



**HAL**  
open science

## L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ?

Caroline Mattelin-Pierrard, Rachel Bocquet, Sandra Dubouloz

► **To cite this version:**

Caroline Mattelin-Pierrard, Rachel Bocquet, Sandra Dubouloz. L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ?. *Revue Française de Gestion*, 2020, 6 (291), pp.23-51. 10.3166/rfg.2020.00464 . hal-03944861

**HAL Id: hal-03944861**

**<https://hal.science/hal-03944861>**

Submitted on 18 Jan 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *L'entreprise libérée : un concept nouveau et idéal ?*

## *Une revue systématique de la littérature*

### *The liberated company: a new and ideal concept?*

#### *A systematic literature review*

Caroline Mattelin-Pierrard, PRISM Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Rachel Bocquet, Institut de Recherche En Gestion et en Economie (IREGE)

Sandra Dubouloz, Institut de Recherche En Gestion et en Economie (IREGE)

#### **RESUME**

En mobilisant une revue systématique de la littérature sur l'entreprise libérée, l'objectif de cet article est de comprendre dans quelle mesure elle peut être associée à un véritable concept, source de connaissances nouvelles. Trois résultats clés émergent : (1) A défaut de pouvoir être reconnu comme un « concept idéal », l'entreprise libérée peut être considérée comme un « bon » concept ; (2) Empruntant à plusieurs concepts antérieurs, sans pouvoir être limitée à aucun d'entre eux, l'entreprise libérée est formée par une recombinaison d'attributs qui lui confère une forme de nouveauté radicale, tant conceptuelle que contextuelle ; (3) Cette analyse conceptuelle de l'entreprise libérée met en évidence l'utilité du concept par l'identification de thématiques clés et de perspectives de recherche prometteuses.

MOTS-CLES : Entreprise libérée, Revue systématique, Concept.

#### **ABSTRACT**

This article aims to understand to what extent the liberated company represents a “true concept” that brings new knowledge. To do so, a systematic literature review is carried out. Three key results emerge: (1) If it is not an “ideal concept”, liberated company can be considered as a “good” concept; (2) Borrowing from several previous concepts, without being limited to any of them, the liberated company is formed by a recombination of attributes that gives it radical novelty, both conceptual and contextual; (3) This analysis of the liberated company conceptual affiliations highlights its utility by identifying hot research topics and promising research avenues.

KEY WORDS: Liberated company, Systematic review, Concept.

JEL CODES: M10 - Business Administration: General

# *L'entreprise libérée : un concept nouveau et idéal ?*

## *Une revue systématique de la littérature*

### INTRODUCTION

L'entreprise libérée (EL), terme traduit de la notion pionnière de « *Liberation management* » de Tom Peters (1992), désigne « une forme organisationnelle dans laquelle les salariés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures » (Carney et Getz, 2009, p.34). La parution de l'ouvrage de Bryan Carney et Isaac Getz (2009) et de *success stories* dont les récits sont parfois qualifiés de « prosélytes » ont largement contribué à sa notoriété et sa diffusion dans le monde de l'entreprise (Chabanet *et al.*, 2017, p.56 ; Gilbert *et al.*, 2017b, p.38). Une enquête récente<sup>1</sup> met d'ailleurs en évidence qu'Isaac Getz fait partie du top 4 des penseurs contemporains les plus influents dans le champ du management.

En réponse à l'intérêt croissant pour cette notion, tant en France qu'à l'étranger (Verrier et Bourgeois, 2016 ; Chabanet *et al.*, 2017 ; Colle *et al.*, 2017), la communauté scientifique est aujourd'hui invitée à s'emparer de cet objet dans un objectif de conceptualisation (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). En effet, la conception sous-jacente à l'EL questionne (Gilbert *et al.*, 2017b) en raison notamment de son « assise théorique en apparence simple » qui se révèle en réalité bien plus complexe (Colle *et al.*, 2017). De plus, la profusion de dénominations associées à l'EL (*e.g.* « holacracy ») semble traduire une conceptualisation encore peu stabilisée (Casalegno, 2017 ; Marmorat et Nivet, 2017), source de confusions (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015) et renvoyant à des conceptions empiriques diverses (Rousseau et Ruffier, 2017). Face à ces constats, l'examen de la nature conceptuelle de l'EL s'avère nécessaire pour en dessiner clairement les contours et isoler les artefacts inhérents à cette surexposition (Adam-Ledunois et Damart, 2017).

Cette recherche entend donc produire un état des lieux des travaux académiques sur l'EL en abordant deux questions : *L'EL est-elle un véritable concept ? Si oui, en quoi ce concept contribue-t-il au développement de nouvelles connaissances dans le champ du management ?*

Pour répondre à ces questionnements, une revue systématique de la littérature a été menée (Tranfield *et al.*, 2003) à partir des publications sur l'EL couvrant une période de 27 ans (1992-2019). Cette recherche qui, à notre connaissance, est la première à proposer une synthèse exhaustive des travaux sur l'EL, débouche sur trois contributions majeures. Premièrement, l'analyse conceptuelle de l'EL menée à travers les huit critères de Gerring (1999) montre qu'elle peut être considérée comme un bon concept, à défaut d'être un concept idéal. En effet, si cinq critères atteignent un bon niveau de saturation, trois d'entre eux neaturent que partiellement (profondeur, différenciation et utilité pour le champ). Deuxièmement, nous montrons que la littérature sur l'innovation managériale représente une

---

<sup>1</sup> Cf. Enquête 2016 de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) sur l'impact de la recherche en management.

voie prometteuse pour conforter la profondeur et la différenciation du concept d'EL en lui conférant une forme de radicalité, tant conceptuelle que contextuelle. Troisièmement, l'étude des filiations conceptuelles de l'EL sous ce prisme met en évidence son utilité à travers le développement de thématiques centrales et de perspectives de recherche futures.

L'article est structuré comme suit. Après avoir présenté la méthodologie de la revue systématique de la littérature, la nature conceptuelle de l'EL est étudiée. Un approfondissement du concept est ensuite proposé sous le prisme de la littérature sur l'innovation managériale pour préciser sa définition et la nature de sa nouveauté.

## I. METHODOLOGIE

La revue systématique de la littérature est reconnue comme étant particulièrement bien adaptée pour gérer la diversité des connaissances sur un objet spécifique (Tranfield *et al.*, 2003). Le *Cochrane Handbook for Systematic Reviews* la définit comme une méthodologie permettant « de collecter toutes les évidences empiriques qui correspondent aux critères d'inclusion préétablis avec pour objectif de répondre à une question de recherche spécifique. Elle utilise une méthode systématique explicite dans une perspective de biais minimum, procurant ainsi des résultats plus fiables, à partir desquels des conclusions peuvent être tirées et des décisions prises » (Higgins et Green, 2008, p. 6). La revue systématique est considérée comme une méthode efficiente et de haute-qualité qui présente l'intérêt d'être utile à la fois aux professionnels et aux académiques (Briner et Denyer, 2012 ; Rowley et Slack, 2014 ; Tranfield *et al.*, 2003). Les modalités de la conduite de ce type de revue, en particulier de la fixation de critères d'inclusion et d'exclusion des publications, représentent un préalable incontournable. La collecte du matériau de cette étude, couvrant une période de 27 ans (1992-2019)<sup>2</sup>, a été menée en mobilisant une recherche structurée par mots clés. Pour les identifier, une revue préliminaire de la littérature a été réalisée à la fois en anglais et en français pour plus d'exhaustivité (Hesping et Schiele, 2015). Le tableau 1 présente une synthèse des mots clés et critères d'inclusion/exclusion retenus. La figure 1 propose une synthèse de la démarche réalisée<sup>3</sup>. Au final, notre matériau comprend 52 publications<sup>4</sup> qui ont été téléchargées sur un logiciel d'analyse de données qualitatives pour effectuer le codage.

<sup>2</sup> L'année 1992 correspond à la date de publication de l'ouvrage de T. Peters intitulé « Liberation management », premier auteur à avoir introduit explicitement le terme « entreprise libérée ».

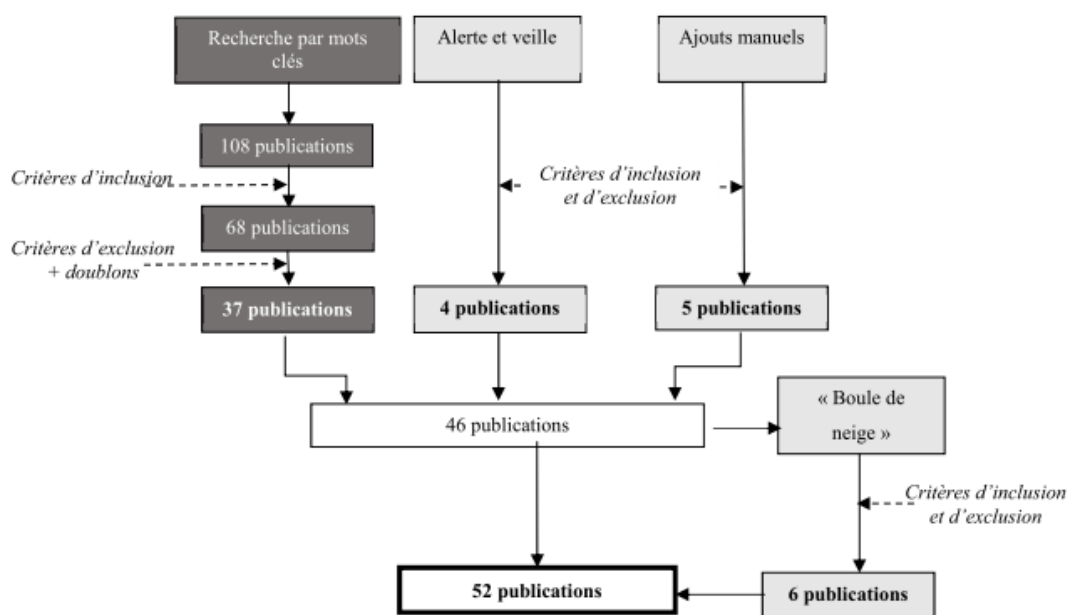
<sup>3</sup> La méthodologie détaillée est disponible sur demande auprès des auteurs.

