

**Julien Granata  
Annabelle Jaouen**

# **Management**

# **libéré**

**7 entreprises dévoilent  
leurs méthodes :  
agilité, performance  
durable et antifragilité**



**Julien Granata  
Annabelle Jaouen**

# **Management**

# **libéré**

**7 entreprises dévoilent  
leurs méthodes :  
agilité, performance  
durable et antifragilité**

**DUNOD**

## Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-082087-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*« Tout ce qui augmente la liberté augmente la responsabilité. »*  
Victor Hugo

*« La liberté est le bien le plus précieux que l'on possède – y compris la liberté de commettre des erreurs ; elle est sacrée au point de ne devoir jamais être échangée contre des avantages économiques ou autres. »*  
Nassim Nicholas Taleb



# Sommaire

Introduction	9
Chapitre 1 – L’odyssée de la PME ESII « raisonnablement libérée : de l’holocratie à l’antifragilité »	19
Une culture RSE forte comme étape préalable au processus de libération	21
Une libération pour fournir le cadre à la vision interne RSE et la raison d’être orientée client	24
De l’agilité... à l’antifragilité pour se renforcer au contact des crises	36
Dépasser les pièges de la transmission pour passer d’une entreprise « raisonnablement » à « durablement » libérée	40
Des enseignements diffusables dans d’autres contextes	44
Chapitre 2 – Le management libéré en PME : étapes clés et outils chez Primum Non Nocere	49
Primum Non Nocere, une culture libérée dès l’origine	51
Les outils du management libéré	54
Les difficultés de la libération : apprendre à gérer les paradoxes	59
Allons plus loin...	
Que nous apprend l’expérience de Primum Non Nocere ?	63
Chapitre 3 – La Panière : de l’entreprise libérée à la gouvernance cellulaire	67
D’un paternalisme humaniste à la libération de l’entreprise ?	68
Entre libération et délibération avec la gouvernance cellulaire	71
Mise en œuvre de la (dé)libération avec la gouvernance cellulaire	73
La gouvernance cellulaire pour orchestrer l’intelligence collective	78
La gouvernance cellulaire développe le pouvoir d’agir des acteurs	80
Préconisations managériales	82

Chapitre 4 – De l’intuition d’un manager au management de la libération de l’unité « HEA libérée » au sein du groupe Thales	85
Conduire un processus de libération en s’inspirant d’un livre	86
La nécessaire formalisation du processus pour dépasser le risque d’échec	95
Les points faibles et leurs traitements	102
Un premier bilan convaincant pour un essaimage	103
Des enseignements diffusables dans d’autres contextes	106
Chapitre 5 – L’expérience salarié pour libérer la culture intrapreneuriale de l’ETI Extia	109
Extia, une performance et une croissance hors normes	110
Un nouveau modèle d’entreprise : Extia, une entreprise libérée ou agile ?	112
Une culture managériale qui favorise l’émancipation et la responsabilisation des individus	117
Une vision et des pratiques RH réinventées, en adéquation avec la culture managériale	121
Des outils et des méthodologies au service de l’ingénierie humaine	126
Que retenir de l’exemple d’Extia ?	128
Chapitre 6 – La démocratie « concertative » dans le Groupe Hervé	131
Histoire et philosophie du Groupe Hervé	131
L’organisation en réseau du Groupe Hervé	136
La pyramide inversée dans le Groupe Hervé	144
Que retenir du cas du Groupe Hervé ?	147
Chapitre 7 – Aepsilon, une libération individuelle, collective et sociétale : un processus réflexif et créatif en deux temps	153
Aepsilon, une Entreprise des Services du Numérique fondée sur l’idée de bon sens et de liberté	153
Des agents de cristallisation : la croissance, un trio libérateur et un déclencheur	156
Phase 1 : une libération individuelle et partielle	159
Phase 2 : une libération collective et sociétale	171
Que nous enseigne le cas d’Aepsilon ?	179
Conclusion	181
Les auteurs	187



# Introduction

## *De l'entreprise au management libéré*

Julien Granata

En ces temps de troubles où une crise sanitaire met à mal l'économie mondiale, les débats sur les modèles d'entreprises capables d'y survivre sont relancés. Les regards se portent sur leur gouvernance et leur capacité de transformation pour mener à bien transitions numériques et environnementales. Entre un pouvoir exclusivement exercé par des tout puissants dirigeants ou une gouvernance collective participative, pas étonnant que le modèle général d'entreprise reste encore en proie à des luttes paralysantes. Face à l'ampleur de la crise inédite du coronavirus, la paralysie est un luxe préjudiciable que nulle organisation ne peut s'offrir. Tout porte à croire que le mouvement reste la seule issue.

