

## QUELS ESPACES DE LIBERTÉ DANS L'ENTREPRISE DITE LIBÉRÉE ?

Une approche par la liberté sociale d'Axel Honneth

[Marine de Ridder](#), [Laurent Taskin](#)

Association de Gestion des Ressources Humaines | « @GRH »

2021/3 N° 40 | pages 13 à 36

ISSN 2034-9130

ISBN 9782957609963

DOI 10.3917/grh.213.0013

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-agrh1-2021-3-page-13.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Association de Gestion des Ressources Humaines.

© Association de Gestion des Ressources Humaines. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# QUELS ESPACES DE LIBERTÉ DANS L'ENTREPRISE DITE LIBÉRÉE ? UNE APPROCHE PAR LA LIBERTÉ SOCIALE D'AXEL HONNETH

---

**Marine De Ridder**

marine.deridder@uclouvain.be

ICHEC Brussels Management School, UCLouvain

**Laurent Taskin**

laurent.taskin@uclouvain.be

---

**Résumé**

FR

*Dans cet article, nous interrogeons le rôle des pratiques de GRH sur la liberté au travail dans le contexte des entreprises dites libérées. Notre analyse se base sur une étude de cas réalisée au sein d'une administration dite libérée, combinant 62 entretiens semi-directifs et 23 temps d'observation directe. En mobilisant le concept de liberté sociale développé par Honneth (2015), nous explorons les enjeux individuels et collectifs de la reconnaissance et nous montrons que les pratiques de GRH associées à la libération de l'organisation produisent également du déni de reconnaissance. Ce faisant, cet article contribue à interroger la notion de liberté dans ce contexte organisationnel particulier—un impensé des recherches sur le sujet—et montre comment la liberté sociale se trouve finalement empêchée par l'opérationnalisation, en GRH, de l'idéal de libération des organisations.*

**Mots-clés**

*liberté, GRH, entreprise libérée, reconnaissance, Honneth.*

---

**Abstract**

EN

*In this article, we explore the role of HRM practices on freedom at work in the context of self-proclaimed liberated firms. Our analysis draws on a case study conducted in a self-proclaimed liberated public agency, combining 62 semi-structured interviews and 23 periods of direct observation. Adopting Axel Honneth's concept of social freedom in the study of individual and collective dimensions of recognition, we show the HRM*

*practices associated to organizational freedom also produce denials of such recognition. This article contributes to question the very notion of freedom in a specific organizational context and shows how social freedom is hindered by the operationalization, through HRM practices, of this ideal of freeing organizations.*

### Keywords

*freedom, HRM, liberated firms, recognition, Honneth.*

---

## INTRODUCTION

L'émancipation, l'*empowerment*, ou encore l'autoréalisation des individus au travail sont au cœur des idéologies managériales contemporaines (Lee et Edmondson, 2017). Depuis une décennie en France et en Belgique, l'entreprise dite libérée incarne cette tendance et suscite l'intérêt des praticiens du management (Gilbert, Raulet-croset, *et al.*, 2017) et des chercheurs en gestion des ressources humaines (Mattelin-Pierrard *et al.*, 2020). Bien que présentée comme une philosophie (Getz, 2017) ou encore comme une « *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 meilleures* » (Carney et Getz, 2009, p. 34), la notion d'*entreprise libérée* s'inscrit dans la lignée des pratiques managériales ayant l'ambition de rompre avec l'organisation hiérarchique et la division verticale du travail qu'elle sous-entend, notamment en organisant la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise (e.g. Lee et Edmondson, 2017). Si l'idéologie managériale de la *libération* témoigne de la prégnance contemporaine des aspects relatifs au bien-être au travail (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2019), les recherches sur le sujet pointent également les ambivalences et les tensions associées au quotidien des individus dans ces organisations (e.g. Daudigeos *et al.*, 2019).

De manière assez surprenante, la notion-même de *liberté* reste un impensé de l'entreprise dite libérée. De Ridder (2021) montre ainsi que les entreprises engagées dans cette voie ne disposent pas d'espaces de délibération sur cette question centrale pour l'organisation du travail et la GRH. En effet, si les chercheurs s'intéressent de plus en plus au vécu des personnes dans celles-ci (e.g. Picard et Islam, 2020), peu d'auteurs – à l'exception de Sferrazzo et Ruffini (2019) et, dans une certaine mesure, de Shymko et Frémeaux (2021), ont investigué la notion de *liberté* qui est au cœur de cette proposition et se sont intéressés à la manière dont cet idéal se traduit dans les dispositifs de gestion et, singulièrement, de GRH.

Afin de procéder à cet examen critique, nous mobilisons la perspective de la liberté sociale développée par le philosophe allemand Axel Honneth (2015). Selon lui, un individu ne peut être libre que par le biais de rapports sociaux emprunts de reconnaissance

(Honneth, 2015), une perspective particulièrement adaptée à une analyse des pratiques de GRH et de situations de travail. La question de recherche de cet article est, dès lors, la suivante : « Les pratiques de GRH associées à la *libération* des organisations contribuent-elles au développement d'espaces propices à la liberté sociale, tels que caractérisés par Honneth (2015) ? »

Afin d'y répondre, nous avons réalisé une étude de cas au sein d'une administration engagée dans un processus de *libération* depuis 2014. Basée sur 62 entretiens semi-directifs, une vingtaine d'observations non-participantes et une analyse documentaire, notre analyse montre comment les pratiques de GRH supposées soutenir la *libération* mènent à la disparition de nombreux espaces de reconnaissance au travail. Plus largement, notre recherche soulève les enjeux de reconnaissance individuelle et collective qui se posent dans les entreprises dites libérées et questionne les implications de ceux-ci pour la GRH. Finalement, la liberté sociale semble empêchée par l'opérationnalisation de l'idéologie de *libération* dans les pratiques de GRH.

Une première section de l'article présente une synthèse de la littérature scientifique traitant des entreprises dites libérées et de leurs enjeux organisationnels et de GRH, et introduit la pensée d'Axel Honneth (2015) sur la liberté sociale. Dans une deuxième section, la méthodologie de la recherche est présentée avant que les résultats ne soient exposés. La troisième partie de l'article propose une analyse des implications de l'opérationnalisation de l'idéal de *libération* en GRH et questionne le potentiel émancipatoire des dispositifs de GRH dans l'entreprise dite libérée.

## 1. LA LIBERTÉ AU CŒUR D'UNE IDÉOLOGIE MANAGÉRIALE : LES ENTREPRISES DITES LIBÉRÉES

La paternité de l'appellation « *entreprise libérée* » est associée au consultant américain Tom Peters, auteur du livre « *Liberation management* », paru en 1992 aux États-Unis et dont le titre fut traduit en français par « L'entreprise libérée » (Gilbert, Teglborg, *et al.*, 2017). Dans ce livre, Peters (1992) invite les dirigeants à *libérer* leurs entreprises du poids de la hiérarchie et des procédures formelles. En France, la notion fut popularisée en 2009 par Isaac Getz, avec la sortie de son livre co-écrit avec Brian Carney, « Liberté & Cie ». Sans proposer de démarche spécifique, ces auteurs insistent sur la nécessité du déploiement d'un leadership *libérateur* qui permettrait de réconcilier le bien-être au travail et la performance des organisations (Carney et Getz, 2009). Selon ces auteurs, l'entreprise dite libérée permettrait de résoudre les problèmes d'engagement, de motivation et les coûts liés à un management basé sur le commandement et le contrôle. Dans un ouvrage plus récent, Getz (2017, p. 121) définit l'entreprise dite libérée comme une philosophie gestionnaire qui consiste à « *conférer aux salariés une liberté et une responsabilité totales d'entreprendre l'action qui leur semble la meilleure pour leur entreprise, et non celle qui leur est imposée par leurs supérieurs ou par les procédures* ».