<sup>4</sup> Les références retenues sont matérialisées par un astérisque dans la bibliographie.

**Tableau 1. Critères appliqués à la revue systématique de la littérature**

RECHERCHE	Mots clés	Français	« entreprise libérée », « organisation spaghetti », « holocratie », « organisation opale »
		Anglais	« liberation management », « liberated company », « liberated firm », « spaghetti organization », « holacracy », « teal organization », « initiative freeing radical organizational form », « f-form », « freedom form »
		Dans le titre, le résumé ou les mots clés (selon bases de données)	
	Bases de données	EBSCOhost : Business Source Premier, Vente et Gestion et EconLit ; Cairn.info ; Google Scholar	
	Période	1992 à janvier 2019	
CRITERES D'INCLUSION	Choix des revues	Évaluées par les pairs Revue classées HCERES et/ou CNRS <sup>1</sup>	
	Autres publications	Thèses Livres ou publications introductifs du terme pour les auteurs pionniers, livres d'académiques	
	Langue	Anglais ou français	
CRITERES D'EXCLUSION	Sujet	Travaux qui ont pour objet d'étude l'EL ou dans lesquels l'EL constitue le principal cas empirique	
		Etudes de cas utilisées à des fins d'enseignement Editoriaux, évènements... Publications uniquement sur internet (e.g. Havard Business Review Digital) Publications non disponibles électroniquement ou par tout autre moyen raisonnable	

**Figure 1. Synthèse du processus de collecte du matériel de la revue systématique de la littérature sur l'EL**



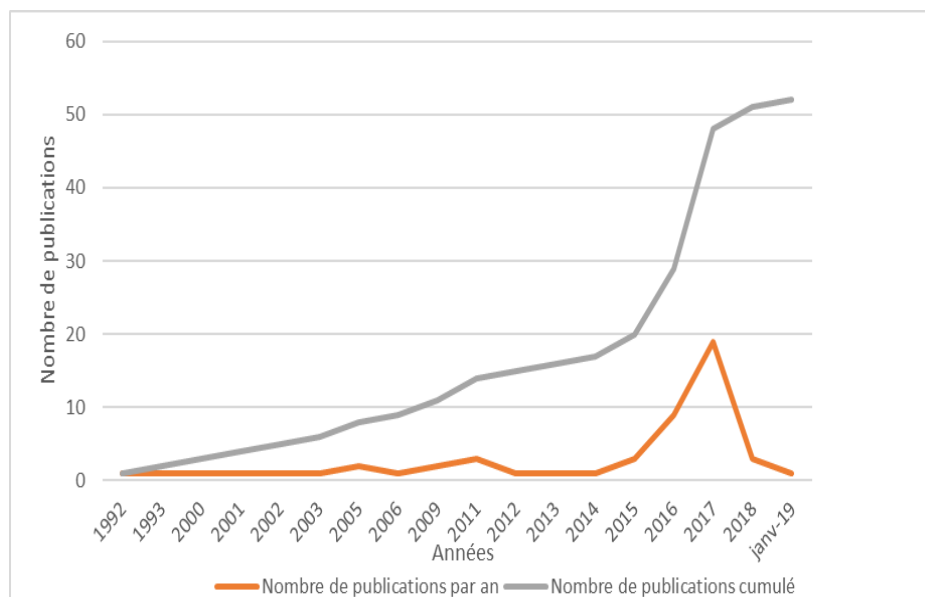
## II. L'ENTREPRISE LIBEREE : UN CONCEPT OU UNE FORMULE CHOC ?

### 2.1. Analyse descriptive : une recrudescence des publications depuis 2015

La littérature académique sur l'objet EL se divise en deux périodes. La première, de la parution de l'ouvrage de Peters (1992) jusqu'en 2014, fait état de 17 publications dont 13 dans des revues classées. La seconde, à partir de 2015, fait suite à la sortie des différents travaux de Getz qui ont largement contribué à la popularisation du terme (Casalegno, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2017a). Au cours de cette période, le nombre de publications, tous supports confondus, a plus que doublé par rapport à celui observé en 23 ans (*cf.* figure 2). Sur la totalité de la période observée (1992-2019), seuls six auteurs ou

groupes d'auteurs produisent 40% de la littérature sur l'EL. Getz est le premier publiant sur le sujet (15%), confirmant son statut de « promoteur le plus actif de la notion » (Picard, 2015, p.24).

**Figure 2. Evolution du nombre de publications sur l'EL de 1992 au 01/2019**



Les questionnements autour de l'EL semblent plus présents au sein de la communauté francophone (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018), avec 25 articles sur les 40 répertoriés, dont 22 publiés depuis 2015. Au regard du classement des revues, les travaux publiés dans les revues anglo-saxonnes témoignent toutefois d'un impact plus élevé (e.g. *Industrial and Corporate Change*, *Management international*, *Organization science*, *Organization studies*, *Technological forecasting and social change* – Rang CNRS 1 ou 2/ HCERES A).

## 2.2. Analyse des fondements conceptuels de l'entreprise libérée

Afin d'étudier la nature conceptuelle de l'EL, nous mobilisons l'approche pragmatique de Gerring (1999) basée sur huit critères. Elle est particulièrement indiquée pour évaluer les concepts en sciences sociales (Bjørnskov et Sønderskov, 2013 ; Dumez, 2011). Les six premiers critères (familiarité, résonance, parcimonie, cohérence, profondeur, différenciation) portent sur les définitions et les attributs de l'EL et les deux suivants (utilité théorique et utilité pour le champ) s'intéressent aux champs de recherche et aux théories associées. La saturation des critères, qui consiste à pouvoir répondre aux questions correspondant à chacun d'eux, permet de déterminer si une notion représente ou non un concept (Bjørnskov et Sønderskov, 2013 ; Dumez, 2011). Dans ce cadre, Bjørnskov et Sønderskov (2013) établissent une distinction entre un « bon concept » (terme utilisé par Gerring) qui nécessite un juste équilibre entre les huit critères et un « concept idéal » qui exige une saturation totale sur l'ensemble des critères.

Nous analysons chacun des huit critères pour étudier la nature conceptuelle de l'EL.

*La familiarité* fait écho à la compréhension du terme, de sa définition et répond à la question suivante : « à quel point le concept est familier pour une audience académique ? » (Gerring, 1999). Cela

sous-entend « fait-il sens intuitivement ? » (Bjørnskov et Sønderskov, 2013). Le terme EL est composé de deux mots, tous deux issus du langage courant et facilement compréhensibles. Il est largement retenu au sein des communautés francophones (31 des 32 publications francophones). Toutefois, d'autres termes sont aussi employés pour désigner l'EL tels que « *spaghetti organization* » (e.g. Foss, 2003) « *holacracy* », « *teal organization* » ou encore « *F-form* » (par Getz uniquement). L'apparent manque de consensus sur les termes employés semble toutefois s'atténuer en France comme à l'étranger. En effet, si la traduction des termes EL et libération d'entreprise était jusqu'à récemment employée de manière marginale dans les publications anglophones, en dehors de son inventeur (Peters, 1992) et de son auteur phare (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009, 2011), elle est aujourd'hui introduite dans des publications anglophones de premiers rangs (Arnaud *et al.*, 2016 ; Picard et Islam, 2019 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). En revanche, le terme « libérée » est toujours source de questionnements et conduit des auteurs à s'interroger sur l'origine et le périmètre de cette libération (Landivar et Trouvé, 2017) ou de la privation de liberté (Holtz, 2017 ; Rousseau et Ruffier, 2017). Par exemple, Gilbert *et al.* (2017b, p. 47) rappellent que « le concept même de liberté renvoie à des interprétations différentes, non explicitées par les protagonistes des entreprises étudiées ». En dépit de cette difficulté, le nombre majoritaire de publications qui emploient le terme EL montre qu'il est familier pour l'audience académique. C'est pourquoi, nous considérons que la saturation est bien atteinte pour ce critère.

La *résonance* du terme renvoie à sa qualité communicationnelle : « est-ce que le terme choisi résonne bien ? ». Certains termes « prennent » et d'autres non (Dumez, 2011). Si le recours au champ lexical de la liberté participe bien à la résonance du terme, il est parfois qualifié de « slogan », de « formule choc » (Dortier, 2016, p. 423 ; Landivar et Trouvé, p.53) ou de « formule rhétorique » (Casalegno, 2017, p. 240). Concernant la communauté académique, même si les travaux restent pour l'heure limités et l'intérêt des chercheurs encore récent, le terme EL est en passe d'être adopté. En effet, au-delà du fait qu'il soit facile à mémoriser et crée un « clic » cognitif (Bjørnskov et Sønderskov, 2013, p. 1230), les publications récentes dans des revues à forte visibilité auprès de la communauté scientifique le confirment (Picard et Islam, 2019 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). La saturation est donc atteinte sur ce critère. Les discussions autour du terme participent d'ailleurs à sa qualité communicationnelle et à sa résonance.