De la pratique a récemment éclos un modèle offrant une possible voie de réconciliation entre les deux visions opposées, celui que quelques explorateurs revendiquent de « libéré » mais aussi d'opale ou d'antifragile. Dans ce monde en transitions multiples, disruptif, enclin à la multiplication de crises de toute nature, la transformation organisationnelle est un enjeu de survie. Nous posons cette affirmation comme postulat de cet ouvrage dont l'objet est de livrer aux nouveaux explorateurs, qu'ils soient managers ou dirigeants, des outils, méthodes, étapes et postures permettant de conduire un projet de libération qu'il s'agisse d'un service, d'une unité ou d'une organisation entière. À travers l'analyse approfondie de sept

libérations réelles, nous portons particulièrement attention aux invariants, aux incontournables, aux points d'étape qui fondent le socle d'un management libéré, tout en mettant en lumière les innovations spécifiques et expérimentations singulières.

Ce livre s'adresse aux aventuriers, aux audacieux, aux preneurs de risques, aux pétris d'incertitudes mais régis par la passion et qui, à la manière d'un Mike Horn traversant l'Antarctique, savent se fixer un cap sans trop savoir ce qui les attend sur la route. Notre ouvrage conte l'histoire des premiers de cordée, d'*early adopters*, dont les réussites et les échecs permettent aux suivants d'optimiser leurs chances de succès. Soyons utopistes et permettons-nous de croire que c'est peut-être au sein des organisations que l'on sème les graines d'un changement de société plus humaine et durable. Prévisionnistes, rationalisateurs, contrôleurs, épris de plans, vous ne trouverez dans ce livre rien qui puisse conforter vos croyances.

### **Pourquoi s'intéresser à une philosophie pour en faire un modèle de management ?**

Dès le début des années 2000, à contre-courant de ma formation rationnelle en Sciences de Gestion, j'ai pratiqué ce que je nommais fièrement « la responsabilisation » lors de mes premières expériences de management en tant que responsable d'une brasserie ou directeur d'une petite structure. Ce fut autant audacieux que douloureux. Décréter que les collaborateurs sont autonomes et responsables s'apparente à vouloir jeter un sort sans baguette magique, surtout lorsque l'on n'a pas complètement saisi la fonction essentielle de la vision partagée ou de la posture du leader. La maxime des Grecs antiques *pathemata mathemata* rappelle que la souffrance guide l'apprentissage. Les expérimentations menées par les entreprises étudiées dans cet ouvrage confortent cette philosophie. Le jeune apprenti que j'étais a essuyé bien des plâtres et aurait sûrement bénéficié de la sagesse de quelques anciens.

Si comme le soutien Shirky<sup>1</sup> « lorsque vous adoptez un outil, vous adoptez aussi la philosophie du management qui lui est implicite », il est tout à fait logique de considérer par réciprocité que l'adoption d'une philosophie conduit à adopter aussi des outils qui lui sont implicites. L'objectif que nous nous sommes fixé est d'identifier ces outils qui renforceront une

---

1. Clay Shirky *TedGlobal*, "How the internet will (one day) transform government", June 2012.

philosophie libérée que nous pensons propice à l'épanouissement des individus et à la performance durable des organisations.

Alors que dans la vision radicale de Tom Peters<sup>2</sup> la libération devait conduire à la suppression des lignes hiérarchiques, c'est paradoxalement sur les managers que repose le déploiement à grande échelle d'une culture managériale propre à responsabiliser et rendre autonomes les travailleurs. N'en doutons point, les crises vont croître en fréquence et en intensité. Pour y survivre, c'est bel et bien la question du « comment » libérer les énergies qui est cruciale.