L'idée même de transformer les organisations bureaucratiques par le biais de la participation des travailleurs est loin d'être nouvelle (e.g. Boltanski et Chiapello, 1999). La recherche sur le travail et les organisations s'est intéressée aux alternatives à l'organisation bureaucratique depuis plusieurs décennies. Par exemple, de nombreux auteurs ont étudié les équipes autonomes (e.g. Barker *et al.*, 1993 ; Cohen et Ledford, 1994 ; Druskat et Pescosolido, 2002 ; Manz et Sims, 1995 ; Stewart et Manz, 1995), la participation des travailleurs (e.g. Coch et French, 1948 ; Collier et Esteban, 1999 ; Gardell, 1977 ; Mohr, 1977 ; Sagie et Aycan, 2003) ou encore le management participatif (e.g. Cascio, 1974 ; Fields, 1993 ; Hodson, 1996 ; Pardo-del-Val *et al.*, 2012). Néanmoins, le projet de *l'entreprise libérée*—et, plus largement, de l'entreprise autogérée—se distingue de ces propositions existantes par sa dimension englobante et organisationnelle (Lee et Edmondson, 2017). Par ailleurs, l'entreprise dite libérée se distingue des coopératives par le fait que l'actionnariat n'est pas aux mains des salariés-coopérateurs et que les projets de *libération* demeurent des initiatives...managériales. En ce sens, certains auteurs (e.g. Casalegno, 2017 ; Marmorat et Nivet, 2017) considèrent que l'entreprise dite libérée serait proche de propositions telles que la sociocratie (e.g. van Vlissingen, 1991) ou l'holocratie (e.g. Robertson, 2016). Elle s'en distingue pourtant, notamment en termes de structure organisationnelle (e.g. Antoine *et al.*, 2017). Mais, la singularité de la proposition de l'entreprise dite libérée—qui est l'objet de cette contribution—est la mobilisation explicite de la notion de *liberté*. En effet, celle-ci reste peu questionnée dans la littérature ayant investigué la *libération* des organisations.

### ► 1.1 Entreprise dite libérée et GRH : de l'étude du changement organisationnel à l'analyse des rapports de pouvoir

Les recherches actuelles sur l'entreprise dite libérée en GRH ont principalement porté sur trois dimensions particulières : le processus de changement organisationnel et managérial, les effets individuels, notamment en termes de bien-être au travail, et les rapports de pouvoir et de domination.

Le processus de transformation organisationnel à l'œuvre lorsqu'un processus de *libération* est entrepris a fait l'objet de différentes recherches visant, tantôt, à comprendre le processus de changement associé au projet de *libération* (Aigouy et Granata, 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Mattelin Pierrard et Dubouloz, 2019) ou à situer ce processus au regard d'autres transformations en cours dans les organisations et la société (e.g. Coutrot, 2018 ; Dalmas et Lima, 2016 ; Holtz, 2017 ; Karsenty, 2019).

Le vécu des travailleurs dans les organisations dites libérées est l'objet d'autres recherches en GRH. Ainsi, Ramboarison-Lalao et Gannouni (2018), dans une recherche exploratoire menée en mobilisant la méthode des scénarios, suggèrent que le management dit libéré mènerait au bien-être au travail et au développement de la créativité. Dalmas et Lima (2016) suggèrent quant à eux que les entreprises dites libérées

correspondraient mieux aux profils de personnes issus de la génération Y. D'autres travaux, plus critiques (voire sceptiques), pointent les contradictions entre le discours des ambassadeurs de ces modèles et les pratiques organisationnelles observées (e.g. Brière, 2017 ; De Ridder, 2021 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015 ; Picard, 2015 ; Picard et Islam, 2020 ; Shymko et Frémeaux, 2021). Par exemple, Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015) montrent les limites de l'autonomie des travailleurs dans leurs prises de décision. Cukier (2018) identifie les inévitables décalages entre les valeurs proclamées et les pratiques observées dans les tentatives de démocratisation du travail.

La question du pouvoir ou encore de l'autonomie et du contrôle est l'objet d'autres recherches menées en GRH dont certaines partent du constat qu'une entreprise ne peut être *libérée* puisqu'elle se caractérise par un lien de subordination matérialisé dans le contrat de travail (Linhart, 2021). Cultiaux et Léon (2019) étudient les jeux de pouvoir dans ces organisations et identifient deux dynamiques particulières : un enjeu de légitimation d'un pouvoir centralisé dans les mains de la direction et le développement d'une structure de pouvoir diffuse et non médiatisée. Ces constats sont partagés par d'autres auteurs qui montrent, au-travers d'études de cas, les difficultés liées à la répartition du pouvoir dans ces organisations (e.g. Brière, 2019 ; Marmorat et Nivet, 2019). Daudigeos et ses collègues (2019) démontrent ainsi comment le rapport de domination devient « insaisissable » dans l'entreprise dite libérée. En effet, ces derniers suggèrent que la rhétorique managériale aurait tendance à s'appropriier les critiques et à s'en accommoder en proposant des solutions invoquant différents principes de justice. Par ailleurs, ils soulignent que le changement permanent typique des entreprises dites libérées empêche l'élaboration de la critique qui est privée de son objet, puisque celui-ci est mouvant. L'entreprise dite libérée aurait aussi tendance à exclure et à passer sous silence les difficultés rencontrées au quotidien et à encourager les émotions positives (Daudigeos *et al.*, 2019).

## › 1.2 La liberté dans l'entreprise dite libérée : quels enjeux ?

À ce jour, et à notre connaissance, seuls Sferrazzo et Ruffini (2019) ont questionné spécifiquement la notion-même de *liberté* qui est au cœur de l'entreprise dite libérée. En appliquant l'approche des capacités (ou des capacités) de Sen (e.g. 1999), ils identifient sept capacités présentes au sein des organisations dites libérées, à savoir, la compétence, la responsabilité, l'autonomie temporelle, l'égalité, l'inclusion, la motivation et l'épanouissement humain (Sferrazzo et Ruffini, 2019). Se basant sur une inférence théorique du livre de Carney et Getz (2009), ces auteurs affirment aussi que les entreprises dites libérées sont des espaces propices à l'éthique et à la liberté individuelle au sens de Sen.

Shymko et Frémeaux (2021) ont également étudié la notion de *liberté* dans l'idéologie néolibérale, en mobilisant les travaux d'Hannah Arendt. Ces auteurs montrent comment

et pourquoi les travailleurs adhèrent et contribuent à l'imaginaire de liberté dans les organisations. Ils démontrent théoriquement comment l'idéologie néolibérale pousse les individus vers une liberté de performer (en termes de productivité, de construction de leur carrière ou encore d'acquisition de biens matériels) plutôt que d'agir et de développer du sens, de la créativité, de l'originalité ou encore d'actions collectives (Shymko et Frémeaux, 2021).

La recherche en GRH est donc largement embryonnaire dans l'étude compréhensive des liens entre pratiques de GRH et *liberté*. Le rôle que les dispositifs de GRH jouent dans ces projets de transformation n'est pas identifié et soulève des questions stimulantes, laissées jusqu'ici à la marge de la discipline, sur le rôle de la GRH en matière d'émancipation au travail. Cette perspective nous semble nécessiter des investigations empiriques, là où les quelques études existantes sont principalement basées sur des inférences théoriques ou des analyses textuelles (e.g. Dalmas, 2019 ; Sferrazzo et Ruffini, 2019 ; Shymko et Frémeaux, 2021). Mais, davantage encore, ce questionnement du lien entre pratiques de GRH et *liberté* nécessite de clarifier ce que l'on entend par *liberté* et comment l'appréhender et l'évaluer, au-delà du discours et de l'idéal gestionnaire.

