



**HAL**  
open science

# Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : une lecture intégrative par l'innovation managériale

Caroline Mattelin-Pierrard

## ► To cite this version:

Caroline Mattelin-Pierrard. Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : une lecture intégrative par l'innovation managériale. Gestion et management. Université Savoie Mont Blanc, 2019. Français. NNT : . tel-03228203

**HAL Id: tel-03228203**

**<https://hal.science/tel-03228203>**

Submitted on 17 May 2021

**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.

## THÈSE

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ SAVOIE MONT BLANC**

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

**Caroline MATTELIN-PIERRARD**

Thèse dirigée par **Rachel BOCQUET** et **Sandra DUBOULOZ**

préparée au sein du **Laboratoire IREGÉ**  
dans l'**École Doctorale SISEO**

# **Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : une lecture intégrative par l'innovation managériale**

Thèse soutenue publiquement le **9 décembre 2019**,  
devant le jury composé de :

**Madame Cécile AYERBE**

Professeur des Universités, Université Nice Sophia Antipolis, Examinatrice

**Madame Rachel BOCQUET**

Professeur des Universités, Université Savoie Mont Blanc, Directrice de thèse

**Monsieur Thibault DAUDIGEOS**

Professeur, Grenoble Ecole de Management, Examineur

**Monsieur Albert DAVID**

Professeur des Universités, Université PSL, Université Paris Dauphine, Rapporteur

**Madame Sandra DUBOULOZ**

Maître de Conférences, Université Savoie Mont Blanc, Directrice de thèse

**Madame Nathalie RAULET-CROSET**

Professeur des Universités, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Rapporteur



*L'Université Savoie Mont Blanc n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



*À mes enfants,*



## REMERCIEMENTS

---

Ceux qui me connaissent bien savent que cette partie n'est pas facile à écrire pour moi, non pas que je ne sois pas profondément reconnaissante envers tous ceux qui m'ont accompagnée de près ou de loin dans cette expérience qu'est la thèse mais certainement davantage par pudeur. Ces remerciements ne sont pas les plus longs mais des plus sincères.

Je souhaite remercier mes directrices, les professeurs Rachel Bocquet et Sandra Dubouloz. Au-delà de leur expertise, elles m'ont encouragée et accompagnée depuis ma reprise d'études en master recherche, il y a maintenant quatre ans. La passion et l'investissement qu'elles fournissent dans l'exercice de leur métier sont une grande source d'inspiration. Leurs exigences et leurs relectures minutieuses ont été motrices dans l'apprentissage exigeant que nécessite la recherche. Un grand merci à toutes les deux pour leur soutien.

Je tiens à remercier les professeurs Cécile Ayerbe, Thibault Daudigeos, Albert David et Nathalie Raulet-Croset pour avoir accepté de faire partie de mon jury de thèse et plus particulièrement aux professeurs Albert David et Nathalie Raulet-Croset qui ont accepté le rôle de rapporteur.

Un grand merci à Thésame et le Conseil Savoie Mont Blanc pour le financement de cette thèse et plus particulièrement à Cécile Déchand qui a œuvré en ce sens et à Aline Berger qui a été mon interlocutrice privilégiée pendant ces trois ans.

Je remercie évidemment tous les membres de l'IREGE à la fois pour les conseils donnés, notamment à l'occasion des séminaires, mais aussi pour avoir fait du laboratoire un lieu où l'on aime venir travailler. Je pense ici particulièrement à Mareva Sabatier, directrice du laboratoire, mais aussi à Gersende et Muriel. Merci à Catherine Bachelet, Anne-Marie Bocquet, Rachel Bocquet, Christian Braesh, Jean-Philippe Clerc, Daniel Françoise, Claire Salmon, Bénédicte Serbini, et à tous les autres avec qui j'ai eu le plaisir de partager des enseignements (Angélique, Benoît, Boris, Sophie...) mais aussi à Romain Gandia qui a accepté d'être mon tuteur enseignant.

Je souhaite également remercier les évaluateurs qui ont pu relire les différentes soumissions à des revues ou aux colloques ainsi que les personnes rencontrées à ces occasions qui ont toujours fait preuve d'une grande bienveillance.



Merci aux dirigeants et salariés qui ont accepté de participer à ce travail, pour les discussions toujours très enrichissantes que nous avons pu avoir. Je pense ici également à tous les membres du groupe des entreprises « en transition » avec qui j'ai eu grand plaisir à échanger.