### Aux origines historiques de la libération post-esclavage

Alors que Dieu se hâte à la tâche sept jours durant pour créer la Terre, il condamne Adam et Eve à la sueur pour se nourrir chaque jour de leur vie. Le travail serait-il l'expiation du péché originel ? Dans la mythologie, c'est à partir du feu volé aux dieux par Prométhée que naquirent les techniques de travail. Au regard du châtement infligé au titan pour sa trahison, le travail débute sous de mauvais auspices jusqu'à étymologiquement épouser le symbole de la torture par le « tripalium ». Aussi inspirantes soient toutes références à la démocratie hellénique, le travail durant l'Antiquité reste entaché par l'esclavage apparu il y a 5 000 ans dans le croissant fertile mésopotamien<sup>3</sup>. Les Romains placent la *Libertas* comme socle fondamental de leur République garantissant le respect des droits personnels et politiques à tout citoyen romain même si le Sénat reste la mainmise de quelques familles de haut rang. Il faudra attendre 1848 pour que l'esclavage soit officiellement aboli dans les colonies et possessions françaises mais rapidement remplacé par le Code de l'indigénat qui assujettira les autochtones et les travailleurs immigrés aux travaux forcés jusqu'en 1946. Le Moyen Âge généralisa le servage peu propice à la libération peu importe la définition que l'on donnerait de cette dernière. Selon le *Livre des métiers* rédigé en 1268 par Étienne Boileau, l'apprentissage au sein des guildes varie entre 8 et 10 ans suite auquel l'apprenti devient valet, car évidemment seuls les fils de maîtres peuvent accéder à ce titre suprême.

---

2. Peters T., *Liberation Management*, Dunod, 1993.

3. Delacampagne C., *Histoire de l'esclavage. De l'antiquité à nos jours*. Le livre de Poche, 2002.

Quelques siècles plus tard, les rafles d'enfants orphelins ou leur vente par les paroisses aux usines, dans des cités industrielles insalubres, alimenteront la révolution industrielle<sup>4</sup>. Embauchés dès l'âge de 4 ans pour effectuer les tâches les plus dangereuses, il faudra attendre en France le 22 mars 1841 pour voir l'âge minimum d'embauche des enfants fixé à 8 ans. C'est l'instruction obligatoire laïque et gratuite de 1882, pour les enfants de six à treize ans révolus, qui posera les jalons de leur libération de l'esclavage infantile industriel. Ce nouveau monde industriel a arraché le paysan à ses racines, comme la nation avait pris habitude de le faire pour l'envoyer à la guerre, pour l'entasser dans ce que Jünger<sup>5</sup> nomme des « termitières sans âme » à la périphérie des villes. Pour Nietzsche<sup>6</sup>, le principe industriel de division du travail est tout bonnement celui de la barbarie.

Le siècle des Lumières et sa modernité industrielle plaçait pourtant le travail comme source de liberté, comme vecteur d'émancipation individuelle. L'humanisme est devenu indissociablement lié à l'idéologie du progrès. Frédéric Winslow Taylor, fondateur de l'organisation scientifique du travail, se considérait lui-même comme « humaniste ». Il faudra attendre la populaire pyramide Maslow pour généraliser une attention aux besoins des humains. Malgré une production scientifique prolifique sur les bienfaits de la motivation, du bien-être, de la responsabilisation ou encore de l'autonomie au travail, le contenu des formations dans les écoles et les prises de décisions des dirigeants d'entreprises restaient majoritairement attachés à un rationalisme naïf, une vision septique de travailleurs averses à la tâche entraînant leur surcontrôle de la part d'une caste grandissante de non-productifs.

Alors que Hegel considérait le travail comme un moyen de parvenir à une dignité plus haute, Nietzsche<sup>7</sup> distinguait les Hommes libres, disposant de deux tiers de leur journée pour eux, des autres « esclaves » qu'importe leur statut ou leur revenu. Malheureusement, comme le rappelle Girard<sup>8</sup>,

---

4. Dufour L. et Andiappan M., *Les innovations en management des ressources humaines. L'innovation managériale*, Dunod, 2013.