La *parcimonie* porte sur la concision de la définition attachée à l'EL et de la liste de ses attributs. Elle s'observe lorsqu'il est possible de dire de quoi il s'agit sans qu'il soit nécessaire de lister tous les attributs, mais aussi en atteignant un consensus sur ces derniers. La définition actuelle la plus utilisée est celle de Carney et Getz (2009) citée en introduction. Elle reste toutefois « une définition extrêmement large et au final plutôt sommaire » (Chabanet *et al.*, 2017, p.57 ; Colle *et al.*, 2017) et source de confusions (Gilbert *et al.*, 2017b ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015). Fox et Pichault (2017, p. 89) précisent d'ailleurs qu'il n'existe pas, pour l'heure, de « définition claire et arrêtée ». Mais comme le souligne Dumez (2011), une définition claire d'un concept peut conduire à l'erreur de le circonscrire à une extension trop restreinte au risque de ne pas saisir la diversité et la richesse qu'il

recouvre. Pour autant, Gilbert *et al.* (2017a, p. 222) considèrent que l'EL est composée d'un « ensemble relativement stable d'ingrédients » que nous avons effectivement cherché à identifier en codant le corpus issu de la revue systématique de littérature. Au final, 14 attributs ont été identifiés et présentent des occurrences suffisantes pour pouvoir parler de stabilité (*cf.* tableau 2). Au regard de ce consensus, le critère de parcimonie est saturé.

*La cohérence* du concept fait référence à la cohérence de l'ensemble des cas empiriques et des attributs auxquels se rapporte l'EL. Il s'agit du critère le plus important selon Gerring. L'analyse des définitions montre que différents qualificatifs sont mobilisés pour désigner l'EL (au niveau théorique ou empirique). Certains se réfèrent à la « *forme organisationnelle* », à l'« *organisation* » ou aux « *formes d'organisations* » (Antoine *et al.*, 2017 ; Autissier *et al.*, 2016 ; Carney et Getz, 2009 ; Colle *et al.*, 2017 ; Dalmas et Lima, 2017 ; Foss, 2003 ; Getz, 2009, 2012 ; Peters, 1992 ; Verona et Ravasi, 2003) ; d'autres à une « *structure managériale* », un « *modèle de management* », un « *système managérial* » (Bernstein *et al.*, 2016 ; Gilbert *et al.*, 2014 ; Gilbert *et al.*, 2017a, 2018 ; Hamel, 2011 ; Hamel et Breen, 2007) ; à l'*idéologie/ la philosophie* (Antoine *et al.*, 2017 ; Arnaud *et al.*, 2016 ; Casalegno, 2017 ; Chêne et Goff, 2017 ; d'Iribarne, 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Getz, 2016a, 2016b ; Gilbert *et al.*, 2017b ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Marmorat et Nivet, 2017 ; Rousseau et Ruffier, 2017) ; *aux pratiques* (Picard, 2015 ; Warrick *et al.*, 2016) ; enfin un certain nombre s'attache davantage à une *conception empirique* (Brière, 2017 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015 ; Laloux, 2015 ; Picard et Lanuza, 2016). Toutefois la majorité des recherches s'accordent, comme nous l'avons vu, sur 14 attributs qui ne sont pas mutuellement contradictoires puisqu'au regard de la littérature, ils s'organisent de manière cohérente autour de deux dimensions essentielles (*cf.* tableau 2). La première est relative à la *configuration organisationnelle* (79 occurrences) au sens de Mintzberg (1989), Lam rapprochant l'EL de l'adocratie dès 2005. Les attributs associés sont : le nombre restreint de niveaux hiérarchiques ou la structure plate, décentralisée verticalement et horizontalement, et organisée en équipes autonomes, l'idéologie qui renvoie à la recherche d'un idéal démocratique et humaniste de l'entreprise (liberté et égalité). La seconde dimension est de l'ordre des *pratiques concrètes associées* (16 occurrences) : pratiques managériales basées sur la confiance, l'autonomisation (Getz, 2009), l'empowerment et le développement des personnes. Par ailleurs, les cas mobilisés dans les recherches empiriques montrent aussi une cohérence des entreprises identifiées et attributs correspondants. Les entreprises OTICON (Lovas et Ghoshal, 2000 ; Ravasi et Verona, 2001 ; Foss, 2003 ; Verona et Ravasi, 2003 ; Getz et Carney, 2009 ; Defillippi et Lehrer, 2011), FAVI (Lefebvre et Shiba, 2005 ; Getz et Carney, 2009 ; Getz, 2009 ; Getz, 2012 ; Gilbert *et al.*, 2014 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015 ; Laloux, 2015). Dortier, 2016 ; Gilbert *et al.*, 2017a ; Gilbert *et al.*, 2017b ; Gilbert *et al.*, 2018) et W.L GORE (Hamel et Breen, 2007 ; Getz et Carney, 2009 ; Laloux, 2015) sont parmi les plus mobilisées, ceci qu'elle que soit la terminologie retenue par les auteurs (« *holacracy* », « *organisation spaghetti* », « *teal organization* » « *freedom form* » et « *f-form* »). La cohérence de l'ensemble des cas et des attributs auxquels se rapporte l'EL nous permet de conclure à la saturation du critère de cohérence.



*Le critère de profondeur* est rempli lorsque l'on peut affirmer que le terme désigne une classe d'entités communes. Il permet le regroupement d'un certain nombre d'attributs sous un seul nom. Il doit être suffisamment profond et précis au sens où il permet de déduire les attributs communs du concept et ne pas être redondant avec d'autres concepts (Osigweh, 1989 ; Gerring, 1999).

**Tableau 2. Classification inductive des attributs de l'EL**

ATTRIBUTS ET OCCURRENCES ASSOCIEES	SOURCES <sup>5</sup>	DIMENSIONS
Décentralisation verticale (19)	Arnaud <i>et al.</i> , 2016 ; Bernstein <i>et al.</i> , 2016 ; Carney et Getz, 2009 ; Colle <i>et al.</i> , 2017 ; DeFillippi et Lehrer, 2011 ; Fallery, 2016 ; Foss, 2003 ; Getz, 2009, 2011, 2012, 2017 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2017a ; Gilbert <i>et al.</i> , 2017b ; Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015 ; Lam, 2005 ; Lee et Edmondson, 2017 ; Peters, 1992 ; Robertson, 2006 ; Voegele, 1993	
Décentralisation horizontale (5)	Gilbert <i>et al.</i> , 2017a ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018 ; Robertson, 2006 ; Voegele, 1993	
Equipes autonomes auto-organisées (6)	Autissier <i>et al.</i> , 2016 ; Bernstein <i>et al.</i> , 2016 ; DeFillippi et Lehrer, 2011 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2014 ; Lam, 2005 ; Lefebvre et Shiba, 2005	
Ajustement mutuel (4)	Chêne et Le Goff, 2017 ; DeFillippi et Lehrer, 2011 ; Foss, 2003 ; Robertson, 2006	<b>Attributs relatifs aux configurations organisationnelles</b> (Total : 79 occurrences)
Standardisation par les résultats (vision et clients) (9)	Autissier <i>et al.</i> , 2016 ; Chêne et Le Goff, 2017 ; Dalmas et Lima, 2017 ; Getz, 2016b ; Getz et Marbacher, 2017 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2014 ; Lefebvre et Shiba, 2005 ; Lovas et Ghoshal, 2000 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016	
Standardisation par les normes (valeurs) (3)	Carney et Getz, 2009 ; Lovas et Goshal, 2000 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016	
Circulation de l'information, des connaissances (6)	DeFillippi et Lehrer, 2011 ; Foss, 2003 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018 ; Ravasi et Verona, 2001 ; Robertson, 2006 ; Voegele, 1993	
Absence de postes précis, rôles pluriels et changeants (7)	Bernstein <i>et al.</i> , 2016 ; Dalmas et Lima, 2017 ; DeFillippi et Lehrer, 2011 ; Foss, 2003 ; Lam, 2005 ; Lee et Edmondson, 2017 ; Robertson, 2006	
Centralité de la liberté (9)	Arnaud <i>et al.</i> , 2016 ; Autissier <i>et al.</i> , 2016 ; Brière, 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Getz, 2016a, 2016b ; Gilbert <i>et al.</i> , 2017a ; Holtz, 2017 ; Rousseau et Ruffier, 2017	D'Iribarne, 2017 ; Jack, 2018 ; Laloux, 2015 ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Marmorat et Nivet, 2017 ; Verona et Ravasi, 2003
Philosophie humaniste (3)	Brière, 2017 ; Dalmas et Lima, 2017 ; Getz, 2016b	
Recherche de performance sociale, sociétale et économique (6)	Aigouy et Granata, 2017 ; Dalmas et Lima, 2017 ; Picard et Gazi, 2019 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018 ; Robertson, 2006 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016	
Poursuite d'un idéal démocratique (2)	Antoine <i>et al.</i> , 2017 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2018	
Pratiques managériales basées sur la confiance, l'autonomisation, l'empowerment et le développement des personnes (9)	Autissier <i>et al.</i> , 2016 ; Brière, 2017 ; Chêne et Le Goff, 2017 ; Dalmas et Lima, 2017 ; Fallery, 2016 ; Picard et Islam, 2019 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018 ; Robertson, 2006 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016	<b>Attributs relatifs aux pratiques organisationnelles</b> (Total : 16 occurrences)
Cohérence entre les pratiques (RH et management) et la philosophie (2)	Warrick <i>et al.</i> , 2016 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2018	Gilbert <i>et al.</i> , 2017b ; Hamel et Breen, 2007 ; Picard, 2015 ; Picard et Lanuza, 2016 ; Robertson, 2006

<sup>5</sup> Les sources peuvent apparaître plusieurs fois dans la mesure où elles font référence à plusieurs caractéristiques ou peuvent ne pas apparaître si aucune définition de l'EL n'est proposée.