## 2. AXEL HONNETH, PENSEUR CONTEMPORAIN DE LA LIBERTÉ

La question de la liberté est au cœur de nombreux travaux en philosophie, notamment parce qu'elle est liée à un projet et à un idéal politique (e.g. Rousseau, 1782). Si plusieurs philosophes explorent la question de la liberté (e.g. Levinas, 1953), Honneth est celui qui nous est apparu le plus pertinent dans le cadre de notre enquête. Représentant contemporain de l'École de Francfort et de sa théorie critique, avec Hartmut Rosa, Honneth est considéré comme l'héritier de la pensée de Jürgen Habermas (Godin, 2015). Il consacre son œuvre à l'étude de la justice, aux liens entre capitalisme et démocratie et, dans la plus pure tradition francfortoise, aux conditions de transformation des institutions pouvant mener à l'émancipation. La singularité d'Honneth est de donner une place au travail et aux institutions du travail comme l'entreprise dans ses publications et leçons. Reconnu pour sa théorie de la lutte pour la reconnaissance (1995), Honneth publie en 2015 « Le droit de la liberté » où, fidèle à sa conception de la philosophie sociale et pratique, il propose de penser la liberté dans une dimension collective, en étant soucieux des aspects liés à la reconnaissance des individus entre eux, notamment au travers de dispositifs délibératifs (Honneth, 2015). La reconnaissance est une condition à la liberté et les institutions sont les espaces d'expression de celle-ci (Hunyadi, 2015). Le fait qu'Honneth (2015) envisage les espaces de délibération dans des termes et un projet qui sont proches de celui des tenants de l'entreprise dite libérée, mais aussi la place de la reconnaissance dans sa pensée comme dans les dispositifs de GRH, paraissent justifier la mobilisation de cette perspective de la liberté.

Dans « La lutte pour la reconnaissance », Honneth (1995) avançait en effet que les personnes ont besoin de trois formes de reconnaissance pour acquérir de l'autonomie et se construire en tant qu'individu. La première provient des interactions propres à la sphère de l'amour et de la famille et permet à l'individu d'y trouver de la confiance en soi. La deuxième forme de reconnaissance est issue du droit qui permet à l'individu d'être reconnu en tant que citoyen à part entière. Enfin, la troisième est issue des interactions au sein de la sphère sociale et offre à l'individu la possibilité d'être reconnu, dans différentes communautés, pour son utilité et sa contribution à la société (Honneth, 1995). L'idée centrale est que la majorité des conflits interpersonnels constituent des luttes pour la reconnaissance et que l'identité d'un individu est profondément liée aux rapports de reconnaissance interindividuelle (Honneth, 1995). Sa théorie de la lutte pour la reconnaissance est reconnue comme étant une théorie positive, notamment parce qu'il considère que la pratique de la reconnaissance est l'unité indispensable permettant à la liberté d'exister dans nos sociétés démocratiques (e.g. Lepold, 2019). Dans ses travaux, Honneth (2015) établit le lien entre reconnaissance et liberté : « *[e]n raison d'une prédominance intellectuelle issue de la tradition libérale, mais aussi en l'absence d'une idée forte du socialisme, nous avons aujourd'hui tendance à comprendre nos libertés institutionnalisées en termes individualistes et par là-même nous ignorons que ces libertés n'existent que dans une mutuelle reconnaissance.* » (Honneth et Cohen, 2013, p. 154)

Partant du postulat hégélien de coexistence de plusieurs libertés au sein de notre société, Honneth (2015) entreprend « une reconstruction normative » afin de développer une théorie de la justice en s'appuyant notamment sur des références fictionnelles telles que la littérature ou le cinéma. Il explique en quoi les concepts de liberté négative (de Hobbes, Locke, Sartre ou encore Nozick) et de liberté réflexive (de Rousseau ou Kant) sont insuffisants pour établir une théorie de la justice. Selon lui, la liberté négative, définie généralement comme l'absence de contraintes extérieures à la poursuite de ses fins, et la liberté réflexive, entendue comme la réalisation authentique du sujet, ou encore le rapport conscient que le sujet entretient avec ses aspirations, sont des concepts incomplets car elles n'incluent pas les conditions de réalisation effective de la liberté (Honneth, 2015). Il propose dès lors le concept de liberté sociale ou intersubjective (Malkoun-Henrion, 2016). Ainsi, les individus seraient effectivement libres dès lors qu'ils sont en mesure de se réaliser au sein de rapports interpersonnels emprunts de reconnaissance. Selon Honneth (2015), un individu est libre à partir du moment où il est en mesure d'agir selon une autonomie et une détermination qui lui sont propres tout en s'inscrivant dans des rapports de solidarité et d'échanges avec d'autres à travers la discussion. Ainsi, si les libertés des individus n'ont de sens que lorsqu'elles sont reconnues institutionnellement (par le droit, par exemple, mais aussi en ce qui nous concerne, dans l'entreprise), elles sont également bien souvent issues de la sphère sociale. S'appuyant



sur les théories communicationnelles d'Habermas (e.g. 1998), l'auteur souligne l'importance de la discussion et du rapport aux autres pour expérimenter la liberté (Honneth, 2015).

Dans la démarche de « reconstruction normative » qu'entreprend Honneth (2015), l'auteur ne cherche pas à prescrire des normes à la société mais plutôt à identifier et expliciter celles qui s'y trouvent implicitement grâce à une analyse (notamment empirique) des institutions et des pratiques qui conduisent à légitimer certaines valeurs. Sa posture n'est donc pas celle du philosophe qui tente d'enseigner au monde comment être mais bien d'apprendre du monde tel qu'il est (Kervégan, 2015). L'exercice auquel Honneth (2015) se livre est d'essayer d'identifier les éventuels décalages entre les promesses de liberté individuelle prônées par des pratiques et institutions et leur matérialisation effective. Dans cet article, nous nous inscrivons dans une démarche similaire. À l'aide de matériel empirique, nous cherchons à comprendre si les pratiques de GRH associées à la *libération* des organisations permettent le développement de la liberté sociale et, donc, si les pratiques de GRH propres à ces projets de transformation de l'entreprise produisent de la reconnaissance et, par conséquent, des espaces de liberté sociale.

### 3. MÉTHODOLOGIE

Analyser les dispositions à la liberté sociale nécessite d'être au contact des individus, d'observer des attitudes, des discours, des interactions et des comportements (e.g. Baumard et Ibert, 2014). Afin de répondre à notre question de recherche, nous nous basons dès lors sur une étude de cas approfondie réalisée au sein d'une administration dite libérée.

#### › 3.1 Sélection du cas

L'administration publique retenue, que nous rebaptisons Moby, emploie 1100 personnes et a deux missions principales : (1) la mise en œuvre de la politique de mobilité du Gouvernement belge (en ce qui concerne les aspects de sûreté, de sécurité, de santé, les enjeux sociaux et environnementaux et l'intégration des différents modes de transports) ainsi que (2) la mise en œuvre de l'accord de coopération sur les infrastructures de transport. L'organisation répond à trois critères indispensables : (1) l'organisation est reconnue par les praticiens comme étant partie prenante du mouvement de *libération* des entreprises ; (2) l'organisation a explicitement développé une philosophie managériale basée sur la *liberté* dans le cadre de cette transformation ; (3) le projet de *libération* de l'organisation a débuté depuis plus de deux ans (en 2014), afin de nous permettre d'observer des pratiques de GRH stabilisées.

### › 3.2 Recueil et analyse des données

Nous avons mobilisé trois méthodes de recueil de données distinctes : des entretiens semi-directifs (62), des observations non-participantes (39 jours) ainsi qu'une analyse documentaire, entre mars et juillet 2019.