5. Jünger F. G., *La perfection de la technique*, 1946.

6. Nietzsche F., *La Naissance de la Tragédie*, 1872.

7. Nietzsche F., *Humain, trop humain*, 1878.

8. Girard B., *Aristote, leçons pour redonner du sens à l'entreprise et au travail*, Master Class, Maxima, 2010.

on associe encore le travail plus à de la souffrance qu'à un moyen d'enrichissement individuel ou collectif. C'est pour ces raisons que l'invitation à changer de paradigme de Frédéric Laloux<sup>9</sup> fait tant écho. Ce dernier propose de réinventer des organisations porteuses de sens pour leurs membres et fondées sur une raison d'être collective évolutionnaire. Il en va de même pour Robertson qui, à travers son *Holacracy*, suggère de considérer que les individus sont par nature « bons » tout comme Jean-François Zobrist<sup>10</sup>. S'accomplir au travail serait peut-être la voie de la véritable libération.

Ce courant libérateur n'est pourtant pas nouveau. Dès 1948, Hyacinthe Dubreuil<sup>11</sup> pose les fondements de la libération au travail avec la théorie des équipes autonomes et l'utilisation de la responsabilisation au service du bonheur des salariés. Dans la continuité, Douglas McGregor<sup>12</sup> prône une organisation fondée sur les besoins fondamentaux d'auto-direction et d'autoréalisation. Début des années 1970, Jean-Christian Fauvet, alors consultant chez Bossard, théorise la sociodynamique<sup>13</sup> et l'auto-organisation. En 1977, Albert Bandura montre que plus grand est le sentiment d'auto-efficacité d'un individu, plus élevés sont les objectifs qu'il s'impose et son engagement dans leur poursuite. En 1993, Tom Peters défend l'effacement des lignes hiérarchiques, l'élaboration des tâches en micro-centres de responsabilités et la décentralisation de la prise de décision. C'est au lendemain de la crise des *subprimes* qu'est publié en 2009 *Freedom, Inc.* traduit en 2012 sous le titre *Liberté et Cie*, du journaliste Brian Carney et du Professeur Isaac Getz mis en lumière par l'excellent reportage *Le bonheur au travail*<sup>14</sup>. Dans le titre original est d'ailleurs précisé « Free your employees » et non pas *l'entreprise*. D'ailleurs, Isaac Getz<sup>15</sup> considère qu'il n'y a pas de modèle pour l'entreprise libérée qu'il définit comme une forme organisationnelle au sein de laquelle les salariés sont complètement libres

---

9. Laloux F., *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirees*. Diateino, 2014.

10. Zobrist J-F., *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, Tome 1, 2018.

11. Dubreuil H., *L'Équipe et le ballon : l'ouvrier libre dans l'entreprise organisée*, Paris, Portulan, 1948.

12. McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGrawHill, 1960.

13. Fauvet J.C. et Stefani X., *La socio-dynamique : un art de gouverner*, Les éditions d'organisation, 1983.

14. Missonnier M., *Le bonheur au travail*, Arte France, 2014.

15. Getz I., "Liberating Leadership : How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted", *California Management Review*, 2009.

et responsables d'entreprendre toutes actions qu'ils jugent bénéfiques sans en référer à leur patron ou un supérieur.

Effet de mode mis à part, aucun concept organisationnel ne peut faire l'économie de s'ancrer sur des outils et méthodes de terrain pour espérer se généraliser. Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey<sup>16</sup> rappellent d'ailleurs que la montée en autonomie nécessaire à une libération nécessite une préparation et une organisation. Pour autant, nulle intention de notre part de fournir un « kit » inutilisable dans la pratique, d'autant plus lorsqu'on s'embarque pour un voyage dont on connaît le point de départ... mais nullement la destination.

