



## Fiche de sujet de contrat doctoral

### Titre en français (et éventuellement en anglais) :

L'accompagnement à la libération des entreprises : approche critique, modalités et enjeux

Entrepreneurial Support for liberating firms: criticism, modalities and challenges

### Mots clés français (et éventuellement en anglais) :

Accompagnement à la libération, entreprise libérée, agilité organisationnelle, théorie des paradoxes, approches critiques.

Entrepreneurial support, liberation, freedom-based organization, liberated firm, organizational agility, theory of paradoxes, critical approach.

**Laboratoire :** MRM groupe MRM Entrepreneuriat

**Directeur :** Gérald Naro

### Coordonnées (mail secrétariat, tél.) :

Marie Laure Weber  
Université de Montpellier  
MRM - Campus Triolet  
Place Eugène Bataillon  
CC 19001  
34095 Montpellier  
France

**Directeur de thèse :** Sylvie Sammut  
Montpellier Management, Université de Montpellier

**Coordonnées :**  
sylvie.sammut@umontpellier.fr

**Co-directeur ou co-encadrant (éventuel) :** Annabelle Jaouen  
Groupe Montpellier Business School

**Coordonnées :**  
a.jaouen@Montpellier-BS.com



## Comité de Suivi Individuel (CSI) (recommandé) :

Nom, prénom	Institution
Messeghem Karim	Université de Montpellier
Torrès Olivier	Université de Montpellier
Courrent Jean-Marie	Université de Montpellier
Temri Leïla	Montpellier SupAgro

## Présentation du sujet (en français et éventuellement en anglais) :

Le sujet de thèse se concentre sur l'accompagnement à la libération des entreprises. En effet, la libération des entreprises rencontre de plus en plus d'adeptes depuis quelques années, sans pour autant que les processus de libération soient toujours totalement satisfaisants (Getz et al., 2013 ; Druon, 2015 ; Dortier, 2016).

Une entreprise libérée est une entreprise dont le mode de management et d'organisation a été profondément revu avec une motivation profonde : « placer l'humain au cœur de son activité ». Ces entreprises prônent des valeurs simples mais souvent oubliées, elles souhaitent mettre en avant leur capital humain qu'elles reconnaissent comme riche de sa diversité et souhaitent que chacun puisse s'auto-organiser (Trouvé, 2014). Dans cette vision moderne de l'entreprise, la hiérarchie s'efface puisqu'elle considère que ses salariés comprennent « pourquoi » et « pour quoi » ils travaillent (Getz, 2012). Ainsi ils sont jugés comme suffisamment autonomes par la direction pour s'organiser sur « comment » le faire. Hamel (2008) évoque « la fin du management ».

L'employé, dit libéré, n'est plus contrôlé ni assisté car il est responsabilisé et formé. Il comprend ainsi comment fonctionne son écosystème, il prend seul les initiatives nécessaires à la réalisation de son travail, trouve les ressources nécessaires là où il juge que cela est opportun et parle en autonomie aux clients (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015). La partie « non-productive » de l'entreprise, jusqu'alors tournée vers le contrôle et la relance, peut réorienter son temps vers l'essence de son travail d'origine : créer de la valeur ajoutée pour l'organisation.

Y a-t-il des étapes incontournables, une méthodologie à la libération ? Isaac Getz, précurseur de l'idée d'entreprise libérée en France, dit à ce sujet, dans une conférence donnée en 2015 à l'UNESCO : « *C'est le graal, quand vous trouvez un modèle que chacun peut appliquer. Malheureusement, nous ne l'avons pas trouvé* ». La libération est donc un processus spécifique à chaque organisation. Il précise ensuite que la libération de l'entreprise repose sur quelques croyances, « que l'homme est digne de confiance et donc, on n'a pas besoin de le contrôler, que les gens ont des dons et des potentiels et que les gens aspirent à la libération ». En bref, le système hiérarchique est abandonné, la nouvelle organisation repose sur une philosophie, et elle suppose qu'il existe un leader libérateur (Vanhé, 2013). La libération de l'entreprise est-elle un leurre ou une réelle innovation ? L'action entrepreneuriale s'en trouve-t-elle décuplée lorsque libération il y a ?