D'une part, comme précisé ci-avant, les cas empiriques mobilisés sont globalement les mêmes. D'autre part, le travail que nous avons opéré à partir des définitions de l'EL met en évidence que les auteurs se rejoignent globalement sur les attributs de EL. Leur intégration en dimensions permet de pallier le manque de profondeur initiale de chacun des attributs, considérés de manière indépendante. Toutefois, tous les attributs ne sont pas rassemblés au sein d'une même définition de l'EL. Un travail d'analyse plus poussé doit alors être mené pour « approfondir » le concept et déboucher sur une définition plus précise. La saturation du critère de profondeur n'est donc que partiellement atteinte.

Le *critère de différenciation* permet de conforter l'analyse de la nature conceptuelle de l'EL puisqu'il s'opère précisément par un « travail de négation » (Dumez, 2011, p.73). Il permet de définir ce que l'EL n'est pas afin d'en dessiner plus clairement les contours (Gerring, 1999) et d'en apprécier le degré de différenciation vis-à-vis d'autres concepts établis. A l'aune des définitions, l'EL est largement appréhendée comme un objet nouveau, voire révolutionnaire, rompant avec l'orthodoxie managériale (Hamel et Breen, 2007 ; Laloux, 2015 ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Peters, 1992). Brière (2017), Voegele (1993) ou encore Picard (2015) insistent sur le caractère contemporain de l'EL. Elle est vue comme « *une expérimentation de pratiques rompant avec le statu quo managérial* » (Picard et Lanuza, 2016, p.79) qui abolit la hiérarchie et la concentration du pouvoir de décision au sommet de l'organigramme (De Fillippi et Lehrer, 2011). Parfois définie comme « *un nouveau paradigme managérial* » (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018, p.1), les auteurs s'entendent sur cette distinction claire de l'EL par rapport au modèle classique basé notamment sur une centralisation forte du pouvoir de décision (Gilbert *et al.*, 2018). Dans leur recherche, Gilbert *et al* (2017b) ont montré que le management libéré s'inscrit dans la continuité du modèle du management participatif mais également en rupture avec celui-ci. En effet, l'EL présente d'autres dimensions propres et complémentaires à ce modèle, qu'elle participe à renouveler. Toutefois, si les auteurs marquent une délimitation nette de l'EL par rapport à la conception classique de l'organisation (rupture avec la conception hiérarchique et bureaucratique de l'organisation), elle est néanmoins formée par des emprunts théoriques multiples. En effet, la classification des attributs opérée plus haut montre qu'elle emprunte des attributs à l'adhocratie de Mintzberg (1989), au management participatif de Likert (1961), à la théorie Y de Mc Gregor (1960) ou encore à l'idéal démocratique de Follett (1924). De ce point de vue, il est encore délicat d'apprécier son caractère de nouveauté, et donc de différenciation, qui reste ainsi que partiellement saturé.

L'analyse de *l'utilité théorique et pour les champs de recherche associées à l'EL* est menée à partir de l'ensemble du corpus issu de la revue systématique et non plus uniquement des seules définitions de l'EL.

Le *critère d'utilité théorique* répond à la question « dans quelle mesure le concept est-il utile dans un cadre plus large d'inférences ? Il indique qu'un concept doit participer à la construction de théories. Gerring (1999) rappelle que les termes en sciences sociales ont peu de sens hors de leur cadre théorique et recommande l'utilisation de classifications pour une telle mise en perspective. Une

classification a pour but de diviser l'univers en catégories complètes idéalement mutuellement exclusives (Gerring, 1999). La revue systématique de la littérature sur l'EL constitue un moyen pour réaliser cette classification à partir des questionnements soulevés et des théories mobilisées dans les différents travaux collectés. Il s'agit alors de déterminer à quelle(s) théorie(s) entend contribuer le concept d'EL, s'il en est (Venkatraman, 1989). La classification issue de l'analyse conceptuelle aboutit à l'identification de trois grandes thématiques de recherche autour de l'EL associées à des cadres théoriques distincts.

Un premier groupe de publications vise à caractériser la *configuration organisationnelle de l'EL et ses attributs*. Du point de vue de la configuration organisationnelle, on retrouve l'idée de décentralisation qui est dite « radicale » (Voegelé, 1993, p.145). Cela suppose que les salariés ont le pouvoir et non qu'on leur accorde, ce qui rend l'EL différente des formes de décentralisation habituelle (Carney et Getz, 2009). Les prises de décisions se font de manière participative (Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2017a). Les productifs sont placés au centre de l'organisation (Gilbert *et al.*, 2017b ; Voegelé, 1993). Le travail est majoritairement effectué au sein d'une équipe, parfois appelée « mini-usine » ou autour de projets (Antoine *et al.*, 2017 ; Getz, 2012) avec une valorisation du collectif (Gilbert *et al.*, 2017b). La planification est réduite au minimum, l'objectif de l'EL étant de favoriser l'adaptabilité et la flexibilité. Les salariés s'organisent directement entre eux (Autissier et Guillain, 2017 ; Colle *et al.*, 2017 ; Getz, 2009). Les modes de contrôle ne disparaissent pas complètement mais sont « renouvelés » avec la création de formes de légitimité différentes basées sur la prépondérance du contrôle social et l'importance du collectif (Gilbert *et al.*, 2018). Plusieurs modes de coordination sont relevés conjointement. L'*ajustement mutuel* constitue l'un des mécanismes de coordination dominant au sein de l'EL (Carney et Getz, 2009 ; Peters, 1992) mais une *standardisation des résultats* est également observée. Si dans la conception initiale de Mintzberg les résultats sont définis de manière précise, ils sont beaucoup plus flous dans l'EL. Le résultat visé est formalisé par la vision stratégique qui se veut largement partagée avec les salariés voire co-construite (Getz, 2012). Enfin, le travail est *coordonné par les normes (valeurs)* (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009, 2016 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015). Les valeurs sont connues de tous et largement diffusées dans l'organisation, jusqu'à en devenir excluantes pour ceux qui n'y adhèreraient pas (Picard et Islam, 2019). Du point de vue des pratiques managériales, l'accent est fortement porté sur le rôle des managers et leaders qui est largement modifié. Les managers n'agissent plus selon un mode commande-contrôle (Getz, 2009) mais assurent un rôle de coordination, de coaching ou d'animation et se mettent « au service » des employés (Carney et Getz, 2009 ; Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2017b ; Peters, 1992). Le leader est dit « bienveillant » et « libérateur », avec des rôles contextuels « ad hoc » (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009 ; Picard, 2015). Un management par la confiance se met en place (Carney et Getz, 2009 ; Getz et Marbacher, 2017). Les leaders peuvent aussi être cooptés par leurs équipes (Gilbert *et al.*, 2017b). Concrètement, on assiste à un démantèlement des signes de pouvoir (Getz, 2012). Les dirigeants ont tendance à s'effacer particulièrement pour les décisions opérationnelles (Gilbert *et al.*, 2017b). Il s'agit d'expliquer le

« Pourquoi » et non le « Comment ». Si dans les EL, l'équipe dirigeante a tendance à intégrer les employés dans la formulation de la stratégie (Gilbert *et al.*, 2017a), le dirigeant, souvent charismatique, reste central (Gilbert *et al.*, 2018). En tant que « gardien » de l'EL (Carney et Getz, 2009 ; Chabanet *et al.*, 2017), il doit s'assurer de la diffusion de la vision et des valeurs (*ibid.*).

Un second groupe de publications s'intéresse à la *généalogie et la raison d'être de l'EL*. La revue systématique montre que l'EL s'est construite en réaction au taylorisme et à la bureaucratie wébérienne. Elle vient en opposition frontale avec les modèles hiérarchiques de type « X » lui préférant une vision plus humaniste, héritée des organisations de type « Y » (McGregor, 1960) (Carney et Getz, 2009 ; Colle *et al.*, 2017 ; Getz, 2009, 2016b). Par exemple, Gilbert *et al.* (2017b, p.43) s'interrogent sur une concordance de l'EL avec le management participatif. Selon eux, il ne s'agit ni d'un « avatar » ni d'un « remake » du management participatif mais plutôt d'un prolongement. Des proximités sont établies avec les équipes autonomes (Bernstein *et al.*, 2016), les organisations par projets (Foss, 2003 ; Lam, 2005), les approches organisationnelles portant l'accent sur la notion d'autonomie (Colle *et al.*, 2017).

