



**L'ENTREPRISE LIBEREE :
PASSE, PRESENT ET AVENIR**

ISAAC GETZ, PROFESSEUR A L'ESCP EUROPE

DOCUMENT DE TRAVAIL

MARS 2016

A PARAITRE DANS J.-M. SAUSSOIS (DIR.), *LES ORGANISATIONS. ETAT DES SAVOIRS*,
EDITION REVUE ET AUGMENTEE, ED. SCIENCES HUMAINES, 2016

ISAAC GETZ

L'ENTREPRISE LIBEREE :
PASSE, PRESENT ET AVENIR

L'entreprise libérée rencontre un vif succès et inspire de nombreux patrons de sociétés et d'administrations. Ce phénomène reflète d'abord la tendance générale à la recherche de formes alternatives d'organisation qui permettent aux entreprises de devenir « agiles », « ouvertes », « collaboratives », voire « anti-fragiles ». Il reflète ensuite le constat que la forme traditionnelle, dite hiérarchique, ne peut être améliorée pour répondre à ces attentes¹ et doit être transformée. Mais il y a davantage d'aspects dans le phénomène de l'entreprise libérée. Ce texte propose d'en explorer quelques-uns.

La notion d'entreprise libérée

En 1957, Douglas McGregor explicite la philosophie – dite « Théorie X² » – qui soutient le modèle traditionnel des entreprises depuis la révolution industrielle. Sa croyance principale est que « les salariés ont une aversion intrinsèque pour le travail et préfèrent être dirigés afin d'échapper aux responsabilités ». Cette philosophie pose, donc, le problème de la direction des salariés. Sa solution est le modèle organisationnel hiérarchique car la hiérarchie constitue la solution mathématique permettant de diriger le maximum de salariés avec le minimum de managers³.

Les entreprises libérées se fondent sur une philosophie différente – proche de la « Théorie Y » de McGregor – dont les croyances principales stipulent que les êtres humains aspirent à satisfaire leurs besoins universels d'égalité intrinsèque, de réalisation de soi et d'auto-direction ; universels bien qu'articulés différemment selon les cultures⁴. À la différence de la Théorie X, la philosophie de l'entreprise libérée – comme la Théorie Y – ne peut pas impliquer un seul modèle. En effet, si une organisation doit satisfaire les besoins des salariés d'une manière propre à leur contexte culturel et humain (de métier, du secteur, de la région, etc.), eux seuls sauront indiquer les futurs contours d'un mode organisationnel approprié. Ainsi, le rôle du patron consiste en l'articulation de ses croyances personnelles en l'héritage humain et culturel de son entreprise pour co-construire avec les salariés un mode organisationnel unique qui, à son tour, va satisfaire leurs besoins.

Nous attestons de l'importance du rôle du patron dans l'initiation et dans le pilotage de cette transformation organisationnelle radicale, dite libération d'entreprise, car, à travers notre observation de plus d'une centaine de cas, il s'agissait toujours du patron de l'entité – une entreprise, une collectivité, ou une *business unit* (BU) d'un groupe – qui l'opérait. En effet, il

¹ Cf. par exemple, les analyses de F. Dupuy, *Lost in management : La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Seuil, 2013 ; P.-Y. Gomez, *Le Travail invisible : Enquête sur une disparition*, François Bourin Editeur, 2013.

² « The human side of enterprise », Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, MIT, avril 9, 197 ; repris dans Douglas McGregor, *The human side of enterprise*, annotated edition, McGraw-Hill, 2006.

³ M. Halévy, *Petit traité de management postindustriel*, Dangles, 2010.