Comment parvenir à cela ? Cela doit provenir de la direction (Holtz, 2016). Pour y parvenir, la direction met en place les conditions de la libération par un environnement stimulant fondé sur la confiance faisant converger les intérêts individuels et collectifs, encourageant l'agilité (Townsend,



2007 ; Haylock, 2012). Mais le processus est complexe (Voegelé, 1993), et les entreprises échouent bien souvent, ou interrompent le processus faute d'un accompagnement approprié (Gilbert et al., 2017).

Aussi, la libération des entreprises est à la fois un enjeu majeur d'un point de vue sociétal, mais aussi une décision profondément stratégique puisque toute l'organisation est restructurée et potentiellement en danger (Rojot, 1995 ; Neves, 2009). Il s'agit donc, dans cette recherche, d'identifier dans un premier temps les écueils à la libération d'une entreprise, et dans un second temps de voir dans quelle mesure un accompagnement à la libération pourrait faciliter cette restructuration. Quel processus, quelles méthodes, quels acteurs ?

*The thesis subject concentrates on the business support at the liberation of firms. Indeed, the liberation of companies meets more and more followers since a few years, however, it does not mean that the processes of liberation are always totally satisfactory (Getz and al ., 2013; Druon, 2015; Dortier, 2016).*

*A liberated firm is a company the mode of management and organization of which was profoundly revised with a deep motivation: " to place the human being at the heart of its activity ". These firms advocate simple but often forgotten values, they wish to put forward their human resources which they recognize as rich in its diversity and wish that each can auto-get organized (Trouvé, 2014). In this modern vision of the company, the hierarchy fades because it considers that his employees understand "why" and "for what" they work (Getz, 2012). So they are judged as autonomous enough by the direction to get organized to do it "how". Hamel (2008) evokes "the end of the management".*

*The employee, said freed, is not anymore controlled nor assisted because he is given responsibilities and formed. He so understands how works his ecosystem, he takes alone the initiatives necessary for the realization of his work, finds the necessary resources where he judges that it is convenient and speaks in autonomy to the customers (Jacquinot and Pellissier-Tanon, 2015). The "non-productive" part of the firm, until then turned to the control and the relaunching, can reorientate its time towards the essence of its original work: to create the added value for the organization.*

*Are there major stages, a specific methodology at the liberation? Isaac Getz, precursor of the idea of liberating firm in France, says on this matter, in a conference given in 2015 to the UNESCO: " it is the grail, when you find a model which each can apply. Unfortunately, we did not find it ". The liberation is thus a specific process to every organization. He specifies then that the liberation of the company bases on some faiths, " that the man is reliable and thus, we do not need to control him, that people have skills and potential and that people aspire to the liberation ". In brief, the hierarchical system is given up, the new organization bases on a philosophy, and she supposes that there is a leader liberator (Vanhé, 2013). Is the liberation of the firm a delusion or a real innovation? Is the entrepreneurial act performing when the firm is liberated ?*

*How to reach it? It has to result from the management (Holtz, 2016). To reach there, the management sets up the conditions of the liberation by a stimulating environment based on the confidence making converged the individual and collective interests, encouraging the suppleness*



(Townsend, 2007; Haylock, 2012). But the process is complex (Voegelé, on 1993), and firms fail very often, or interrupt the process for lack of an appropriate support (Gilbert and al ., on 2017).

So, the liberation of companies is at the same time a major stake in a societal point of view, but also a profoundly strategic decision because all the organization is restructured and potentially in danger (Rojot, 1995; Firns, 2009). It is thus a question, in this research, of identifying at first stumbling blocks with the liberation of a firm, and secondly to see to what extent a support at the liberation could facilitate this restructuring. What process, which methods, which actors?