Merci également à tous les doctorants de l'IREGE qui ont rendu cette expérience si particulière, Camille et Olga avec qui j'ai commencé l'aventure (bon courage pour la dernière ligne droite !) mais aussi à Amandine, Angélique, Annaïg, Benoit, Boris, Émilie, Gaëlle, Kang Wook, Karine, Mickaël, Prudence, Sophie, Vichet ainsi qu'à tous ceux qui ont été de passage. Merci à Boris et à Gaëlle pour nos échanges autour de sujets (très !) variés.

Bien évidemment ces trois années (et même quatre pour Camille) n'auraient pas été les mêmes sans les grandes discussions et les rires avec mes amies Annaïg, Camille et Émilie. Merci à vous !!!

Merci aux copains de Saint Laurent qui ne se rendent certainement pas compte que les quelques moments passés ensemble ont été salutaires en phase de rédaction et aux amis que l'on voit moins souvent, mais que l'on sait fidèles (Sébastien, Valou...).

Un GRAND merci à mes enfants, Livia, Benjamin et Julia pour leurs sourires, leur patience et pour avoir accepté d'attendre « jusqu'à Noël ». Je vous aime fort. Bien entendu, merci à mon mari Fabien qui a été également très patient et a accepté de prendre en charge le quotidien plus que d'ordinaire. Il a accepté les hauts et les bas et m'a toujours suivie dans mes projets. Merci à mes parents, à leurs conjoints et à mes beaux-parents pour leur soutien et relectures ; mais aussi à mes grands-parents et à l'ensemble de ma famille pour leurs encouragements. Si le dicton dit qu'on ne choisit pas sa famille, pour ma part je ne changerais rien. Enfin, une pensée à ceux partis pendant ces trois années et avant.

Bref merci à tous ! Je reste persuadée que la vie est une succession de rencontres qui nous permettent de tracer notre chemin. La concrétisation de cette thèse en est l'illustration parfaite.

Saint Laurent, le 24 septembre 2019

# Sommaire

<b>Introduction générale</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 - L'entreprise libérée : d'une forme organisationnelle à une innovation managériale</b>	<b>35</b>
Introduction du chapitre 1	38
Section 1 : L'entreprise libérée : une forme organisationnelle aux héritages multiples	41
Section 2 : L'entreprise libérée : de la forme organisationnelle au concept	59
Section 3 : L'entreprise libérée : profondeur et nouveauté du concept	91
Synthèse du chapitre 1	105
<b>Chapitre 2 : Une lecture intégrative des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et de ses effets sur la performance sociale</b>	<b>107</b>
Introduction du chapitre 2	109
Section 1 : Lecture intégrative de la décision d'adoption de l'entreprise libérée	112
Section 2 : Antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée	133
Section 3 : Effets de l'adoption de l'entreprise libérée	145
Synthèse du chapitre 2 : modèle conceptuel	160
<b>Chapitre 3 : La méthodologie de la recherche</b>	<b>163</b>
Introduction du chapitre 3	166
Section 1 : <i>Design</i> général de la recherche	168
Section 2 : Méthodologie exploratoire qualitative	185
Section 3 : Méthodologie quantitative quasi-expérimentale	216
Synthèse du chapitre 3	239
<b>Chapitre 4 : Résultats - Les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée</b>	<b>241</b>
Histoire de la publication et valorisation de la recherche	242

Résumé étendu de l'article de recherche _____	244
Article 2 : Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants _____	247
Extension article 2 : Analyse complémentaire sur le rôle des caractéristiques individuelles des dirigeants dans l'adoption de l'entreprise libérée _____	275
<b>Chapitre 5 – Résultats : Les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale</b> _____	<b>285</b>
Histoire de l'article de recherche et valorisation de la recherche _____	286
Résumé étendu _____	287
Article 3 : Liberated companies: Are they more socially responsible? A quasi-experiment in a partially liberated firm _____	291
<b>Chapitre 6 : Discussion et conclusion générale</b> _____	<b>315</b>
Introduction _____	316
Section 1 : Discussion des résultats _____	322
Section 2 : Conclusion générale _____	329
<b>Bibliographie</b> _____	<b>341</b>
<b>Liste des encadrés</b> _____	<b>373</b>
<b>Liste des figures</b> _____	<b>374</b>
<b>Liste des tableaux</b> _____	<b>375</b>
<b>Liste des annexes</b> _____	<b>377</b>
<b>Table des matières</b> _____	<b>439</b>

## Introduction générale

---

« L'entreprise libérée, panacée ou miroir aux alouettes ? »<sup>1</sup>, « Holacratie et entreprise libérée, pour ou contre ? »<sup>2</sup> sont deux exemples de titres d'articles sur l'entreprise libérée parus récemment dans la presse nationale et internationale. Leur caractère « choc » révèle avec force les débats actuels autour de l'objet qu'elle représente. C'est certainement aussi l'une des raisons à l'origine de l'intérêt qui lui est porté (Chabanet *et al.*, 2017 ; Colle *et al.*, 2017 ; Verrier et Bourgeois, 2016).