⁴ Psychologue de formation, McGregor a appliqué la théorie des besoins de Maslow au monde de l'entreprise. Toutefois, la théorie en psychologie de la motivation, sur laquelle s'appuie la philosophie de l'entreprise libérée, est celle de Deci, Ryan et associés : cf. E. Deci et R. Ryan, « The “What” et “Why” of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior, » *Psychological Inquiry* 11 (2000) ; M. Gagné et E. Deci, « Self-Determination Theory and Work Motivation, » *Journal of Organizational Behavior* 26 (2005).

est le seul à avoir implicitement le mandat de transformer un mode organisationnel. Par conséquent, se demander si « toute entreprise peut devenir une entreprise libérée » n'est pas judicieux. Il est plus juste de se demander : « Tout patron peut-il devenir un leader libérateur ? »

Concrètement, nous avons défini l'entreprise libérée comme un environnement organisationnel dans lequel *la majorité des salariés sont complètement libres et responsables d'entreprendre toutes actions* qu'eux-mêmes – pas leurs supérieurs ni même les procédures – *décident comme étant les meilleures pour réaliser la vision de leur entreprise*⁵. Il s'agit donc d'un mode organisationnel unique et quasi idéal qui pose la question : « Quel est le processus de transformation radicale qui permet de le construire ? ». Concernant la définition ci-dessus, deux précisions doivent être données avant de pouvoir discuter du processus de libération.

Primo, le mot « majorité » est utilisé puisque, pour des raisons d'éducation ou de vécus personnels, il y a aura toujours des salariés qui ne voudront pas « être responsabilisés » et qui voudront rester des « exécutants ». Toutefois, puisque le processus de libération ne force personne mais – au contraire – respecte chacun, ils vont pouvoir rester des exécutants. En revanche, ils ne pourront pas prétendre à la valorisation dont leurs collègues – qui eux ont adopté la liberté d'initiative – peuvent bénéficier. *Secundo*, le mot « vision », implique dans cette définition que la liberté d'initiative ne signifie nullement l'anarchie mais la responsabilité d'agir pour promouvoir la vision partagée de l'entreprise. Nous en reparlerons

Le processus de libération de l'entreprise

Il y a deux préalables à la libération. D'abord, il s'agit, pour le patron, de travailler sur lui-même – son ego, son lâcher prise : s'il pense être le plus intelligent et avoir toujours la meilleure réponse, il ne saura pas manifester de confiance envers l'intelligence des autres et les traiter comme intrinsèquement égaux. La plupart des leaders libérateurs que nous avons étudiés ont travaillé sur eux-mêmes à l'aide de coaches et, certains, à l'aide de psychothérapeutes. Ensuite, le patron doit être mandaté pour la transformation de l'organisation. La question ne se pose pas pour un patron propriétaire à 100 % de son entreprise. En revanche, si un chef d'entreprise est actionnaire minoritaire ou salarié, il devra alors convaincre son conseil d'administration. De manière similaire, dans un grand groupe, le patron d'une BU devra convaincre la Direction du Groupe. L'idéal serait alors d'obtenir un support franc et public, mais dans certains cas le leader libérateur obtiendra l'accord pour expérimenter sans que les « actionnaires » ne se prononcent publiquement.

La libération, à proprement parler, commence par ce que l'on appelle la phase « off » ou silencieuse, pour reprendre l'expression d'Hyacinthe Dubreuil. En effet, un patron qui décide de libérer son entreprise brûle d'enthousiasme et a – naturellement – envie de le partager avec ses salariés. C'est une erreur. Leur annoncer qu'à partir de demain l'entreprise va construire une organisation fondée sur l'égalité intrinsèque, la réalisation de soi et l'auto-direction et, en même temps, exiger de ces mêmes salariés de continuer le lendemain à pointer, à remplir des rapports de contrôle, à demander des autorisations et à remonter les problèmes, n'est pas une libération mais de la schizophrénie. Pour éviter cet écueil, le leader libérateur n'annonce pas la démarche – sauf peut-être à un cercle très proche de dirigeants – mais il commence à agir pour démontrer que la satisfaction des besoins de l'égalité intrinsèque, de la réalisation de soi et de l'autodirection est possible et nécessaire. On appelle

⁵ I. Getz, *Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted*, *California Management Review*, 51, 2009 (Le leadership libérateur, forme radicale de l'organisation. *L'Expansion Management Review*, Septembre 2010) ; B.M. Carney, I. Getz, *Freedom Inc.*, Crown Business, 2009, éd. revue et augmentée, Argo Navis 2016 ; *Liberté & Cie*, éd. revue et augmentée, Flammarion, « Clés/Champs », 2016.

parfois ce projet « enlever les cailloux de la chaussure », car les salariés peuvent difficilement penser au grand sommet « Liberté » que l'entreprise cherche à atteindre alors qu'ils ont plein de cailloux dans leurs chaussures tout au long du chemin.