## Références bibliographiques :

- Berger P., Luckmann T. (1966), *The social construction of reality*, Doubleday, New York.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological paradigms and organizational analysis*, Heinemann, London.
- Barzi R., (2011), PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire, *Innovations* 2, (n°35), p. 29-45
- Bonnefond, J.-Y. (2015), Une expérience de l'amélioration de la qualité de travail à Renault-Flins. *ANAC*, Vol : 3. P. 67-73
- Dey, P., Steyaert, C. (2012), Social entrepreneurship: Critique and the radical enactment of the social, *Social Enterprise Journal*, vol. 8, n° 2, pp. 90-107.
- Dortier, J. F. (2016), L'entreprise libérée, réalité ou imposture?, *Sciences humaines*, (3), 31-31.
- Druon E., (2015), *Le syndrome du poisson lune – un manifeste anti-management*. Editions Actes Sud.
- Ford J.D., Ford L.W. et al (2008), Resistance to change: the rest of the story, *Academy of Management Review*, n°2, Vol.33, p.362-377.
- Getz, I., (2009), Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Review Management*, Vol : 51. Issue : 4
- Getz I. (2012), La liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ?, *Gérer et comprendre*, n° 108, p. 27-38.
- Getz, I., Carney, B., & Demange, O. (2013). Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. *Paris, Flammarion, coll. «Champs essais »*.
- Gilbert, P., Teglborg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 1, pp. 38-49). FFE.
- Hamel G. (2008), *La fin du management*, Vuibert.
- Haylock J. (2012), A truly liberated business. *Chartered Accountants Journal*.
- Hermel P., (1988), *Le management participatif*. Les éditions d'Organisation.
- Holtz, T. (2016), Les pratiques managériales dans les entreprises libérées. Quelles singularités ? Quels impacts sur la qualité de vie au travail ? *Le cahier des RPS*, Vol : 27. p. 27-38
- Jacquinet, P., Pellissier-Tanon A., (2015), L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. Une analyse des cas de Google et de la Favi. *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°52, vol 21, p. 365-384.
- Jansen K.J. (2000), The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum, *Human Resource Planning*, n°2, Vol.23, p.53-55.
- Loacker, B. I., Sliwa, M. (2016), Beyond bureaucracy and entrepreneurialism: examining the multiple discursive codes informing the work, careers and subjectivities of management graduates, *Culture and Organization*, Published online.
- Neves P. (2009), Readiness for change: contributions for employee's level of individual change and turnover intentions, *Journal of Change Management*, n°2, Vol.9, p.215-231.
- Perret V. (2003), Les paradoxes du changement organisationnel, in Perret V et Josserand E. *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, p.253-297, Paris : Ellipses



- Rojot J., (1995), Les nouvelles stratégies sociales des entreprises : les modes de gestion participatifs, Dalloz.
- Semler R., (1993), Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace. London: Random House.
- Smith W.K., Lewis M.W. (2011), Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing, Academy of Management Review, Vol. 36, n°. 2, 381–403.
- Townsend R., (2007) Up the Organisation: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- Trouvé P. (2014), Observer les entreprises utopiques. Un exercice d'assouplissement mental ? Relief 45. p. 67-87
- Vandermissen V., (2015). L'entreprise libérée : Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale ?, PLS. Bruxelles.
- Vanhé L. (2013), Happy RH. La Charte.
- Vergnies J.-F. (2014), À l'épreuve de la preuve. Observer le travail dans les entreprises, une utopie ? Relief 45. p. 89-96
- Voegelé S., (1993), L'entreprise libérée : libération, management (Tom Peters). Réseaux, 11(61), 145-146.
- Zobrist J.F. (2007), La belle histoire de FAVI : l'entreprise qui croit que l'homme est bon (Tome 1 : Nos belles histoires). Paris : Humanisme et Organisations.

## **Compétences particulières souhaitées / profil attendu (en français et éventuellement en anglais) :**

Le ou la doctorant(e) devra posséder une ouverture méthodologique. Cela lui permettra à terme de maîtriser les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives qui seront appliquées dans cette thèse, et de réaliser du traitement de données.

Une bonne maîtrise de l'anglais est également demandée au doctorant afin de pouvoir lire et rédiger des textes de recherche en anglais.

Le ou la candidate devra également posséder un intérêt pour les approches transversales.

*PhD student will have to possess a methodological opening. It will allow him(her) eventually to master the qualitative methods and the quantitative methods which will be applied in this thesis and to realize of the data processing.*

*A good master's degree of English is also asked to the PhD student to be able to read and draft texts of research in English.*

*The candidate will also have to possess an interest for the transverse approaches.*