Outilé par un guide d'entretien, l'ensemble des entretiens nous a permis de comprendre le fonctionnement de l'organisation, d'obtenir le point de vue des personnes quant au projet et à leur expérience dans l'organisation ainsi qu'à discuter de certaines interactions observées lors des observations. Les entretiens ont été planifiés ou ont eu lieu de manière spontanée. Aucun critère n'avait été retenu pour la sélection des répondants. L'objectif était de rencontrer des personnes ayant des profils divers dans différents départements de l'organisation. Au total, 32 femmes et 26 hommes ont été rencontrés (parfois plusieurs fois, dans le cadre de nos 62 entretiens), dont 33 exerçaient une fonction de management. En moyenne, les entretiens ont duré 63 minutes, les répondants ont été anonymisés.

**Tableau 1 : Présentation des thèmes et sous-thèmes de l'analyse des données**

| Thèmes  | Sous-thèmes  | Définitions   |
|---|--|---|
| Pratiques de GRH associées à la <i>libération</i> | Pratiques de GRH liées aux conditions de travail                             | Description des pratiques de GRH concernant les conditions de travail mises en œuvre pour soutenir la <i>liberté</i>        |
|   | Pratiques de GRH liées au développement de la participation des travailleurs | Description des différentes pratiques de GRH associées au projet pour développer la participation des travailleurs          |
|   | Pratiques de GRH liées à la <i>liberté</i> dans la réalisation du travail    | Description des différentes pratiques de GRH associées au développement de la <i>liberté</i> dans la réalisation du travail |
| Liberté sociale                                   | Espaces de reconnaissance au travail   | Liste des différents espaces de reconnaissance identifiés dans l'organisation   |
|   | Absence de dimension intersubjective   | Éléments démontrant une appropriation individuelle de la <i>liberté</i>   |
|   | Expression de reconnaissance   | Témoignages d'un sentiment perçu de reconnaissance  |
|   | Expression d'un déni de reconnaissance                                       | Témoignages d'un sentiment perçu d'un déni de reconnaissance  |
|   | Manque de visibilité sur le travail  | Témoignages d'un manque de visibilité sur le travail lié aux pratiques de GRH associées à la <i>libération</i>              |
|   | Stratégies pour mettre en visibilité le travail                              | Témoignages qui montrent des stratégies mises en place pour mettre en visibilité le travail                                 |

Afin de saisir les dynamiques à l'œuvre entre les individus, nous nous sommes également appuyés sur l'observation non-participante (Thietart, 2014). Notre présence dans l'organisation pendant 39 jours permet les observations « flottantes » ainsi que la réalisation de 23 observations de réunions (de projet, d'équipe, de comité de gestion), qui ont permis de saisir des dynamiques sociales à l'œuvre dans l'organisation.

Enfin, nous avons réalisé une collecte de documents (p.ex. charte des valeurs, règle de prise de décision, etc.) qui permettent d'enrichir, voire d'éclairer la compréhension de l'organisation ainsi que de son projet de *libération*.

Les entretiens ont été intégralement retranscrits et analysés selon la méthode du double codage (Paillé et Mucchielli, 2016), à l'aide du logiciel Nvivo. Le codage est construit en deux parties principales : les pratiques de GRH associées à la *libération* et les éléments concernant la liberté sociale. Le Tableau 1 synthétise le codage réalisé dans cette recherche.

## 4. RÉSULTATS

La première partie présente l'inventaire des pratiques de GRH associées à la *libération*. Une seconde partie montre l'appropriation individuelle de la *liberté* associée à ces pratiques. Enfin, la troisième partie des résultats présente les enjeux relatifs à la reconnaissance.

### › 4.1 Inventaire des pratiques de GRH soutenant la liberté

Si la *libération* est présentée par Getz (2017) comme une philosophie, notre intérêt est tout d'abord d'identifier les pratiques de GRH qui soutiennent spécifiquement ce projet de *libération* de l'organisation. Nous faisons donc tout d'abord un état des lieux des pratiques et dispositifs mis en place par la direction pour promouvoir et soutenir la *liberté* dans l'organisation.

Dès le début du projet, en 2014, de nouvelles pratiques de GRH ont vu le jour. Premièrement, les espaces de travail ont été entièrement transformés en espaces ouverts de type « bureaux partagés », c'est-à-dire sans qu'il n'y ait de places attribuées. Au-delà d'une ambition de modernisation des bureaux, de gain d'espace et d'argent, le top management présente cette mesure comme favorisant le principe d'égalité entre les individus qui sont libres de choisir où ils souhaitent travailler (à quelle place sur le paysager ou chez eux—le télétravail est possible jusqu'à 3 jours par semaine). Par ailleurs, la pointeuse a été supprimée et les individus ont désormais la *liberté* de choisir leurs horaires de travail selon le principe de l'horaire « flottant ».

*« Tous les collaborateurs ici travaillent par objectifs donc, ce n'est pas vraiment : « tu fais combien d'heures par semaine ? ». C'est plutôt « est-ce que tu arrives à tes objectifs ? » et si tu peux le faire en plus ou moins de temps. C'est égal. Et donc, ça, c'est quand même assez ouvert et libre » - Fabienne, travailleuse.*

Ces pratiques se sont accompagnées de multiples initiatives afin de digitaliser les activités opérationnelles de Moby, permettant aux travailleurs de réaliser leur travail dans différents espaces-temps. Les travailleurs qui souhaitent ainsi démarrer leur journée de travail dans le train ou à la maison pour se rendre à Bruxelles en dehors des heures de pointe ont désormais la technologie et le matériel informatique le permettant. Des formations à ces nouvelles manières de travailler sont également à la disposition des travailleurs.

*« C'était un besoin au sein de Moby mais on ne voulait pas faire des formations hyper classiques (...) Donc on a développé le Friendly Users Experience qui est un escape game ou on est dans un certain contexte. (...) on est divisé en équipes et on a des missions à réaliser sur les outils Office 365 en équipe, et ça permet d'avoir un premier aperçu de tous les outils. » - Anne-Laure, travailleuse.*

Par ailleurs, dès le début du projet, différentes initiatives ont eu pour objectif de développer un management basé sur la confiance et la responsabilisation des personnes. La première étape fut la redéfinition des valeurs de l'organisation qui fut réalisée dans un esprit « collaboratif ». Ainsi, des workshops ont eu lieu afin de définir les nouvelles valeurs de Moby qui sont désormais la confiance, la responsabilisation et le service orienté client. Avec l'instauration des nouveaux espaces de travail, des groupes de travail ont aussi été créés afin de déterminer collectivement les règles de vie dans ces espaces. Au moment de notre immersion, des projets de participation des travailleurs aux décisions étaient également en cours afin d'améliorer l'environnement de travail tout en encourageant la dynamique collaborative. Par exemple, les personnes ont été invitées à voter sur les décorations murales qu'ils souhaitaient voir apparaître dans les salles de réunion. Ils ont également été invités à soumettre des objets, sculptures, peintures, etc. pour décorer l'ensemble du bâtiment. La *liberté* d'expression s'est exprimée au travers de ces initiatives portant sur l'aménagement du cadre de travail et les conditions de travail.

*« Hier, on a fait un sondage pour les photos à mettre sur les salles de réunion. Et donc, voilà les goûts et les couleurs... il y en a 6 qui se dégagent, qui ont le plus de votes. » - Arnaud, directeur.*

Une autre pratique de GRH initiée dans ce contexte de *libération* fut le déploiement des pratiques dites d'intelligence collective notamment pour l'animation des réunions de travail, par le biais de formations et de sensibilisations. Concrètement, cela se traduit par la présence d'un facilitateur dans les réunions de travail qui anime différentes étapes de façon assez prescriptive (p.ex. ronde d'ouverture, rappel des règles de vie, ronde des points à ajouter à l'ordre du jour, ronde de fermeture). D'autres équipes ont fait le choix d'appliquer le principe de subsidiarité, associé également à la *libération* par Getz et Carney (2016). Selon ce principe, *"ce sont les échelons hiérarchiques inférieurs*

*qui font appel à l'autorité, la mettent en mouvement, pour tout ce qui dépasse leur capacité ou leurs compétences, et uniquement pour cela* » (Detchessahar et al., 2015, p. 84). Concrètement, ce principe s'est traduit par une nouvelle règle dans les réunions de travail de certaines équipes de l'organisation : les individus qui ne rencontrent pas de problèmes particuliers dans leur travail sont libres de ne plus participer aux réunions d'équipe où l'avancement des projets de chacun est présenté et discuté.