Le deuxième projet sur lequel l'entreprise peut travailler, au cours de cette phase silencieuse de libération, concerne la construction et le partage de la vision-rêve de l'entreprise, déjà mentionnée. La vision est essentielle car elle donne le sens, le « pourquoi » les salariés vont au travail et font ce qu'ils font. La vision fournit également aux salariés le critère qui permet de s'auto-diriger, c'est-à-dire de décider si l'action qu'ils souhaitent entreprendre est bonne ou non pour l'entreprise. Nous avons observé deux manières de définir la vision. En premier lieu, la vision peut-être définie par le patron. C'est souvent le cas des patrons de *start-up* et de PME. En deuxième lieu, la vision peut-être élaborée à travers une démarche participative impliquant une partie ou tous les salariés. Toutefois, définir la vision ne constitue que la moitié de ce projet : elle doit être partagée par l'ensemble des salariés. Ce défi est facile si l'ensemble a participé à son élaboration mais bien plus difficile si la vision a été élaborée par le patron ou par un petit groupe. C'est à ce moment précis que la dimension « rêve » de la vision élaborée prend toute son importance : il est en effet impossible de faire partager les chiffres et autres Ebitda⁶ aux collaborateurs en sorte que cela leur tienne à cœur. Personne ne saute du lit le matin pour faire 13 % d'Ebitda !

C'est une fois que les cailloux sont enlevés et la vision-rêve élaborée puis, partagée, que la libération entre dans sa phase « on » qui, souvent, démarre par ce que l'on appelle un « saut en parachute ». Il s'agit habituellement d'une journée impliquant l'ensemble des salariés lors de laquelle le patron annonce ses croyances, telles que : chacun est intrinsèquement égal ; chacun a des dons ; l'homme préfère s'auto-diriger plutôt que d'être dirigé. Cette phase officielle de libération se poursuit en co-construction déjà évoquée. Les approches concrètes de co-construction varient mais, globalement, il s'agit de faire émerger des valeurs/règles de vie autour desquelles les salariés souhaitent être animés. Les réponses qui peuvent venir des ateliers varient d'une entreprise à l'autre puisque, par exemple, le besoin d'égalité intrinsèque peut être articulé autour de valeurs/règles de vie comme la confiance, le respect, la bienveillance, l'écoute, l'équité, la justice, la transparence, mais aussi la bonne humeur ou la courtoisie, « dire bonjour » par exemple... Il en va de même pour la réalisation de soi et l'auto-direction.

C'est à ce moment-là, comme le dit Burns – l'inventeur de la notion du leadership transformationnel dont le leadership libérateur est la forme radicale – que le leader « mobilise uniquement ceux qui, ne serait-ce que de manière latente, sont prêts à être mobilisés, et seulement si le cadre nouveau répond véritablement à leurs aspirations » et les « actualise »⁷. En d'autres termes, la réussite de cette phase de libération dépend du fait que les aspirations concrètes des salariés sont en train d'être satisfaites dans le nouveau cadre, le nouveau mode organisationnel. Ce que résume bien cette phrase de Fauvet : « Pour tirer pleinement parti des aspirations du corps social, le bien commun doit se faire l'écho des bonheurs privés⁸. » Notre observation des processus de libération réussis montre que c'est toujours le cas. En effet, nous n'avons jamais entendu d'ateliers de salariés qui auraient fait émerger des valeurs/règles de vie telles que la méfiance, le manque de transparence, les privilèges, la méprise, etc. Bien au contraire. Mais encore une fois, les valeurs/règles de vies concrètes qui émergent, reflètent

⁶ Acronyme pour « *Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization* », c'est-à-dire les revenus avant intérêts, impôts, etc.

⁷ Dans I. Getz, *La liberté, ça marche*, Flammarion, à paraître en 2016.