Enfin, un dernier pan de la littérature s'interroge sur les *effets de l'EL*. Il met l'accent sur un décalage possible entre les effets recherchés et produits notamment en matière de performance sociale, de qualité de vie au travail ou de changements technologiques (Colle *et al.*, 2017 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). Selon certains auteurs, des déviations sont possibles, ce mode de fonctionnement pouvant être source de manipulations (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015). Le nombre de travaux est encore limité alors que la question des effets suscite de réels débats. A l'exception de quelques rares études (Colle *et al.*, 2017 ; Picard, 2015 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018), les recherches sur l'EL n'ont pas cherché à valider ou infirmer les effets positifs sur la performance économique et sociale mis en avant par Getz (2009). L'effet sur la performance économique n'est aujourd'hui pas étudié ou n'est traité que de manière secondaire (*e.g.* Foss, 2003 ; Verona et Ravasi, 2003). Il n'existe également aucune étude quantitative sur le sujet.

L'ensemble des cadres théoriques et conceptuels mobilisés au sein de ces thématiques et questionnements associés atteste d'une grande fragmentation (*cf.* tableau 3). Ce constat pourrait conduire à l'assimilation de l'EL à un « concept parapluie » (Hirsch et Levin, 1999), « n'éclairant rien car éclairant trop de choses » (Dumez, 2010, p.67). Toutefois, la présence de différents cadres d'interprétation, d'approches et de théories à la fois complémentaires et concurrentes fournit une première évidence de l'utilité théorique de l'EL et peut signaler plus largement la construction d'un champ de recherche (Pfeffer, 1993). En conclusion, le critère d'utilité théorique sature au regard de la diversité des questionnements soulevés et des cadres théoriques mobilisés, témoignant d'un effort réel de développement théorique autour de cet objet (*cf.* tableau 3).

**Tableau 3. Classification des recherches sur l'EL : cadres théoriques, questionnements et thématiques**

THEMATIQUES	QUESTIONNEMENTS SOUS-JACENTS	CADRES THEORIQUES ET CONCEPTUELS MOBILISES	METHODE	SOURCES
Configuration organisationnelle et attributs de l'EL (31 occurrences)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spécificités de l'organisation EL, de sa structure, de son fonctionnement et de son management</li> <li>Rôle du dirigeant (charismatique) dans cette organisation.</li> <li>Nature (poreuse) de ses frontières en interne ou en externe.</li> </ul>	Théorie de la contingence ; Ressource/ Knowledge-based view, dynamic capabilities ; Théories du design organisationnel ; Théories du leadership : management participatif et démocratique ; Théorie évolutionniste ; Economie des conventions ; Théorie de l'acteur-réseau ; Approches relationnelles ; Approches discursives ; Approches post-modernistes ; Théories de la culture organisationnelle ; Courant culturaliste ; Théories des configurations organisationnelles ; Théories du choix institutionnel	Théorique Qualitative	Autissier <i>et al.</i> , 2016 ; Brière, 2017 ; Carney et Getz, 2009 ; Casalegno, 2017 ; Chabanet <i>et al.</i> , 2017 ; Colle <i>et al.</i> , 2017 ; D'Iribarne, 2017 ; Fallery, 2016 ; Getz, 2011, 2012, 2016a, 2016b, 2017 ; Getz et Marbacher, 2017 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2017a, 2017b, 2018 ; Holtz, 2017 ; Jack, 2018 ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Lee et Edmondson, 2017 ; Picard, 2015 ; Picard et Islam, 2019 ; Picard et Lanuza, 2016 ; Voegelé, 1993
Généalogie et raison d'être de l'EL (24 occurrences)	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'EL comme organisation en rupture avec les organisations ingénieriques et bureaucratiques.</li> <li>Héritages de l'EL.</li> </ul>	Théories de la contingence ; Théories du leadership : management participatif et démocratique ; Théories institutionnalistes ; Travaux prescriptifs réclamant plus d'autonomie au travail ; Approches post-modernistes ; Approches socio-anthropologiques ; Approches de la démocratie organisationnelle	Théorique Qualitative	Autissier <i>et al.</i> , 2016 ; Brière, 2017 ; Carney et Getz, 2009 ; Casalegno, 2017 ; Chabanet <i>et al.</i> , 2017 ; Colle <i>et al.</i> , 2017 ; D'Iribarne, 2017 ; Getz, 2011, 2012, 2016a, 2016b, 2017 ; Getz et Marbacher, 2017 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2017a, 2017b, 2018 ; Holtz, 2017 ; Jack, 2018 ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Lee et Edmondson, 2017 ; Picard, 2015 ; Picard et Lanuza, 2016 ; Voegelé 1993
Effets de l'EL (15 occurrences)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effets de l'EL recherchés et/ou produits, qu'ils soient négatifs ou positifs, sur l'innovation, la performance, économique, sociale ou sociétale.</li> </ul>	Théories du leadership ; Théorie néo institutionnaliste ; Ressource/ Knowledge-based view, dynamic capabilities ; Approche critique en management ; Approches post-modernistes ; Approche cognitive	Qualitative	Colle <i>et al.</i> , 2017 ; Dalmas et Lima, 2017 ; Foss, 2003 ; Getz, 2009, 2017 ; Getz et Marbacher, 2017 ; Lee et Edmondson, 2017 ; Hamel et Breen, 2007 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015 ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Picard, 2015 ; Picard et Islam, 2019 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018 ; Verona et Ravasi, 2003

Au-delà de l'utilité théorique de l'EL, notre classification de la littérature sur l'EL permet de dégager trois perspectives de recherche<sup>6</sup> bien distinctes qui montrent sa contribution à la formation d'un champ de recherche au croisement du management stratégique et de la théorie des organisations, ce qui correspond au huitième critère de Gerring (1999).

La première perspective de recherche dite rationnelle (*e.g.* théorie du design organisationnel) donne une place de marque aux comportements, discours, idéologies et croyances dans une visée normative. L'objectif poursuivi est le plus souvent de caractériser l'EL en rupture avec les modèles classiques comme une voie pertinente pour le futur. L'EL serait une décision prise par des leaders/dirigeants pour rendre leurs organisations plus efficaces (Getz, 2009 ; Robertson, 2006). La

<sup>6</sup> En théorie des organisations, les perspectives fournissent un cadre de pensée et se fondent sur des hypothèses communes. Toutefois, la frontière entre les différentes perspectives est floue et poreuse, ce qui rend difficile des catégorisations franches puisqu'elles évoluent les unes par rapport aux autres (Hatch et Cunliffe, 2009).

plupart de ces recherches s'appuient sur des études de cas d'entreprises pour lesquelles l'EL a été un succès en termes de résultats (Carney et Getz, 2009 ; Laloux, 2015 ; Peters, 1992). Dans cette perspective, le niveau d'analyse est majoritairement micro avec un focus fort sur les individus clés (notamment les leaders mais aussi les managers) au sein de l'organisation.

La seconde perspective est davantage institutionnelle et culturelle. Elle prend par exemple appui sur les théories institutionnelles des modes managériales, « *fads and fashions* » (Abrahamson, 1991, 1996). L'explication de l'émergence et de la diffusion de l'EL est saisie à travers le prisme des relations entre leaders/dirigeants et les « *fashion setters* » qui développent une rhétorique prompte à promouvoir et rendre légitimes ces nouvelles formes d'organisation et de management (Gilbert *et al.*, 2017b, 2018). D'autres s'appuient sur les théories socio-anthropologiques et perspectives post-modernistes (Brière, 2017 ; Casalegno, 2017 ; Dortier, 2016 ; Picard, 2015 ; Picard et Lanuza, 2016) afin de remettre en cause les fondements rationnels de l'EL. Dans cette perspective, les niveaux d'analyse sont macro et micro. L'attention est portée à la diffusion de l'EL au niveau d'une économie (D'Iribarne, 2017) mais aussi aux déterminants comportementaux qui expliquent que des dirigeants font le choix de l'EL notamment par mimétisme ou effet de mode (Gilbert *et al.*, 2017a).

Enfin, la troisième perspective est plus nuancée et intégrative en prenant de la distance face aux discours et croyances normatifs, aux idéologies, sans toutefois se départir totalement des perspectives rationnelles. Ici, le niveau d'analyse porte davantage sur l'organisation. Dans cette perspective, l'EL représenterait un choix stratégique potentiellement efficient (mais dont les effets doivent encore être mesurés) en prenant appui sur différentes théories comme la *Ressource-Based View*, *Knowledge-Based View*, le courant des *dynamic capabilities* (Antoine *et al.*, 2017 ; Foss, 2003 ; Ravasi et Verona, 2001 ; Verona et Ravasi, 2003). Parmi ces cadres d'analyse, le concept d'EL est parfois rapproché de celui d'innovation managériale pour en affirmer les éventuelles spécificités (Gilbert *et al.*, 2017b ; Hamel et Breen, 2007 ; Lam, 2005). Ce rapprochement, bien que suggéré, ne fait pas l'objet d'une analyse approfondie.

L'analyse conceptuelle menée sur le critère *d'utilité pour le champ* démontre que l'EL contribue à la formation d'un champ de recherche au croisement du management stratégique et de la théorie des organisations. Ce champ, bien qu'encore en cours de formation, est alimenté par un nombre croissant de travaux autour de trois perspectives qui se dégagent. Le critère est donc en bonne voie de saturation sans que celle-ci ne soit totalement atteinte (*cf.* tableau 3).