*« [Le but est] que ce soient plus les collaborateurs qui nous posent des questions dans un cadre défini et donc, que le management réponde à des questions qui les dépassent mais que lui, le collaborateur ne reçoive pas 10 ou 15 questions qui sont peut-être tout à fait gérées. » - Roland, manager.*

D'autres pratiques ont été observées. Par exemple, dans le comité de gestion d'une entité de Moby, les travailleurs sont invités à venir présenter leurs projets et points à discuter. Ce n'est plus le manager d'une équipe qui se présente à la direction mais directement les travailleurs, dans une philosophie de responsabilisation et de mise en valeur du travail réalisé par les personnes.

*« Je vais donc jamais ou très rarement aller en staff [i.e. comité de gestion] et raconter ce qu'eux veulent dire Je vais toujours les prendre avec moi. C'est leur projet, ils vont le présenter. » - Céline, manager.*

Enfin, la dernière pratique de GRH identifiée pour soutenir la *libération* de l'organisation est un programme de formation et d'accompagnement afin de développer « *un leadership à visage humain* ». Celui-ci concerne tout d'abord les responsables d'équipe mais s'accompagne également d'autres programmes de développement des personnes et des équipes. L'objectif de ce programme est décrit comme étant de « *créer et de favoriser le développement d'une culture orientée autonomie, initiative et responsabilité et également de créer des espaces de liberté pour que le personnel puisse agir avec sens, plaisir et fierté.* » (Intranet de Moby).

Le Tableau 2 synthétise les pratiques de GRH associée à la *libération* de Moby.

Bien entendu, d'autres dispositifs de GRH existent, notamment en matière de gestion de carrière et de développement personnel, mais aucune de ces pratiques n'est spécifiquement associée au projet de libération ou a subi des adaptations dans le contexte de la mise en œuvre du projet « d'entreprise libérée ». Notre analyse vise désormais à comprendre si ces pratiques de GRH permettent l'élaboration d'espaces propices à la liberté sociale (Honneth, 2015).

**Tableau 2 : Synthèse des pratiques de GRH associées à la *libération* de Moby**

| <b>Pratiques de GRH identifiées associées à la <i>libération</i></b>                          |   |
|---|---|
| Développer la <i>liberté</i> dans les conditions de travail et dans la réalisation du travail | Espaces de travail en bureaux partagés  |
|   | Télétravail   |
|   | Horaires flottants  |
|   | Suppression du pointage   |
|   | Digitalisation des activités et distribution d'un nouveau matériel informatique         |
| Développer la <i>liberté</i> d'expression   | Workshops de définition des valeurs de Moby   |
|   | Workshops de définition des règles de vie et de la décoration des espaces de travail    |
|   | Instauration des pratiques d'intelligence collective                                    |
|   | Instauration du principe de subsidiarité  |
|   | Invitation aux travailleurs de présenter eux-mêmes leurs projets aux comités de gestion |

#### › 4.2 Liberté individuelle et développement d'une culture du « chacun pour soi »

Nous constatons, dans la présentation du projet de *libération*, que le management cherche à instaurer une dimension collective à la transformation organisationnelle, basée notamment sur la reconnaissance.

*« L'idée est de trouver un équilibre entre une organisation efficiente offrant un cadre de travail innovant, un climat empreint de respect et de confiance, une balance idéale entre vie privée et vie professionnelle ; des équipes performantes, qui cultivent leurs talents, leur esprit d'initiative et leur développement ; et des collaborateurs fiers de leur contribution à l'intérêt de la société, où leur travail est reconnu indépendamment du lieu et du moment où il s'effectue. »* - Intranet de Moby.

Pourtant, nous observons plutôt une appropriation très individuelle du discours sur la *liberté*. En termes de conditions de travail, par exemple, plusieurs répondants affirment utiliser la *liberté* accordée à des fins individuelles.

*« J'ai un équilibre vie privée, vie professionnelle maintenant... Enfin, ce n'est même pas un équilibre, c'est d'abord la vie privée, et après, c'est la vie professionnelle. (...) Aujourd'hui, je suis arrivé, il était 10h20, je crois. J'ai aidé ma compagne, j'ai préparé les enfants et tout. »* - Jérôme, travailleur.

Nous identifions deux raisons principales qui pourraient expliquer ce phénomène. Tout d'abord, les pratiques de GRH mises en œuvre dans le cadre de ce projet en matière d'organisation et de conditions de travail sont plutôt de nature « individualisante ». Les horaires flexibles et les possibilités de télétravail sont des pratiques que les individus se sont appropriées de façon individuelle au regard de leur vie privée. Ensuite, il est important de souligner que le projet de *libération* de l'organisation n'a pas été choisi collectivement, mais a été imposé par la direction. Dès lors, certains travailleurs font part de difficultés à s'appropriier le projet tel qu'il est pensé par la direction.

*« Dans l'idéal, c'est l'équipe qui doit décider d'être autogérée, ici, il ne nous a pas demandé notre avis quelque part... Et donc, c'est comprendre qu'on doit faire le deuil qu'il nous demande comment ça va. »* - Rachelle, travailleuse.

Il est intéressant de constater que les individus auraient donc tendance à mettre la *liberté* accordée au travail au profit de leur famille et de leur vie privée, qui représentent la première forme de reconnaissance identifiée par Honneth (1995) dans ses travaux. Dans l'organisation, cette appropriation individuelle tend à mener à une culture du « chacun pour soi » et nous paraît dès lors peu propice au développement de la liberté sociale telle qu'entendue dans les travaux d'Honneth (2015). Au contraire, ce phénomène tend plutôt à développer ce que Shymko et Frémeaux (2021) appellent de la liberté contrôlée où l'on constate une indifférence croissante des besoins et des problèmes des autres et une focalisation grandissante sur ses propres contraintes et besoins. Le verbatim ci-dessous illustre ce constat.

*« Cette valeur [le travail] est importante chez moi. Mais quand j'en vois d'autres qui ont mis 100 % pour leur vie privée, je me demande si ce n'est pas eux qui ont raison parce que quand je vois parfois dans quel état je me mets pour quelque chose. (...) Je ne rends de comptes à personne, en fait. Mais pour moi, c'est déstabilisant aussi. (...) Je pense que ça peut créer des problèmes de reconnaissance pour des personnes qui ont des attentes. »* - Rachelle, travailleuse.

Cette personne fait elle-même le lien entre cette culture du « chacun pour soi » et les dénis de reconnaissance que cela peut engendrer. Un constat également formulé par d'Iribarne (2017) lorsque, observant la primauté des pratiques RH visant le bien-être au travail, il souligne l'importance de penser la reconnaissance individuelle *et* collective et le rapport entre les deux dans les entreprises dites libérées—au risque de voir un « nous » qui n'est plus reconnu (d'Iribarne, 2017).

### › 4.3 La disparition de plusieurs espaces de reconnaissance

Notre analyse nous permet également de constater que les pratiques de GRH supposées soutenir la *liberté* dans l'organisation ont mené à la disparition de plusieurs espaces de reconnaissance au travail. En effet, de nombreuses initiatives visant l'accroissement

de la *liberté* (de lieu et de temps de travail, de modalités de participation aux réunions, p.ex.) ont en fait contribué à l'invisibilisation du travail et des personnes. La recherche en GRH a déjà identifié les effets invisibilisant voire déshumanisant du flexwork, combinaison des bureaux partagés et du télétravail (e.g. Taskin *et al.*, 2019), mais l'invisibilisation dont il est ici question dépasse la disparition des corps sur les espaces de travail. Il semble que les individus travaillent désormais majoritairement "dans l'ombre", non seulement dans temps et des lieux atomisés et multiples, mais aussi parce que les projets qu'ils portent ne sont plus systématiquement valorisés et discutés dans les espaces traditionnels d'échanges que sont par exemple les réunions d'équipe. La visibilité du travail et des travailleurs a diminué.