⁸ J.-C. Fauvet, *L'Élan sociodynamique*, Édition d'Organisation, 2003.

des aspirations concrètes et donc varient d'une l'entreprise à l'autre en fonction de son héritage humain et culturel.

Ces valeurs/règles de vie, une fois réduites à moins d'une demi-douzaine – pour être partagées et connues de chacun ; par exemple chez FAVI : « Bonne foi, Bon sens, Bonne volonté, Bonne humeur » – la deuxième série d'ateliers peut alors commencer. Son objectif consiste à identifier les pratiques et les symboles dans l'organisation qui ne sont pas en phase avec les valeurs/règles de vie de l'entreprise. Ainsi, une personne peut questionner le *reporting* comme n'étant pas en phase avec la valeur de « confiance ». S'il y a suffisamment de personnes qui partagent ce point de vue en s'engageant dans l'atelier, il leur revient de proposer une nouvelle pratique qui accompli la raison d'être de l'ancienne mais qui est en phase avec les nouvelles valeurs.

C'est là où la co-construction du mode de fonctionnement unique pour l'entreprise prend tout son sens. Ainsi, dans certaines entreprises, ce sont les places de parking attribuées qui seront remises en cause, dans d'autres, le grand bureau du directeur, dans l'une, le titre du manager, dans l'autre, le recrutement centralisé par les RH. C'est pour cela également que la libération est longue et évolutive. Par exemple, pour que les salariés remettent en cause et modifient le recrutement fait au niveau central par les RH, il faut qu'il y ait des équipes auto-dirigées qui peuvent l'assumer, ce qui demande des mois, voire des années. C'est aussi pour cette raison que même si un groupe de salariés indique que les pointeuses ne sont pas en phase avec la valeur de confiance, ils ne parviendront pas à proposer une pratique alternative d'auto-contrôle effectué par les équipes, car celles-ci n'existent pas encore. C'est pour ça également qu'il n'existe ni modèle – par exemple « pas de pointeuse » – ni méthode de libération — par exemple « première chose : on enlève les pointeuses » ou, comme l'a proclamé Gary Hamel, « première chose : virons tous les managers »⁹. C'est encore pour cela que la libération n'est jamais achevée mais représente un chemin. On peut dire en revanche, que l'entreprise a bâti un mode organisationnel de type « entreprise libérée » quand 70 à 80 % des salariés de chaque équipe respectent les valeurs/règles de vie et agissent avec liberté et responsabilité dans le but de réaliser la vision-rêve de l'entreprise.

Les antécédents de l'entreprise libérée et de leadership libérateur

Notre recherche sur l'entreprise libérée et le leadership libérateur a été conduite dans le cadre strict de la méthodologie ethnographique, dite de l'étude de terrain¹⁰. Dans cette méthodologie, le chercheur observe une famille de phénomènes empiriques qu'il essaiera de comprendre tout en s'interdisant – bien que ce ne soit jamais parfait, on le sait – d'utiliser un modèle théorique tout prêt orientant ses observations.

Durant notre étude de terrain, nous avons aussi recueilli des sources théoriques qui ont effectivement influencé les leaders libérateurs. C'est ainsi que ces derniers ont mentionné dans le champ « organisation et leadership¹¹ » Lao Tse, A. Maslow, D. McGregor, J.-C. Fauvet, S. Covey, P. Senge, Sh. Shiba, M. De Pree, R. Greenleaf et – à travers Tom Peters – James MacGregor Burns¹². Cela étant dit, de nombreux autres penseurs et praticiens, au

⁹ G. Hamel, « First, Let's Fire All the Managers », *Harvard Business Review*, déc. 2011. La proposition de Hamel est discutable mais surtout inadaptée pour libérer l'entreprise car, dans l'entreprise traditionnelle, il n'y a pas d'équipes autodirigées ni de leaders qui peuvent assurer le travail de coordination assurés auparavant par les managers. Ce sont justement les managers qui deviennent ces leaders « serviteurs » au cœur de la libération.