Au final, au regard de l'analyse de la nature conceptuelle de l'EL à travers les huit critères de Gerring (1999), un premier résultat majeur émerge. A défaut de pouvoir être reconnu comme un « concept idéal », l'EL ne se résume pas pour autant à « une formule choc ». Elle peut être considérée, à ce stade de notre analyse, comme un « bon » concept puisqu'un juste équilibre entre les huit critères est mis en évidence, cinq d'entre eux atteignant une bonne saturation (familiarité, résonance, parcimonie, cohérence, utilité théorique) alors que les trois autres présentent une saturation partielle (différenciation profondeur et utilité pour le champ) (Bjørnskov et Sønderskov, 2013 ; Gerring, 1999). Dès lors, nous

pouvons nous demander quels cadres d'analyse seraient susceptibles d'améliorer la différenciation et la profondeur du concept EL et si des recherches pourraient à l'avenir lui permettre de devenir un concept plus idéal ?

### **III. L'ENTREPRISE LIBEREE : VERS UN CONCEPT IDEAL ?**

La perspective intégrative et nuancée qui assimile l'EL à une innovation managériale (Autissier *et al.*, 2016 ; Gilbert *et al.* 2017b ; Hamel et Breen, 2007 ; Lam, 2005) constitue, selon nous, une voie prometteuse pour combler le déficit de l'EL (profondeur, différenciation et utilité pour le champ). D'une part, elle peut permettre d'analyser plus précisément le concept d'EL à l'aide de dimensions intégrées au sein d'une même définition (critère de profondeur). D'autre part, le caractère de nouveauté attaché à l'EL vue comme une innovation managériale conduit à la caractériser plus finement au regard de la nature des ruptures introduites (Adam-Ledunois et Damart, 2017 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014 ; Volberda *et al.*, 2014) (critère de différenciation). Par ailleurs, pour parvenir à une meilleure saturation sur le critère d'utilité pour le champ, des perspectives de recherche prometteuses peuvent être proposées.

#### **3.1. L'entreprise libérée dans le champ de l'innovation managériale : vers une meilleure profondeur et différenciation du concept**

Les attributs associés à l'EL sont de nature non technologique et multidimensionnelle, relatifs à des configurations organisationnelles et des pratiques de management, tout en intégrant une idée de philosophie (*cf.* tableau 2). En cela, et à l'instar de plusieurs auteurs (Autissier *et al.*, 2016 ; Gilbert *et al.*, 2017b ; Hamel et Breen, 2007 ; Lam, 2005), nous considérons que l'EL peut effectivement être assimilée à une innovation managériale. Celle-ci présente quatre caractéristiques fondamentales : son caractère non technologique et multidimensionnel (un ensemble de pratiques managériales, de processus, structures ou techniques), nouveau et intentionnel (destiné à améliorer les performances de l'entreprise) (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Mol et Birkinshaw, 2009 ; Vaccaro *et al.*, 2012a ; 2012b). Cette conception est enrichie par Mamman (2009) qui définit l'innovation managériale à travers trois ensembles d'attributs, dont la philosophie qui est au fondement des deux autres (principes et pratiques), et largement mise en relief dans les travaux sur l'EL (Antoine *et al.*, 2017 ; Arnaud *et al.*, 2016 ; Casalegno, 2017 ; Chêne et Goff, 2017 ; d'Iribarne, 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Getz, 2016a, 2016b ; Gilbert *et al.*, 2017b ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Marmorat et Nivet, 2017 ; Rousseau et Ruffier, 2017). Tous les attributs de l'EL (*cf.* tableau 2), jusqu'ici pensés de manière séparée voire concurrente, peuvent alors être intégrés de manière cohérente. Dans cet esprit, l'EL peut alors être assimilée à une innovation managériale non encore clairement étiquetée par le monde académique, ce qui est le propre des innovations managériales dites émergentes (Birkinshaw *et al.*, 2008). Plus précisément l'EL peut être définie comme « **une nouvelle combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure de type**

**adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés, et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance** ». Cette définition présente l'avantage d'intégrer de manière cohérente l'ensemble des attributs identifiés dans la littérature, et ainsi d'améliorer la profondeur du concept qui n'était que partiellement atteinte.

Concernant le critère de différenciation du concept, il était difficile jusqu'ici d'appréhender sa nouveauté puisqu'il n'existait pas « d'évaluation systématique indépendante » (Rousseau et Ruffier, 2017, p.110). La littérature sur l'innovation managériale (Adam-Ledunois et Damart, 2017 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Mol et Birkinshaw, 2014 ; Volberda *et al.*, 2014) s'avère également utile pour spécifier la nature de la nouveauté de l'EL. Pour ce faire, il s'agit de relever les ruptures qu'elle introduit au niveau organisationnel (ou contextuel) comme au niveau de l'état de l'art (ou conceptuel). Au niveau organisationnel, les résultats de la revue systématique montrent que l'EL est vectrice de rupture contextuelle (Getz, 2012 ; Getz et Marbacher, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2018), par la mise en œuvre de « pratiques radicales » (Hamel et Breen, 2007, p.90), « de transformation radicale des structures, systèmes et processus » (Ravasi et Verona, 2001), de « changement radical et restructuration » (Lovas et Ghoshal, 2000). Cette rupture contextuelle est saisie du point de vue des organisations qui l'adoptent et qui introduisent des ruptures tant au plan de sa structure, qu'au plan organisationnel et managérial. Si Lam (2005) insiste sur la nouveauté induite par l'adoption de l'EL à l'échelle organisationnelle, Lee et Edmondson (2017) notent qu'il s'agit d'un des premiers modèles de « décentralisation radicale que l'organisation adopte dans son ensemble » (p.5), affirmant la radicalité associée. Afin de saisir une éventuelle rupture conceptuelle portée par l'EL, moins évidente de prime abord (Gilbert *et al.*, 2017b), il s'agit de comprendre si l'EL est nouvelle pour « l'état de l'art ». L'étude de l'EL a montré qu'elle emprunte à de multiples héritages, en rupture avec certains (*e.g.* modèles classiques rationnels) et en continuité avec d'autres (*e.g.* configurations organisationnelles de type adhocratique, modèles d'organisation démocratique et égalitaire). Dans la lignée de Hamel et Breen (2007, p.88) qui décrivent « l'innovation managériale radicale » de W.L. Gore, il semble que l'EL n'a pas d'équivalent. L'analyse menée montre effectivement que l'EL représente une combinaison originale, voire inédite, d'attributs, pour la plupart, reconnus eux-mêmes comme des concepts (*i.e.* le management participatif, la décentralisation, la coordination par ajustement mutuel, etc.) plus ou moins anciens. Cette idée de combinaison originale fait écho à la définition pionnière de l'innovation de Schumpeter (1934) qui l'assimile à une combinaison nouvelle de pratiques ou connaissances plus anciennes. Par ailleurs, selon Damanpour (2014), toute combinaison inédite indiquerait l'existence d'une nouveauté radicale par rapport à l'état de l'art. De plus, la méthodologie d'analyse critique d'une innovation managériale proposée par Adam-Ledunois et Damart (2017) appliquée aux attributs de l'EL permet également de relever une zone de singularité radicale puisque 1) l'EL conjugue des ruptures contextuelles internes (elle apparaît comme radicalement nouvelle pour les entreprises qui l'adoptent comme pour leurs membres (Van de Ven, 1986) et externes (mise en œuvre d'attributs relatifs aux configurations organisationnelles et pratiques managériales radicalement



différents de ceux qui existent dans les entreprises) ; 2) l'EL introduit une rupture conceptuelle dans le sens où elle est définie comme une recombinaison d'attributs et de concepts pour certains anciens, sans se limiter à aucun d'eux. A titre d'exemple, du point de vue de la *standardisation des résultats*, l'EL diffère de la conception initiale de Mintzberg pour qui les résultats sont définis de manière précise. Dans l'EL, ils peuvent émaner des salariés (Gilbert *et al.*, 2017a) et sont plus de l'ordre du « Pourquoi » que d'objectifs précisément définis.

### **3.2. L'entreprise libérée : quelle utilité pour les recherches à venir ?**

Pour aller plus loin dans l'analyse de l'utilité du concept EL pour son champ, il convient de déterminer si des perspectives de recherches prometteuses peuvent être proposées.