*« Peut-être que la difficulté avec ça, c'est parfois de rendre ton projet visible. (...) Si toi, tu prends l'initiative de proposer ton projet, d'en donner la visibilité, c'est tout à fait faisable. (...) Après, ça tient à toi de faire que ça marche et que ça soit vu par les autres. »* - Alexis, travailleur.

*« On ne parle plus de toute une série de dossiers qui ne sont pas considérés comme problématiques et donc du coup, je connais beaucoup moins ces dossiers parce qu'on n'en parle pas et donc, moi, si je ne vais pas activement les voir. Je sais à peine ce qu'il se passe dans ces dossiers. Je sais à peine de quoi on parle, quel est ce projet, quels sont les défis, etc. »* - Victor, manager.

Or, voir et être vu sont les fondements de la reconnaissance. Sans reconnaissance du travail, pas de liberté au travail, nous dit Honneth (2015). Car, pour se sentir libre, il faudrait être libéré des luttes pour la reconnaissance et se sentir pleinement reconnu dans son travail (Honneth, 2015). Toutefois, les travailleurs ne se résignent pas à ces effets d'invisibilisation. Nous avons identifié des stratégies de résistance mises en place par certains individus pour pallier la disparition de certains espaces de reconnaissance au travail. Par exemple, certains transgressent volontairement la règle de subsidiarité selon laquelle les travailleurs qui ne rencontrent pas de problèmes particuliers dans leurs dossiers ne doivent pas exposer leur travail et en parler à leur manager et leurs collègues.

*« Il y en a qui viennent systématiquement avec tous leurs dossiers... (...) et étalent ça complètement. Bon, on sait que tu travailles, que tu fais ci, tu fais ça, pour moi, tu n'as pas besoin de montrer tout ça. Comme s'il y avait un doute sur ce qu'ils font réellement et donc ça, moi, je trouve que c'est une perte de temps. (...) C'est un besoin de reconnaissance certainement, un besoin de reconnaissance. »* - Fanny, travailleuse.

Dans le cadre des réunions au sein desquelles les pratiques dites d'intelligence collective ont été instaurées, nous avons également observé des stratégies de certaines personnes visant à détourner les règles de la discussion pour mettre en visibilité leur



travail. En effet, certaines personnes estiment que les rondes de parole imposées ainsi que les règles à suivre dans les échanges ne permettent pas de « parler vrai ».

*« C'est très long, ça entraîne pas mal de frustration. Pouvoir parler que quand on donne la parole, certains ont du mal avec ça. » - Rachelle, travailleuse.*

Ainsi, les pratiques d'intelligence collective qui ont été instaurées dans le but de développer la *liberté* de chacun de s'exprimer dans les espaces de délibération semblent mener à un sentiment d'injonctions à la prise de parole et à une invisibilisation du travail liée aux règles du jeu.

*« L'intelligence collective veut qu'on fasse un tour de paroles, que chacun parle, mais il y a des personnes qui ont besoin d'entendre les autres avant de dire quelque chose, qui ne se sentent pas à l'aise. (...) On veut que tout le monde participe mais est-ce que tu prends en compte que la personne a peut-être d'autres besoins ? Qu'elle ne se sent pas à l'aise et qu'elle se sent obligée de devoir participer. Donc, il y a des limites à l'intelligence collective, selon moi. » - Laurianne, travailleuse.*

En résumé, une série de pratiques de GRH sont mobilisées afin de soutenir l'idéal gestionnaire de *liberté* et touchent aux conditions de travail (espaces de travail et horaires flexibles, p.ex.) et aux espaces d'expression (ateliers et séminaires portant sur la participation, p.ex.). Nos analyses montrent que les pratiques de GRH associées au développement de la *liberté* au sein de Moby sont plus de nature à créer une culture du chacun pour soi et à réduire les espaces de reconnaissance entre les personnes. Si nous pouvions intuitivement penser que la *libération* de l'organisation serait une forme de reconnaissance des travailleurs – car ceux-ci sont désormais reconnus comme des personnes dignes de confiance -, il apparaît que la dimension intersubjective de la reconnaissance fait défaut (Honneth, 2015). Ces constats nous amènent donc à penser que le projet de *libération* investigué n'est pas de nature à soutenir la création d'espaces propices à la liberté sociale au sens d'Honneth (2015).

## 5. DISCUSSION

Cet article questionne le rôle des pratiques de GRH associées à la *libération* des entreprises dans le développement effectif d'espaces de liberté, au sens d'Axel Honneth (2015), c'est-à-dire d'espaces de liberté sociale. L'ambition de cette recherche est, dès lors, de questionner empiriquement la capacité des pratiques de GRH à contribuer à la production d'une organisation « libérée ». Rappelons d'emblée que, pour Honneth (2015), c'est la lutte pour la reconnaissance intersubjective qui amène à la transformation des structures (organisationnelles, ici) et qui traduit dès lors un état de liberté. Il n'y aurait donc pas de liberté dans l'entreprise si celle-ci n'organise pas la reconnaissance intersubjective—une finalité majeure de la GRH (e.g. Taskin et Dietrich, 2020). En d'autres

termes, si les pratiques de GRH et leurs usages produisent du déni de reconnaissance, la possibilité de la liberté sociale s'évanouit.

### › 5.1 Pratiques de GRH et liberté : un impensé...impensable ?

Les résultats de notre recherche montrent que certaines pratiques de GRH ont été spécifiquement mises en œuvre dans le cadre du projet de *libération* au sein de Moby. Ces pratiques concernent les conditions de réalisation du travail (bureaux partagés, télétravail, suppression du pointage, horaires flottant), la prise de décision (projets participatifs et co-décision) et l'animation des collectifs (techniques d'intelligence collective, subsidiarité).

Notre étude des pratiques de GRH associées à la *libération* des organisations montre aussi que celles-ci participent à la disparition de certains espaces de reconnaissance du travail et sont davantage mobilisées par les individus dans l'exercice d'une liberté individuelle au profit de leur organisation personnelle. Le risque que nous avons identifié est celui de l'individualisation—considérée par Honneth (2004) comme une entrave à la liberté. Si la GRH contribue à promouvoir l'individu, « à *organiser l'auto-réalisation de soi* » (Honneth, 2004, p. 463), il y a peu d'espace pour la reconnaissance intersubjective et, par conséquent, pour la liberté sociale. Cela appuie les propos d'Iribarne (2017) selon lequel il est nécessaire de penser à *la fois* la reconnaissance individuelle *et* collective dans les entreprises dites libérées.

En étudiant les éventuels espaces de liberté sociale au sens d'Honneth (2015) dans l'entreprise dite libérée, notre recherche souligne donc la difficulté de mettre en œuvre des pratiques de GRH qui concourent à des formes de liberté qui s'inscrivent aussi dans des rapports collectifs, voire de solidarité. En ce sens, notre travail empirique converge avec le raisonnement théorique de Shymko et Frémeaux (2021) : la liberté dont il est question dans le cas étudié semble davantage être une « liberté contrôlée » qui se développe dans une dimension individuelle. Ce faisant, nous complétons aussi l'analyse théorique de Sferrazzo et Ruffini (2019) qui, adoptant une approche par les capacités (e.g. Sen, 1999), identifie la promotion de libertés individuelles dans l'entreprise dite libérée.

