles.fr/theories-des-organisations>
- Marmion, J. (2017). La pyramide des besoins. Dans : , . Ouvrage collectif, *La motivation* (pp. 21-22). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.colle.2017.01.0021>
- Meissonier M. (2014) Le Bonheur au travail. Documentaire de Production : ARTE France, RTBF, Campagne Première. France, 2014, DVD, 90mn
- Ménard C., *ORGANISATION, économie*—Encyclopædia Universalis. (s. d.). Récupéré de <https://www.universalis.fr/encyclopedie/organisation-economie/>
- Minchela D. (2021). *Espaces de travail: Nouveaux usages et nouveaux enjeux*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.minch.2021.01>
- Moulette, P., Roques, O., & Tironneau, L. (2019). 2. Les principales théories des organisations : L'école classique. In *Maxi Fiches: Vol. 3e éd. Gestion des ressources humaines* (p. 6-8). Paris: Dunod. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dunod.moule.2019.01.0006>

هر:

- Moulette, P., Roques, O., Tironneau, L. & Benraïss-Noailles, L. (2019). 30. La motivation au travail : les théories des besoins. Dans : Pascal Moulette éd., *Gestion des ressources humaines* (pp. 131-134). Paris: Dunod. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/dunod.moule.2019.01.0131>
- Nikiema N. (s.d), Sociologie des organisations, chapitre 3 : les théories bureaucratiques, Agence universitaire de la Francophonie consulté le 8 mars 2023  
<https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/chapitre3.pdf>
- Noiriel E., 2016, Contrôle et confiance, comment articuler contrôle interne et management par la confiance ?, Dauphine Université de Paris
- Octave Gelinier (1906-2004), le pionnier du management en France\* : «Il ne faut pas copier purement et simplement les modèles occidentaux». (s. d.). Consulté 14 juin 2023, à l'adresse Leaders website: <https://www.leaders.com.tn/article/34923-octave-gelinier-1906-2004-le-pionnier-du-management-en-france-il-ne-faut-pas-copier-purement-et-simplement-les-modeles-occidentaux>
- Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020), *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Ichec, Bruxelles
- Peaucelle, J. (2007). La malléabilité organisationnelle des TIC. *Revue française de gestion*, 172(3), 105-116. <https://doi.org/10.3166/rfg.172.105-116>
- Peeters, P. ; Horlay, J. (2016). *La gestion de la connaissance en entreprise libérée*. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Prom. : Taskin, Laurent.
- Pérez, R. (2005). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 40(211), 29-46. Retrieved from <http://ezproxy.ichec.be/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/quelques-reflexions-sur-le-management-responsable/docview/220843922/se-2>
- Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)—Encyclopædia Universalis. (s. d.). Consulté 10 avril 2023, à l'adresse <https://www.universalis.fr/encyclopedie/peter-ferdinand-drucker/>
- Plane, J. (2019). Chapitre 2. Le management des relations humaines. Dans : J. Plane, *Management des organisations* (pp. 55-102). Paris: Dunod.
- Portes A., Théorie des organisation, AUNEGe
- Psychosociologie des organisations. (s. d.). Consulté 8 avril 2023, à l'adresse [https://unt.univ-cotedazur.fr/aunege/M2/Psychosociologie\\_des\\_Organisations/Psycho/213.htm](https://unt.univ-cotedazur.fr/aunege/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/213.htm)
- Responsabilité sociétale des entreprises | Belgium.be. (s. d.). Consulté 29 juin 2023, à l'adresse [https://www.belgium.be/fr/economie/developpement\\_durable/economie\\_durable/responsabilite\\_sociale\\_des\\_entreprises](https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/responsabilite_sociale_des_entreprises)