¹⁰ Cf. Annexe, in I. Getz, « Liberating leadership : How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted », *California Management Review*, 51, 2009.

¹¹ Certains leaders libérateurs ont cité des influences venant d'autres champs comme le zoologiste Konrad Lorenz ou l'anthropologue Robert Ardrey.

¹² Nous devons ajouter à cette liste Hyacinthe Dubreuil, qui nous a été cité par un leader libérateur en 2013, et qui était un penseur français du milieu du XX^e siècle hors pair dont les travaux sont très proches du principe de

cours de l'histoire, ont eu des idées résonnant avec l'entreprise libérée et le leadership libérateur. Nous nous limiterons ici à évoquer plusieurs sources ou auteurs qui *auraient pu* influencer directement les leaders libérateurs que nous avons étudiés – bien qu'ils ne l'aient pas fait.

En ce qui concerne les principes d'organisation proches de l'entreprise libérée, déjà Aristote, dans son texte « La Cité », a proposé la notion de subsidiarité comme principe d'organisation qui sollicite à la fois la hiérarchie (famille, villages...) mais aussi l'autosuffisance de chaque niveau. Au XIII^e siècle, le théologien italien saint Thomas d'Aquin reprend cette notion de subsidiarité mais l'étend au service de la personne – de chaque personne – plutôt que de clans ou de lignées.

Au début du XIX^e siècle, un autre principe de l'entreprise libérée, le respect du salarié, était au cœur de l'organisation du travail dans la filature de Robert Owen, à New Lanark en Écosse¹³. Ainsi, Owen fut le premier au Royaume-Uni à interdire les punitions corporelles des ouvriers et à former les contremaîtres à utiliser la persuasion, l'éducation et la pression des pairs plutôt que la force. Owen, à contrecœur, allait jusqu'à démettre de leurs fonctions les contremaîtres qui continuaient à utiliser des méthodes brutales et autoritaires. Il a aussi interdit de licencier les salariés qui, publiquement, s'opposaient à son mode organisationnel. *In fine*, Owen a cherché à éliminer la peur liée à la sanction de l'entreprise. Il a aussi avancé le principe de réalisation de soi en construisant la première école du soir pour les ouvriers (et l'école du jour pour les enfants qu'il a bannis de son entreprise). Malgré le fait que plus de vingt mille personnes, dont beaucoup de patrons, aient visité sa filature, aucune entreprise ne s'en est inspirée.

Un siècle plus tard, Tomas Bata est allé bien plus loin qu'Owen en utilisant dans son entreprise toute une série de principes qu'on retrouve dans l'entreprise libérée : le respect des salariés (ils s'appelaient « associés » comme ils le seront plus tard chez Gore), mais aussi la confiance envers leur intelligence (Bata disait : « La réflexion est pour les gens, le travail pour les machines »), la responsabilité (de leur équipement), l'équité (par un système de partage de gains), la réalisation de soi (les formations, les écoles), l'auto-direction (les ouvriers pouvaient arrêter leur ligne de production) et des « mini-usines » semi-autonomes (mais qui continuaient de garder leurs chefs)¹⁴. Comme pour Owen, les usines Bata ont fait l'objet de très grands pèlerinages et ont pourtant créé peu d'émules¹⁵.

Dans les années 1930, le principe de l'auto-direction des équipes apparaît aussi dans les directions R&D de grands groupes comme Lockheed (*skunk works*) ou Dupont de Nemours (*task forces*). Ces modes organisationnels répondent au besoin d'attirer, et de garder, les ingénieurs et les chercheurs R&D sortant des laboratoires universitaires fondés sur l'auto-direction et à l'incapacité de leurs bureaucraties hiérarchiques de relever les défis de l'innovation. Naturellement, l'organisation fondée sur l'auto-direction n'est jamais devenue le

l'entreprise libérée. Les travaux de tous ces auteurs, ainsi que de plusieurs leaders libérateurs sont réunis dans I. Getz, *La liberté, ça marche*, Flammarion, à paraître en 2016. Pour la carte des influences des penseurs sur les leaders libérateurs, voir Figure 2 dans I. Getz, « Des salariés libres d'agir : théorie ou destin ? », *Gérer et Comprendre*, 27-38, Juin 2012.