Notre recherche contribue également à enrichir la manière dont la liberté est définie et considérée en gestion, à la suite d'Adam et Adam (2019, p. 136, notre traduction) qui définissent la liberté en gestion comme « *une opportunité de prendre des décisions managériales de façon indépendante, en utilisant les ressources nécessaires pour trouver une solution et agir sur base de réflexions personnelles à des activités spécifiques de l'organisation* ». En effet, si la liberté fait globalement consensus en tant que valeur ultime et idéal politique de nos sociétés démocratiques, ce que signifie la liberté en gestion, dans les organisations, semble moins évident. De même que la capacité intrinsèque, pour la GRH, de soutenir un projet qui soit vecteur d'émancipation collective. Oser questionner ces finalités nous semble participer d'une perspective critique et humaniste

de la GRH—qui est au cœur de propositions récentes (e.g. Aktouf, 2005 ; Glaisner et Masclef, 2018 ; Grimand *et al.*, 2017 ; Taskin et Dietrich, 2020). Mais questionner le potentiel émancipatoire des dispositifs de GRH est aussi impensable si le travail et sa gestion sont réduits au lien de subordination qui caractérise la relation d'emploi, ou l'entreprise à un nœud de contrats noués au bénéfice d'agents rationnels cherchant à maximiser leur intérêt individuel, ou enfin les travailleurs à des ressources.

## › 5.2 Penser la liberté en gestion : une perspective nécessairement organisationnelle

Cette considération particulière de la liberté (sociale) pourrait être questionnée. Au fond, l'entreprise dite libérée permet aux individus de faire des choix qui sont, pour partie, libres en matière d'organisation du travail et de participation aux prises de décision. Notre recherche le montre également. Toutefois, cette liberté-là est individuelle en ce sens que le point de départ comme le point d'arrivée est l'individu : celui-ci est libre de prendre part à la décision ou de prendre la parole en fonction de l'intérêt qu'il y accorde. Si le projet de l'entreprise dite libérée est de procurer davantage d'autonomie—de « liberté » individuelle—aux travailleurs, il est atteint, au sein de Moby. Mais, nous avons spécifiquement choisi de mobiliser une conception sociale de la liberté, celle d'Axel Honneth (2015), qui considère la liberté comme une question institutionnelle et intersubjective, c'est-à-dire intrinsèquement collective. Et, une entreprise est d'abord un collectif de travail. Dès lors, le projet de l'entreprise dite libérée ne peut pas être de permettre aux individus (qui le souhaitent) de jouir de davantage d'autonomie—de liberté personnelle—dans l'organisation de leur travail. Parler de liberté comme projet d'organisation doit forcément revêtir une démarche collective et fonder une autonomie collective, une liberté *sociale*<sup>1</sup>. Les conditions de cette ambition sont connues et (ré)habilitent la fonction RH dans ce projet de *libération*. Il faudrait que l'organisation, au travers de sa politique de GRH, produise de la reconnaissance, sous toutes ses formes et au travers de toutes ses pratiques.

À cet exercice, l'entreprise dite libérée semble échouer dans le cadre de notre étude de cas. La meilleure illustration en est l'invisibilisation produite par certaines pratiques RH (et leur usage très personnel) qui témoigne d'un déni de reconnaissance, selon Honneth (2004). Notre recherche identifie, en effet, des phénomènes d'invisibilisation au travail. Nous avons observé que les pratiques de GRH supposées soutenir le développement de la liberté concourent à l'invisibilisation des personnes (ex. par le télétravail), des efforts et du travail (ex. par l'application du principe de subsidiarité). La littérature indique que

---

[1] C'est, d'ailleurs, la distinction majeure entre la littérature en GRH des années 1980 à 2000 cherchant à promouvoir l'*empowerment* au travers du travail en équipe ou par projet et qui visait dès lors le développement d'une autonomie individuelle, et l'entreprise dite libérée qui répond à un enjeu collectif.

l'invisibilisation peut prendre des formes diverses et émerger à la fois des pratiques de gestion mais aussi des travailleurs eux-mêmes (e.g. Cihuelo, 2017). Dans notre cas, elle provient à la fois des dispositifs de GRH qui rendent moins visibles les personnes et les projets que des travailleurs qui décident d'en user afin de s'extraire du collectif et de jouir, à titre individuel, d'une *liberté* d'organisation et de silence.

## CONCLUSION

L'entreprise dite libérée est une figure contemporaine des innovations managériales et organisationnelles promouvant l'autonomie et la responsabilisation des salariés. Cet article interroge le rôle des pratiques de GRH associées aux entreprises dites libérées, dans la production d'une liberté sociale, au sens d'Axel Honneth. L'étude de cas réalisée au sein d'une administration dite libérée, basée sur 62 entretiens semi-directifs et 23 temps d'observation directe, montre que les pratiques de GRH associées à la « libération » de l'organisation offrent des opportunités d'autonomie individuelle mais aussi de déni de reconnaissance dommageables pour la liberté intersubjective ou sociale. Celle-ci se trouve finalement empêchée par l'opérationnalisation, en GRH, de l'idéal de *libération* des organisations. Notre contribution souffre des limites associées à la méthode de l'étude de cas unique : à sa validité interne forte correspond une validité externe faible qui appelle la réalisation d'autres recherches empiriques visant à explorer l'idéal de liberté et d'émancipation que promeut l'entreprise dite libérée. Dans cette perspective, la mobilisation de la notion de liberté sociale d'Axel Honneth semble prometteuse, mais d'autres perspectives pourraient également être mobilisées et compléter notre compréhension des liens entre GRH et liberté collective dans les organisations.

---

## RÉFÉRENCES

---

ADAM, G., & ADAM, S. (2019). Concept of Freedom in Management. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 6(1), 134-141. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v6i1p134>

AIGOUY, C., & GRANATA, J. (2017). L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de volkswagen groupe france. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 63-85.

AKTOUF, O. (2005). *Le management entre tradition et renouvellement*. G. Morin.

- 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.
- BARKER, J. R., ADLER, P. A., TOMPKINS, P. K., CHENEY, G., ALLEN, B. J., & CHRISTENSEN, L. T. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams. *Barker Source: Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437. <http://www.jstor.org/stable/2393374>
- BAUMARD, P., & IBERT, J. (2014). Quelles approches avec quelles données? In *Thietart, R-A & al., (2014), Méthodes de recherche en management* (pp. 105-128).
- BOLTANSKI, L., & CHIAPELLO, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- BRIÈRE, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle : réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 265-282.
- BRIÈRE, T. (2019). Le Groupe Hervé ou les ambivalences de la vertu. In *Karsenty, L., "Libérer l'entreprise, ça marche ?"* (pp. 65-105). Octarès éditions.
- CARNEY, B. M., & GETZ, I. (2009). *Freedom, inc. : Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*.
- CASALEGNO, J.-C. (2017). L'entreprise libérée : Une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations? *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 225-245.
- CASCIO, W. (1974). Functional specialization, culture, and preference for participative management. *Personnel Psychology*, 27(4), 593-603. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1974.tb01179.x>
- CIHUELO, J. (2017). Le travail en projet ou l'entrecroisement de stratégies d'invisibilisation. In *Invisibilisations au travail, des salariés en mal de reconnaissance*. Editions Octarès.
- COCH, L., & FRENCH, J. (1948). Overcoming Resistance To Change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- COHEN, S., & LEDFORD, G. E. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- COLLIER, J., & ESTEBAN, R. (1999). Governance in the participative organisation : Freedom, creativity and ethics. *Journal of Business Ethics*, 21(2/3), 173-188.
- COUTROT, T. (2018). *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Seuil.
- CUKIER, A. (2018). *Le travail démocratique* (coll. "Act). PUF.
- CULTIAUX, J., & LÉON, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 27(1), 109-124. <https://doi.org/10.3917/nrp.027.0109>

D'IRIBARNE, A. (2017). L'entreprise libérée et les "talents" : Un avènement annoncé? *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 247-264.