- René DAVAL, « Théorie des organisation », *Encyclopædia Universalis* [en ligne], consulté le 10 juin 2023. URL : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/theorie-des-organisations/2-henri-fayol-et-la-theorie-de-l-administration/>
- Renaud, S., Tremblay, F. & Morin, L. (2014). L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada. *Question(s) de management*, 8, 11-26. <https://doi.org/10.3917/qdm.144.0011>
- Rojot, J., (1997), « Théorie des organisations », dans SIMON & JOFFRE, « Encyclopédie de Gestion », 2ème édition, 3 volumes, Economica, Paris.
- Rousseau, A. (2022). *Management organisationnel et humain*. ICHEC, Bruxelles
- Silva, F( 2013), *management responsable : le guide pratique d'un management nouvelle génération*. Kedge Business School
- Suzy Canivenc, *Les nouveaux modes de management et d'organisation. Innovation ou effet de mode?*, Paris, Presses des Mines, 2022.
- Sylvain M., (2021), le taylorisme, Institut International de Management, consulté en ligne <https://www.studocu.com/row/document/institut-international-de-management/gestion-des-ressources-humaines/taylorisme-management/20226281>
- Tahri, W. & Elkadiri, I. (2016). *Sensemaking* et bien-être dans le contexte de changement organisationnel. *Question(s) de management*, 13, 73-85. <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0073>
- Tanquerel, S., Obermöller A., *Entreprises libérées : Survivre au changement de leadership*. (2019, juin 11). Consulté 3 mai 2023, à l'adresse HBR France website: <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/06/26308-entreprises-liberees-survivre-au-changement-de-leadership/>
- Tchankam, J., Ndoume Essingone, H. & Tchagang, E. (2020). Chapitre 14. Portée et limites de la recherche qualitative. Dans : Soufyane Frimousse éd., *Produire du savoir et de l'action: Le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 165-174). Caen: EMS Editions. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/ems.peret.2020.01.0165>
- The HOW Report, (2016) *A global, Empirical Analysis of how governance, culture and leadership, impact performance*, LRN
- Theurelle-Stein, D. & Barth, I. (2017). Les *soft skills* au cœur du portefeuille de compétences des managers de demain. *Management & Avenir*, 95, 129-151. <https://doi.org/10.3917/mav.095.0129>

- Thiétart, R. (2003). Introduction. Dans : Raymond-Alain Thiétart éd., *Le management* (pp. 7-24). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Weber, M. (1971). La domination légale à direction administrative bureaucratique. Dans *Économie et société*. Paris: Plon.
- Thomas, Anne-Laure. *Le modèle de l'entreprise libérée face au réel : le cas de Décathlon*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2017. Prom. : de Nanteuil, Matthieu. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:8940>
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2006). Fractures numériques, inégalités sociales et processus d'appropriation des innovations. *Terminal*, n° 95-96.
- Vandercammen, M., & Gauthy-Sinéchal, M. (2014). *Études de marchés - Méthodes et outils*. Paris : De Boeck.
- Weil S., "La rationalisation du travail"(1937) dans *La condition ouvrière*, 1951, Idées Gallimard, 1976, p. 304-305.
- Weil T et Dubey A. (2020), *Au-delà de l'entreprise libérée, Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Paris, Presses des Mines,.

## Autres bibliographies :

- Affaires de corruption : Les pages sombres de l'histoire d'Airbus. (2020, janvier 28). Consulté 5 août 2023, à l'adresse Les Echos website: <https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/affaires-de-corruption-les-pages-sombres-de-l-histoire-d-airbus-1166933>
- Amit R, Zott C. (2001), « Value Creation in e-business », Strategic Management Journal, Vol. 22, N°6/7, p. 493-520.
- Commission européenne. (2001). Livre vert sur « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Bruxelles : Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Davis, C.R. (2018). Administrator Leadership Styles and Their Impact on School Nursing. *NASN School Nurse*, 33, 36 - 39.
- Effondrement du Rana Plaza, la mort de l'industrie. (2013, mai 26). Consulté 5 août 2023, à l'adresse [https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/26/rana-plaza-la-mort-de-l-industrie\\_3417734\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/26/rana-plaza-la-mort-de-l-industrie_3417734_3234.html)
- Holacracy Constitution v5.0. (s. d.). Consulté 11 juillet 2023, à l'adresse Holacracy website: <https://www.holacracy.org/constitution/5>
- iGi, (s.d), Constitution Holacracy 5.0, France, Récupéré de [https://igipartners.com/sites/default/files/constitution\\_holacracy\\_5.0\\_version\\_officielle.pdf](https://igipartners.com/sites/default/files/constitution_holacracy_5.0_version_officielle.pdf)
- Pfeffer, J. (2010). “*Building sustainable organizations: The human factor*”. *Academy of Management of perspectives*, 24(1), p.34-45.
- Qui sommes-nous ? Consulté 9 août 2023, à l'adresse Decathlon Recrutement website: <https://recrutement.decathlon.fr/decathlon/>
- Decathlon-chiffre-affaires-monde, repris le 5 juillet 2023 de <https://fr.statista.com/statistiques/575669/decathlon-chiffre-affaires-monde/>
- Octave Gelinier (1906-2004), le pionnier du management en France\* : «Il ne faut pas copier purement et simplement les modèles occidentaux». (2023). Aïssa Baccouche Consulté 12 juin 2023, à l'adresse Leaders website: <https://www.leaders.com.tn/article/34923-octave-gelinier-1906-2004-le-pionnier-du-management-en-france-il-ne-faut-pas-copier-purement-et-simplement-les-modeles-occidentaux>

## Annexes