¹³ Pour plus de détails, voir J. O'Toole, *Leading change*, Balantine Books, 1995.

¹⁴ M. Zeleny, « Bata Management System : A Built-In Resilience against Crisis at the Micro Level », *AUCO Czech Economic Review*, 4, 2010.

¹⁵ Une usine en France est citée par H. Dubreuil dans *L'Équipe et le ballon. L'ouvrier libre dans l'entreprise organisée*, Le Portulan, 1948. Dubreuil était aussi celui qui a fait le premier compte rendu de l'organisation de travail chez Bata en français dans son ouvrage *L'Exemple de Bata. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante*, Grasset, 1936.

principe organisationnel touchant l'ensemble de salariés de ces grands groupes¹⁶. Cette différence rappelle celle entre la subsidiarité au sens d'Aristote, réservée aux « clans », et la subsidiarité de Thomas d'Aquin, au service de chaque personne (la même différence s'appliquerait pour la subsidiarité au sens d'Aristote des « mini-usines » de Bata évoquées plus haut).

Un peu plus tard, dans les années 1940, Peter Drucker considérera General Motors comme un exemple de l'application du principe de subsidiarité – au sens d'Aristote, dirions-nous –, car appliqué au niveau des divisions seulement. Toutefois, Drucker conseillera fortement à GM de l'appliquer jusqu'au niveau des opérateurs : « Ne pas organiser les tâches du haut vers le bas : il faut faire l'inverse et accorder aux échelons inférieurs toute l'autorité qui n'est pas expressément... réservée à la direction générale¹⁷. » Pour avoir conseillé la perspective de la subsidiarité de Thomas d'Aquin plutôt que celle d'Aristote, Drucker devient *persona non grata* chez GM.

En plus des penseurs et praticiens que nous venons d'évoquer, les leaders libérateurs auraient pu s'inspirer de bien d'autres, tel Hervé Sériyex qui a exploré les notions proches de l'entreprise libérée telles que la confiance ou l'intelligence collective.

En ce qui concerne les principes de leadership proches du leadership libérateur, les leaders libérateurs que nous avons observés ont évoqué Lao Tse, M. De Pree, R. Greenleaf ou James MacGregor Burns. Ils auraient pu également évoquer Mary Follet Parker qui, en 1920 pour la première fois dans l'histoire, a conceptualisé le leadership dans l'entreprise et d'une façon proche du leadership libérateur. Citons à cet égard une de ses phrases, mais non des moindres : « Si le leadership n'est pas la coercition [...], n'est pas le contrôle, la protection ou l'exploitation, alors qu'est-il ? Il est, je pense, la libération¹⁸. »

Ils auraient pu également parler de ce même Tomas Bata qui a mis la vision (« servir le public ») comme principe qui guide l'ensemble des décisions – à la fois de la transformation et de l'opération – de son entreprise¹⁹.

Nos leaders libérateurs auraient pu aussi mentionner Warren Bennis, l'élève de James McGregor et l'auteur le plus prolifique sur le leadership au XX^e siècle ; ou encore Bernard Bass, chercheur, qui, après James Burns, a approfondie la différence entre le leadership transactionnel et le leadership transformationnel.

Enfin, ils auraient pu s'intéresser à un autre penseur majeur, Edward Deming qui a inventé une véritable philosophie d'entreprise et de leadership. Citons juste le septième point de ses 14 points fondamentaux pour transformer l'entreprise : « La nécessaire transformation du style occidental de management demande que les managers deviennent des leaders. La focalisation sur les résultats doit être abandonnée et le leadership doit être mis en place. » Malheureusement, Deming – le philosophe de la transformation du management et de l'organisation – a été trop souvent relégué aux outils de la qualité totale.

Bien d'autres penseurs auraient pu inspirer les leaders libérateurs que nous avons étudiés – cependant, comme nous l'avons dit, ils ne l'ont pas fait. Par conséquent, les phénomènes organisationnels que nous avons conceptualisés sous les notions d'entreprise libérée et de leadership libérateur n'avait comme vrais antécédents certains penseurs et praticiens et pas d'autres. Ce sont les résultats venant de la recherche ethnographique et notre rôle consiste à s'y tenir.