### L'entreprise libérée l'est-elle vraiment ?

L'annuaire des organisations libérées<sup>17</sup> recense, en partie, des entreprises s'auto-déclarant engagées dans cette voie. Étonnamment, on n'y retrouve pas de grandes enseignes comme Decathlon ou Auchan au sein desquelles le processus de libération a pourtant déjà fait l'objet de communications ou d'analyses. La faute, peut-être, à un concept fortement marqué par une vision du monde du travail conduisant des grands groupes à éviter de s'en revendiquer face au scepticisme des syndicats. Ces derniers lui reprochent une issue négative pour le travailleur par une augmentation de la quantité de travail sans contreparties voire un risque de totalitarisme<sup>18</sup>. On retrouve la crainte d'un poids de la liberté, évoqué par Victor Hugo<sup>19</sup>, sur la conscience et la responsabilité qui s'ajouterait à celui du travail. L'autre cause résiderait, sans doute, dans l'absence de modélisation. Dans ces circonstances, rien n'empêche de considérer un processus de simplification des process chez Volkswagen France<sup>20</sup> comme un premier pas vers une libération. Finalement, qui peut affirmer qu'une entreprise se libère ou pas ?

Une cinquantaine d'années sépare Bill Gore de Jean-François Zobrist lorsque ce dernier parvient chez Favi à responsabiliser des ouvriers

---

16. Weil T. et Dubey A.-S., Au-delà de l'entreprise libérée. *La Fabrique de l'industrie*, 2020.

17. <http://www.xn--organisationslibres-qzbb.fr/>

18. Kristanadjaja G., « Entreprise libérée, les salariés en prennent pour leur grade », *Libération*, 2019.

19. Victor Hugo, *Actes et Paroles avant l'exil*, 1875.

20. Aigouy C. et Granata J., L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen Groupe France, *Revue RIPCO*, 2017.

autour d'équipes autonomes orientées clients. Pourtant, l'ex-militaire de carrière n'a pas étudié les principes de management de Gore malgré qu'Isaac Getz et Brian Carney<sup>21</sup> considèrent les deux entreprises comme « libérées ». En revanche, ce qui rapproche nos deux dirigeants est une vision du monde consistant à considérer l'ensemble des collaborateurs comme naturellement responsables, bons, et donc dignes de confiance, qu'importe leur niveau hiérarchique. Finalement, seule l'identification de méthodes ou outils propres à toute libération permettra de considérer si une organisation est libérée ou pas.

### Le rôle du management dans un processus de libération

Le rapport sur la QVT de l'ANACT<sup>22</sup> confirme qu'une libération ne peut se déployer sans outils et sans managers. L'intégration des managers et le déploiement de méthodes managériales s'avèrent d'autant plus capitaux que l'entreprise est grande et dispersée géographiquement dans divers sites. La libération n'est pas toujours intégrative et peu se déployer de façon graduelle ou diversifiée. Dans sa thèse, Hélène Picard<sup>23</sup> identifie d'ailleurs des situations très contrastées en fonction des sites d'une même entreprise. Le mémoire de Master de Thomas Faugier<sup>24</sup> illustre comment chez Decathlon la libération effective des sites reste fortement dépendante de la vision de leur direction.

Les managers, tant décriés, sont peut-être l'avenir d'une méthode managériale qui doit se stabiliser dans le temps notamment pour survivre aux changements des dirigeants qui portent la libération. En effet, le départ de ces leaders libérateurs peut remettre rapidement en cause la philosophie si elle ne s'appuie pas sur une structure solide. La mise en avant de cas spectaculaires de suppression de la ligne hiérarchique est certainement préférable pour qui veut faire le buzz ou vendre plus de livres mais ne représente en aucun cas la réalité de centaines d'entreprises qui s'engagent sur cette voie.

---

21. Getz I. et Carney B. (2012), *Liberté & Cie.*, Flammarion, 2016.

22. Rapport sur « La Qualité de Vie au Travail : un levier de compétitivité » de l'ANACT, 2016.

23. Picard H., *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managériale émancipateur*, Thèse de doctorat, Paris Dauphine, 2015.

24. Faugier T., *La libération chez Decathlon*, mémoire de Master sous la direction de Julien Granata, Montpellier Business School, 2016.