DALMAS, M. (2019). L'aventure Chrono Flex. Le meilleur des Mondes ? *Management & Avenir*, N°111(5), 97. <https://doi.org/10.3917/mav.111.0097>

DALMAS, M., & LIMA, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90(8), 151. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0151>

DAUDIGEOS, T., EDWARDS, T., JAUMIER, S., PASQUIER, V., & PICARD, H. (2019). Elusive Domination and the Fate of Critique in Neo-participative Management : A French Pragmatist Approach. *Organization Studies*, 1-19. <https://doi.org/10.1177/0170840619856027>

DE RIDDER, M. (2021). *(Dé)libérez ! Investigation des espaces de discussion du travail de l'entreprise dite libérée*. Thèse de doctorat. Université Catholique de Louvain (Belgique).

DETCHESSAHAR, M., GENTIL, S., GREVIN, A., & STIMEC, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? *@GRH*, 16(3), 63. <https://doi.org/10.3917/grh.153.0063>

DRUSKAT, V. U., & PESCOLIDIO, A. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55(3), 283-314. <https://doi.org/10.1177/0018726702553001>

FIELDS, M. W. (1993). Reviewed work: Participative Management: Implementing empowerment by Lorne C. Plunkett and Robert Fournier. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 292-293.

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 (RIPCO)*, 23(2), 87-107.

GARDELL, B. (1977). Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 30(6), 515-533. <https://doi.org/10.1177/001872677703000603>

GETZ, I. (2017). *L'entreprise libérée*. Fayard.

GETZ, I., & CARNEY, B. M. (2016). *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*.

GILBERT, P., RAULET-CROSET, N., & TEGLBORG, A. (2017). "L'entreprise libérée" : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 205-224.

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.

- GLAISNER, J., & MASCLEF, O. (2018). Du management bienveillant à la communauté de travail : Le cas Yves Rocher. *@GRH*, 27, 13-35.
- GODIN, C. (2015). Axel Honneth, le droit de la liberté, recensions. *Cités*, 4(64), 171-174.
- GRIMAND, A., GLAISNER, J., & GREVIN, A. (2017). Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail. *@GRH*, 23(2), 95-119. <https://doi.org/10.3917/grh.172.0095>
- HABERMAS, J. (1998). *On the Pragmatics of Communication* (M. Cooke (ed.)). The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- HODSON, R. (1996). Dignity in the Workplace Under Participative Management : Alienation and Freedom Revisited. *American Sociological Review*, 61(5), 719-738.
- HOLTZ, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 125-140.
- HONNETH, A. (1995). *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. Polity Press.
- HONNETH, A. (2004). Organized Self-Realization: Some Paradoxes of Individualization. *European Journal of Social Theory*, 7(4), 463-478. <https://doi.org/10.1177/1368431004046703>
- HONNETH, A. (2015). *Le droit de la liberté. Esquisse d'une éthicité démocratique*. Gallimard.
- HONNETH, A., & COHEN, J. (2013). Liberté et reconnaissance. *Cités*, 2(54), 154-157. <https://doi.org/10.3917/micha.carre.2013.01>
- HUNYADI, M. (2015). *La tyrannie des modes de vie : Sur le paradoxe moral de notre temps*. Le bord de l'eau.
- ISLAM, G., & SFERRAZZO, R. (2021). Workers Rites: Ritual Mediations And The Tensions Of New Management. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12708>
- JACQUINOT, P., & PELLISSIER-TANON, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 21(52), 365-384.
- KARSENTY, L. (2019). *Libérer l'entreprise, ça marche ?*. Octarès éditions.
- KERVÉGAN, J. (2015). Compte-rendu de Axel Honneth, Le droit de la liberté. Esquisse d'une éthicité démocratique. *Esprit*, 415, 133-139.
- LEE, M. Y., & EDMONDSON, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>



LEPOLD, K. (2019). Examining Honneth's Positive Theory of Recognition. *Critical Horizons*, 20(3), 246-261. <https://doi.org/10.1080/14409917.2019.1644810>

LEVINAS, E. (1953). Liberté et commandement. *Revue de Métaphysique et de Morale*, 3, 264-272.

LINHART, D. (2021). *L'insoutenable subordination des salariés*. ERES.

MALKOUN-HENRION, A. (2016). Axel HONNETH, Le Droit de la liberté. Esquisse d'une éthicité démocratique. *Revue Européenne Des Sciences Sociales*, 54-2, 316-318. <https://doi.org/10.4000/ress.3579>

MANZ, C. C., & SIMS, H. P. (1995). *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies*. Wiley.

MARMORAT, S., & NIVET, B. (2017). L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun. Le cas de l'entreprise P. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion Des Comportements Organisationnels*, 23(2), 141-161.

MARMORAT, S., & NIVET, B. (2019). Au-delà de la "libération", la création "chemin faisant" d'une aventure entrepreneuriale inclusive et participative : le cas de la PME Pêcheur.com. In Karsenty, L., "Libérer l'entreprise, ça marche ?" (pp. 109-136). Octarès éditions.

MATTELIN-PIERRARD, C., BOCQUET, R., & DUBOULOZ, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? *Revue Française de Gestion*, 46(291), 23-51. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00464>

MATTELIN PIERRARD, C., & DUBOULOZ, S. (2019). Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants : Le cas de l'entreprise libérée. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 297-298, 113-126.

MOHR, L. (1977). Authority and Democracy in Organizations. *Human Relations*, 30(10), 919-947.

PAILLÉ, P., & MUCCHIELLI, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4ème ed). Armand Colin.

PARDO-DEL-VAL, M., MARTÍNEZ-FUENTES, C., & ROIG-DOBÓN, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 50(10), 1843-1860. <https://doi.org/10.1108/00251741211279639>

PETERS, T. (1992). *Liberation management : Necessary disorganization for the nanosecond nineties* (1st ed.). Alfred A. Knopf, INC.

PICARD, H. (2015). « Entreprises libérées », parole libérée? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*.

PICARD, H., & ISLAM, G. (2020). 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393-414. <https://doi.org/10.1177/0170840618814554>



- RAMBOARISON-LALAO, L., & GANNOUNI, K. (2018). Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method. *Technological Forecasting and Social Change, May 2017*, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.011>
- RAMBOARISON-LALAO, L., & GANNOUNI, K. (2019). Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method. *Technological Forecasting and Social Change, 140*, 129-139. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.011>
- ROBERTSON, B. J. (2016). *La révolution Holacracy, le système de management des entreprises performantes*. ALISIO.
- ROUSSEAU. (1782). *Du contrat social ou Principes du droit politique*.
- SAGIE, A., & AYCAN, Z. (2003). A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations. *Human Relations, 56*(4), 453-473. <https://doi.org/10.1177/0018726703056004003>
- SEN, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- SFERRAZZO, R., & RUFFINI, R. (2019). Are Liberated Companies a Concrete Application of Sen's Capability Approach? *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04324-3>
- SHYMKO, Y., & FRÉMEAUX, S. (2021). Escaping the Fantasy Land of Freedom in Organizations: The Contribution of Hannah Arendt. *Journal of Business Ethics, 2007*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04707-x>
- STEWART, G. L., & MANZ, C. C. (1995). Leadership for Self-Managing Work Teams: A Typology and Integrative Model. *Human Relations, 48*(7), 747-770. <https://doi.org/10.1177/001872679504800702>
- TASKIN, L., & DIETRICH, A. (2020). *Management humain*. De Boeck Supérieur.
- TASKIN, L., PARMENTIER, M., & STINGLHAMBER, F. (2019). The dark side of office designs: towards de-humanization. *New Technology, Work and Employment, 34*(3), 262-284. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12150>
- THIETART, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (M. ressources Humaines (ed.); 4th ed.). Dunod.
- VAN VLISSINGEN, R. (1991). A Management System Based on Consent. *Human Systems Management, 2*(10), 149-154.