¹⁶ Un phénomène très proche existe dans l'armée dont quelques unités (forces spéciales, escadrilles) sont fondées sur les principes organisationnels tel que l'équité (pas de hiérarchie de décision ; importance faible de grades) et l'auto-direction (décision prise par l'équipe) mais qui n'est pas généralisée au reste des forces militaires.

¹⁷ Cité dans J.-C. Fauvet, *La Lettre de la sociodynamique*, n° 7, juin 2003.

¹⁸ M.P. Follett (1924), *Creative Experience*, Peter Smith, 1951.

¹⁹ M. Zeleny (2010), *op. cit.*

Présent et avenir de la libération d'entreprises

En 1958, avec Bill Gore, la première génération de leaders libérateurs ouvre la voie. Pendant plus d'un demi-siècle, leurs entreprises libérées sont devenues de véritables lieux de pèlerinage, admirées pour leur création de richesses humaines et, en conséquence, économiques. Toutefois, elles sont restées des exceptions : quelques dizaines dans le monde, comme W.L. Gore, USAA, Sun Hydraulics, SOL, et une demi-douzaine en France, comme FAVI, SEW Usocome, Bretagne Atelier et GSI.

Vers le milieu des années 2000, de nouvelles entreprises libérées – dites de seconde génération – apparaissent : une dizaine en France, comme CHRONO Flex/Groupe Inov-On, IMATech, Poult, Biose, SYD Conseil, mais aussi en Belgique (y compris un ministère), aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, aux États-Unis...

Vers 2012, en compagnie de plusieurs leaders libérateurs de la seconde génération, nous nous sommes posé la question : « Comment augmenter la dynamique de libération en France ? ». D'autres, comme Douglas McGregor, Ricardo Semler ou Peter Senge se sont posés une question similaire : « Si l'entreprise fondée sur la confiance et la liberté est un tel générateur de richesses humaines et économiques, pourquoi y en a-t-il si peu ? » La raison, ont-ils tenté de répondre, se trouve dans les croyances des dirigeants, forgées par le monde du travail (McGregor), par l'éducation (Semler) ou par l'incapacité d'apprendre (Senge). Nous avons fait un diagnostic complémentaire : le processus de libération est une telle épreuve qu'un leader libérateur en herbe tout seul, soit ne s'y lancera pas, soit abandonnera en route. Par conséquent, nous avons adopté une solution qui consiste à créer un écosystème au service de ces leaders. Cet écosystème – composé d'acteurs indépendants mais tous passionnés – offre : des parcours initiatiques dans les entreprises libérées, des sessions de co-développement avec des leaders libérateurs, des échanges avec des chercheurs et experts de libération, des ressources de l'auto-apprentissage, des coaches pour travailler sur leur ego et leur lâcher prise, des spécialistes du droit du travail et même des investisseurs souhaitant soutenir financièrement les entreprises libérées.

Depuis 2012, en France, une grande quantité d'entreprises se sont lancées dans la libération, dont Michelin, Airbus, Décathlon, Kiabi, Norauto et des centaines de PME. Ces entreprises libérées de troisième génération constituent dorénavant un véritable mouvement de libération des entreprises – phénomène qui n'existe qu'en France. Mais ce n'est pas tout car l'organisation fondée sur la confiance et la liberté ne concerne pas que les entreprises. Aujourd'hui, il y a une mairie française de taille importante qui s'est lancée dans la libération, 6 000 sapeurs-pompiers d'une région française, des caisses de la Sécurité Sociale, un deuxième ministère en Belgique... Bien sûr, la libération de chacune de ces institutions présente des défis uniques – comme pour chaque entreprise d'ailleurs – mais cela démontre que toute organisation, dans laquelle les hommes et les femmes se rassemblent pour réaliser une vision commune, peut fonctionner sur la base de la confiance et de la liberté d'initiative. Affaire à suivre, donc.