Les recherches sur la généalogie de l'EL sont relativement conséquentes (24 recherches/52) et contribuent à une meilleure compréhension de ses origines. Toutefois, elles ne permettent pas encore de comprendre de manière fine ses fondations. Deux approches issues de la littérature sur l'innovation managériale pourraient répondre de manière précise à cet objectif. La première consisterait à appliquer le modèle de génération d'une innovation managériale développé par Birkinshaw *et al.* (2008) afin d'identifier le rôle joué par les acteurs internes (dirigeants et salariés) et externes (consultants, chercheurs) dans l'émergence de l'EL au sein des entreprises pionnières, ceci à travers les quatre phases identifiées par les auteurs : motivation, invention, implémentation, théorisation et labellisation. La seconde est issue des travaux de David (2019) qui montrent l'intérêt de mobiliser les outils formels de la théorie du design pour analyser la génération d'une l'innovation managériale. Dans cette démarche, l'EL pourrait être interprétée comme un processus de design ou un objet de management résultant d'un tel processus. Il s'agirait alors d'identifier les principaux facteurs moteurs (les forces) à l'origine de l'émergence de l'EL, forces en termes de « résolution de problèmes » (les nouveaux concepts sont générés par réaction à des problèmes à résoudre) ou en termes de « sens interne » (les nouveaux concepts sont générés par la poursuite d'un idéal). Ensuite, les mécanismes de génération du concept pourraient être identifiés, à travers l'histoire de l'EL, ce qui permettrait de différencier ses propriétés ou attributs propres à la contribution de ses inventeurs de ceux hérités d'inventions préalables. De plus, Snow *et al.* (2005), indiquent qu'il serait possible de prédire l'évolution des formes organisationnelles grâce à cette approche par le design organisationnel. Les formes organisationnelles évoluant sur la base des formes antérieures, l'identification des forces et faiblesses de l'EL permettrait d'anticiper ses mutations. En effet, rien n'indique que l'EL correspond à un modèle mature. Peut-être ne constitue-t-elle qu'une étape transitoire vers un ou d'autres modèle(s) ?

C'est dans la thématique sur les attributs ou composantes de l'EL que les publications sont les plus nombreuses (31/52). Notre étude a ainsi largement mobilisé le contenu de ces recherches pour l'étude des critères de parcimonie, cohérence et profondeur du concept EL. Dans ce cadre, à partir de notre travail de « détricotage » et d'identification précise des attributs de l'EL, il serait utile d'établir une grille de maturité de la libération des entreprises qui tienne compte du nombre de pratiques en usage dans les entreprises, du degré d'usage de ces pratiques (par exemple « de ponctuel et peu

maitrisé » à « systématique et efficient ») et du périmètre concerné (d'une unité donnée à l'ensemble de l'organisation). Cette perspective permettrait non seulement d'aboutir à une meilleure opérationnalisation l'EL, mais aussi de nuancer certains résultats en fonction du niveau de maturité de l'organisation en termes de libération. Par ailleurs, une autre perspective de recherche pourrait porter sur le poids de la philosophie au fondement de l'EL. Mamman (2009) suggère que la philosophie (la façon de penser l'innovation managériale) guide les principes et pratiques. Ainsi, une EL pourrait être composée des mêmes pratiques mais prendre une orientation très différente selon la philosophie qui guide sa mise en œuvre. Les pratiques pourraient alors être vidées de leur sens et ne pas être cohérentes avec la philosophie à l'origine de l'EL. Ce phénomène pourrait expliquer les succès ou échecs de l'EL, notamment en termes de pérennisation, question récemment soulevée par Antoine *et al.* (2017). Enfin, au sein de cette thématique, des chercheurs montrent le rôle clé des « leaders libérateurs » (Gilbert *et al.*, 2017b) dans l'adoption de l'EL. Conduire une analyse sur les caractéristiques individuelles de ces « leaders libérateurs » pourrait contribuer à mieux les cerner et à comprendre leur rôle.

Enfin, c'est dans la thématique des effets de l'EL sur la performance des organisations que des contributions sont attendues (seulement 15 recherches sur les 52 identifiées abordent cette thématique à titre principal ou secondaire). Il conviendra donc de s'attarder plus longuement sur la performance de l'EL (Colle *et al.*, 2017). Les promoteurs de l'EL mettent en évidence les bienfaits de l'EL sur le bien-être des collaborateurs, voire leur bonheur au travail, sur leur créativité et leur capacité d'innovation. Paradoxalement, la voix des salariés est aujourd'hui sous représentée (Dortier, 2016), à quelques exceptions près (Picard, 2015). De plus, les effets de l'EL pourraient être envisagés tant du point de vue de la performance sociale (qualité de vie au travail, bien-être...), qui a été la plus traitée dans la littérature, que du point de vue des performances opérationnelle, économique, d'innovation, voire environnementale et sociétale.

Le concept EL pourrait également ouvrir d'autres champs de recherche, par exemple en empruntant des perspectives processuelles, afin de comprendre en profondeur les processus d'adoption et de diffusion de l'EL. Concernant la diffusion de l'EL, les théories traditionnelles de la diffusion des innovations (Rogers, 1995) ou les théories des modes managériales (Abrahamson, 1991, 1996) pourraient être mobilisées pour identifier les facteurs qui favorisent ou freinent ces processus. L'étude du processus de diffusion de l'EL pourrait également permettre de mieux situer la phase dans laquelle se situe actuellement l'EL : création, sélection, développement ou dissémination (Abrahamson, 1996). A ce titre, il serait possible d'élargir le périmètre des travaux mobilisés en incluant la littérature « grise » ainsi que la presse spécialisée managériale et économique sur l'EL.

Ces différents axes de recherche mettent clairement en évidence que la saturation du critère d'utilité pour le champ de l'EL pourra être améliorée, puisque les perspectives de recherche sur l'EL sont nombreuses et prometteuses, ce qui conforte encore sa nature conceptuelle.

## CONCLUSION

L'EL représente un objet de recherche émergent qui tarde à recevoir le même engouement au sein de la communauté académique que celui porté par les médias et le monde des entreprises. En conduisant la première revue systématique sur l'EL, cette recherche avait pour objectif d'interroger sa nature conceptuelle et de comprendre en quoi elle peut contribuer au développement de nouvelles connaissances.

Au terme de cette analyse, trois résultats majeurs peuvent être mis en évidence. Premièrement, loin de nous confronter à un simple *buzzword* ou à une impasse, nous avons montré que l'EL peut être qualifiée de concept même s'il n'est pas encore « idéal » (Gerring, 1999). Deuxièmement, le traitement opéré a permis de faire des avancées en ce sens et de gagner en profondeur et différenciation grâce à l'identification et la mise en cohérence des attributs de l'EL, sous le prisme de la littérature sur l'innovation managériale selon la voie ouverte par Hamel et Breen (2007) ou Lam (2005). Troisièmement, cette première analyse scientifique des filiations conceptuelles de l'EL met en évidence l'utilité même du concept EL puisque de nombreuses perspectives de recherche prometteuses sont suggérées. Cela répond à un des objectifs majeurs d'une revue systématique de la littérature (Keupp et al., 2012).

Comme toute recherche, ce travail n'est pas exempt de limites. Au niveau méthodologique, il aurait été intéressant d'intégrer les communications présentées en colloques et conférences ainsi que des documents de travail s'agissant d'un sujet récent bénéficiant d'un intérêt croissant dans le milieu académique. Toutefois, ce choix assumé découle de notre problématique qui s'est concentrée sur la portée théorique de l'EL et de notre volonté de privilégier des sources dont la qualité a été validée par la communauté scientifique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E. (1991). « Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Refection of Innovations », *Academy of Management Review*, 16, n° 3, 586- 612.
- Abrahamson E. (1996). « Management Fashion », *Academy of Management Review*, 21, n° 1, 254- 285.
- Adam-Ledunois S. et Damart S. (2017). « Innovations managériales, attrapons-les toutes ! », *Revue française de gestion*, n° 264, 117- 142.
- \*Aigouy C. et 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*, XXIII, n° 2, 63- 85.
- \*Antoine M., Donis C. et 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*, XXIII, n° 2, 163- 184.
- \*Arnaud N., Mills C.E. et Legrand C. (2016). « Liberation Through Narrativity: A Case of Organization Reconstruction Through Strategic Storytelling », *La liberación a través de la narrativa: un caso de reconstrucción de la organización a través del relato estratégico.*, 20, n° 2, 107- 118.
- \*Autissier D., Johnson K.J. et Moutot J.-M. (2016). « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management », *Question(s) de management*, n° 13, 25- 33.
- \*Bernstein E., Bunch J., Canner N. et Lee M. (2016). « Beyond the Holacracy HYPE », *Harvard Business Review*, 94, n° 7/8, 38- 49.
- Birkinshaw J., Hamel G. et Mol M.J. (2008). « Management innovation », *Academy of management Review*, 33, n° 4, 825–845.
- Bjørnskov C. et Sønderskov K.M. (2013). « Is Social Capital a Good Concept? », *Social Indicators Research*, 114, n° 3, 1225- 1242.
- \*Brière T. (2017). « Les expériences de libération sous contrôle », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, 265- 282.
- Briner R.B. et Denyer D. (2012). « Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool », *Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research*, 112–129.
- \*Carney B.M. et Getz I. (2009). *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*, Crown Business.
- \*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*, XXIII, n° 2, 225- 245.
- \*Chabanet D., Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C. et Richard D. (2017). « Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement, Liberated companies : from the genealogy of a model to the identification of its conditions of development », *Question(s) de management*, n° 19, 55- 65.
- \*Chêne A.-C. et Le Goff J.L. (2017). « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, 185- 204.
- \*Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C. et Richard D. (2017). « Innovation et

- qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? », *Management & Avenir*, n° 93, 161- 183.
- \*Dalmas M. et Lima M. (2017). « Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH », *Management & Avenir*, n° 90, 151- 174.
- Damanpour F. (2014). « Footnotes to Research on Management Innovation », *Organization Studies*, 35, n° 9, 1265- 1285.
- Damanpour F. et Aravind D. (2012). « Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents », *Management and Organization Review*, 8, n° 2, 423-454.
- David A. (2019). « Understanding the invention phase of management innovation: a design theory perspective », *European Management Review*, 16, n° 2, 383-398.
- \*DeFillippi R. et Lehrer M. (2011). « Temporary Modes of Project-Based Organization within Evolving Organizational Forms: Insights from Oticon's Experiment with the Spaghetti Organization », dans CATTANI G., FERRIANI S., FREDERIKSEN L., TÄUBE F. (dirs.), *Advances in Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited, 61- 82.
- \*Dortier J.-F. (2016). « L'entreprise libérée : Réalité ou imposture ? », dans *Les organisations : Etat des savoirs*, Sciences humaines éditions, Auxerre, 423- 429.
- Dumez H. (2011). « Qu'est-ce qu'un concept ? », *AEGIS Le Libellio d'*, 7, n° 1, Printemps-Supplément, 67-79.
- \*Fallery B. (2016). « Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique », *Management & Avenir*, n° 90, 127- 150.
- Follett M.P. (1924). *Creative experience*, Рипол Классик.
- \*Foss N.J. (2003). « Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization », *Organization Science*, 14, n° 3, 331-349.
- \*Fox F. et Pichault F. (2017). « Au-delà des success stories, quel processus de libération ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, 87- 107.
- Gerring J. (1999). « What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences », *Polity*, 357-393.
- \*Getz I. (2009). « Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted », *California Management Review*, 51, n° 4, 32- 58.
- \*Getz I. (2011). « 1960s' Lessons Learned: Liberating Leadership and Transformational Scholarship », *Journal of Management Inquiry*, 20, n° 1, 8- 12.
- \*Getz I. (2012). « La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 108, n° 2, 27- 38.
- \*Getz I. (2016a). « L'entreprise libérée : passé, présent et avenir », dans *Les organisations : Etat des savoirs*, Sciences humaines éditions, Auxerre, 411- 422.
- \*Getz I. (2016b). *La liberté, ça marche ! : L'entreprise libérée, les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*, Flammarion.
- \*Getz I. (2017). *L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard, Paris.
- \*Getz I. et Marbacher L. (2017). « L'entreprise libérée : Une philosophie pratique stimulée par un écosystème », dans *Entreprises vivantes : Ensemble, elles peuvent changer le monde*, Editions L'Harmattan, 17- 39.
- \*Gilbert P., Raulet-Croset N. et Teglborg A.-C. (2014). « Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s) », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°

118, 67- 77.

- \*Gilbert P., Raulet-Croset N. et Teglberg A.-C. (2017a). « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, 205- 224.
- \*Gilbert P., Raulet-Croset N. et Teglberg A.-C. (2018). « How the Materialization of a Managerial Model Contributes to its Take Up: The Case of 'Liberating Management' in France », dans MITEV N., MORGAN-THOMAS A., LORINO P., DE VAUJANY F.-X., NAMA Y. (dirs.), *Materiality and Managerial Techniques*, Palgrave Macmillan, Cham (Technology, Work and Globalization), 281- 305.
- \*Gilbert P., Teglberg A.-C. et Raulet-Croset N. (2017b). « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 127, 38- 49.
- \*Hamel G. (2011). « First, let's fire all the managers. », *Harvard Business Review*, 89, n° 12, 48- 60.
- \*Hamel G. et Breen B. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business Press.
- Hatch M.J. et Cunliffe A.L. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, 2<sup>e</sup> édition, De Boeck Supérieur (Manager RH).
- Hesping F.H. et Schiele H. (2015). « Purchasing strategy development: A multi-level review », *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21, n° 2, 138- 150.
- Higgins J.P. et Green S. (2008). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*, John Wiley & Sons.
- Hirsch P.M. et Levin D.Z. (1999). « Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model », *Organization Science*, 10, n° 2, 199- 212.
- \*Holtz T. (2017). « Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, 125- 140.
- \*Iribarne A. d' (2017). « L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, 247- 264.
- \*Jack R. (2018). « Building Teal Organizations with Servant Leadership? », dans VAN DIERENDONCK D. VAN, PATTERSON K. (dirs.), *Practicing Servant Leadership*, Springer, 187- 207.
- \*Jacquinot P. et 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*, XXI, n° 52, 365- 384.
- Keupp M.M., Palmié M. et Gassmann O. (2012). « The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research », *International Journal of Management Reviews*, 14, n° 4, 367-390.
- \*Laloux F. (2015). *Reinventing organizations*, Lannoo Meulenhoff-Belgium.
- \*Lam A. (2005). « Organizational Innovation. Chapter 5 », dans FAGERBERG J., MOWERY D., NELSON RR (dirs.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford; New York, 115-147.
- \*Landivar D. et Trouvé P. (2017). « Eprouver les entreprises libérées », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, 47- 61.
- \*Lee M.Y. et Edmondson A.C. (2017). « Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing », *Research in Organizational Behavior*, 37, 35- 58.
- \*Lefebvre J.M. et Shiba S. (2005). « Collaboration and Trust in the Supply Chain: The Case of

- FAVI S.A », *Supply Chain Forum: International Journal*, 6, n° 2, 90- 95.
- Likert R. (1961). *New patterns of management*, McGraw-Hill, New York, NY, US (New patterns of management).
- \*Lovas B. et Ghoshal S. (2000). « Strategy as Guided Evolution », *Strategic Management Journal*, 21, n° 9, 875- 896.
- Mamman B.A. (2009). « From management innovation to management practice », *International Journal of Organizational Innovation*, 2, n° 2, 22–60.
- \*Marmorat S. et Nivet B. (2017). « L’entreprise libérée, une cité en quête d’un principe supérieur commun », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, 141- 161.
- McGregor D. (1960). « The human side of management », NY: McGraw-Hill.
- Mintzberg H. (1989). *Le Management: Voyage au centre des organisations.*, Editions d’Organisation, Paris.
- Mol M.J. et Birkinshaw J. (2009). « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, 62, n° 12, 1269- 1280.
- Mol M.J. et Birkinshaw J. (2014). « The role of external involvement in the creation of management innovations », *Organization Studies*, 35, n° 9, 1287–1312.
- Osigweh C.A.B. (1989). « Concept Fallibility in Organizational Science », *The Academy of Management Review*, 14, n° 4, 579- 594.
- \*Peters T.J. (1992). *Liberation management*, AA Knopf.
- Pfeffer J. (1993). « Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable », *The Academy of Management Review*, 18, n° 4, 599- 620.
- \*Picard H. (2015). « *Entreprises libérées* », *parole libérée? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris 9.
- \*Picard H. et Islam G. (2019). « ‘Free to Do What I Want’? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership », *Organization Studies*.
- \*Picard H. et Lanuza I.M. (2016). « D’utopies en organisations. (French) », *Revue Française de Gestion*, 42, n° 260, 71- 90.
- Pittaway L., Robertson M., Munir K., Denyer D. et Neely A. (2004). « Networking and innovation: a systematic review of the evidence », *International Journal of Management Reviews*, 5, n° 3- 4, 137–168.
- \*Ramboarison-Lalao L. et 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*.
- \*Ravasi D. et Verona G. (2001). « Organising the process of knowledge integration: the benefits of structural ambiguity », *Scandinavian Journal of Management*, 17, n° 1, 41- 66.
- \*Robertson B.J. (2006). « Holacracy: A complete system for agile organizational governance and steering », *Agile Project Management Executive Report*, 7, n° 7.
- Rogers E. (1995). « Diffusion of innovations », *New York*, 12.
- \*Rousseau T. et Ruffier C. (2017). « L’entreprise libérée entre libération et délibération », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, 109- 123.
- Rowley J. et Slack F. (2004). « Conducting a literature review », *Management Research News*, 27, n° 6, 31–39.

- Schumpeter J.A. (1934). « The Theory of Economic Development », *Harvard University Press, Cambridge, Mass.*
- Snow C.C., Miles R.E. et Miles G. (2005). « A configurational approach to the integration of strategy and organization research », *Strategic Organization*, 3, n° 4, 431- 439.
- Tranfield D., Denyer D. et Smart P. (2003). « Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review », *British Journal of Management*, 14, n° 3, 207- 222.
- Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J. et Volberda H.W. (2012a). « Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size », *Journal of Management Studies*, 49, n° 1, 28- 51.
- Vaccaro I.G., Volberda H.W. et Van Den Bosch F.A. (2012b). « Management innovation in action: The case of self-managing teams », dans PITSIS T.S. (dir.), *Handbook of organizational and managerial innovation*, 138–162.
- Van de Ven A.H. (1986). « Central problems in the management of innovation », *Management science*, 32, n° 5, 590–607.
- Venkatraman N. (1989). « The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence », *The Academy of Management Review*, 14, n° 3, 423- 444.
- \*Verona G. et Ravasi D. (2003). « Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation », *Industrial and Corporate Change*, 12, n° 3, 577- 606.
- Verrier G. et Bourgeois N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Dunod.
- \*Voegelé S. (1993). « L'entreprise libérée : libération, management (Tom Peters) », *Réseaux*, 11, n° 61, 145- 146.
- Volberda H.W., Van Den Bosch F.A. et Mihalache O.R. (2014). « Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents », *Organization Studies*, 35, n° 9, 1245–1264.
- \*Warrick D.D., Milliman J.F. et Ferguson J.M. (2016). « Building high performance cultures », *Organizational Dynamics*, 45, n° 1, 64- 70.