L'entreprise libérée, définie comme « 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 » (Getz, 2009, p.34), a « le vent en poupe » (Picard, 2015, p. 21). La vivacité des publications dans la presse économique<sup>3</sup> et, dans une moindre mesure, dans les revues académiques est là pour en témoigner. En effet, ce terme, traduit de la notion de « *Liberation management* », introduit par Tom Peters dès 1992, s'observe de manière croissante, depuis la parution de l'ouvrage de Bryan Carney et Isaac Getz (2009). Les diffusions de *success stories*, « d'exposés hagiographiques » (Gilbert *et al.*, 2014, p.68) et d'un documentaire grand public à la télévision (Meissonier, 2014) ont sans doute contribué à cette dynamique autour de l'entreprise libérée.

Pourtant, de nombreuses zones d'ombre subsistent. L'entreprise libérée suscite de vifs débats qui attestent d'une absence de consensus autour de la notion, de ses antécédents et de ses effets, en particulier sur les salariés (Picard, 2015), dont le bonheur retrouvé est pourtant mis au premier plan (Dortier, 2016). L'entreprise libérée interroge aussi les dirigeants qui décident d'adopter cette forme organisationnelle tout en abandonnant leurs privilèges (Carney et Getz, 2009).

---

<sup>1</sup> Source : <https://www.letemps.ch/economie/lentreprise-liberee-panacee-miroir-aux-alouettes>

<sup>2</sup> Source : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/management/0301876168316-holacratie-et-entreprise-liberee-pour-ou-contre-322948.php>

<sup>3</sup> Concernant la presse, 209 articles ont été publiés entre janvier 2015, date à laquelle nous avons débuté notre master recherche, et août 2019, date à laquelle nous avons terminé cette thèse. Au cours de la même période, 27 articles sur l'entreprise libérée ont été publiés dans des revues classées CNRS (*cf.* Chapitre 1 section 2).

## 1. GENESE DE L'OBJET DE RECHERCHE

---

Plus fondamentalement, deux tensions majeures se cristallisent autour de l'entreprise libérée, l'une d'ordre conceptuel, l'autre d'ordre contextuel.

*Tension d'ordre conceptuel : Bien qu'elle soit souvent assimilée à une nouvelle forme organisationnelle qui suscite un réel engouement médiatique et managérial, l'entreprise libérée souffre d'une littérature académique à la fois restreinte et fragmentée (au regard des termes, définitions et théories) qui ne permet pas encore d'affirmer l'existence d'un véritable concept au regard notamment de sa nouveauté.*

L'entreprise libérée atteste en effet d'une grande notoriété auprès du grand public et d'un certain écho auprès des dirigeants (Chabanet *et al.*, 2017) tels que le montrent les chiffres présentés dans l'encadré 1 suivant.

### **Encadré 1. Quelques chiffres attestant de l'engouement médiatique et managérial autour de l'entreprise libérée**

- ✓ En 2016, près de 200 entreprises françaises sont « libérées » ou ont engagé une « libération » de leur entreprise (Simmat et Bercovici, 2016).
- ✓ Le livre d'Isaac Getz, « Liberté et Cie », est un best-seller<sup>4</sup>. Il a été vendu à plus de 40 000 exemplaires<sup>5</sup>.
- ✓ Isaac Getz et Tom Peters sont dans le top 10 des auteurs vivants les plus connus en management, respectivement en deuxième (devant par exemple T. Piketty ou B. Gates) et en dixième position (Kalika *et al.*, 2016). L'entreprise libérée est dans le top 25 des connaissances de gestion/ management qui sont citées comme parmi les plus utiles dans les pratiques managériales des managers (*ibid.*).
- ✓ Une communauté Google + a été créée en 2014 qui rassemble 1200 membres en 2017 (Getz et Marbacher, 2017)<sup>6</sup>.
- ✓ 209 articles de presse sont parus entre janvier 2015 et août 2019 (Source : Europresse).
- ✓ Le documentaire « Le bonheur au travail » (Meissonier, 2014), diffusé sur Arte le 24 février 2015 pour la première fois, a comptabilisé en neuf mois plus de 840 000 vues entre le direct et le *replay*.

---

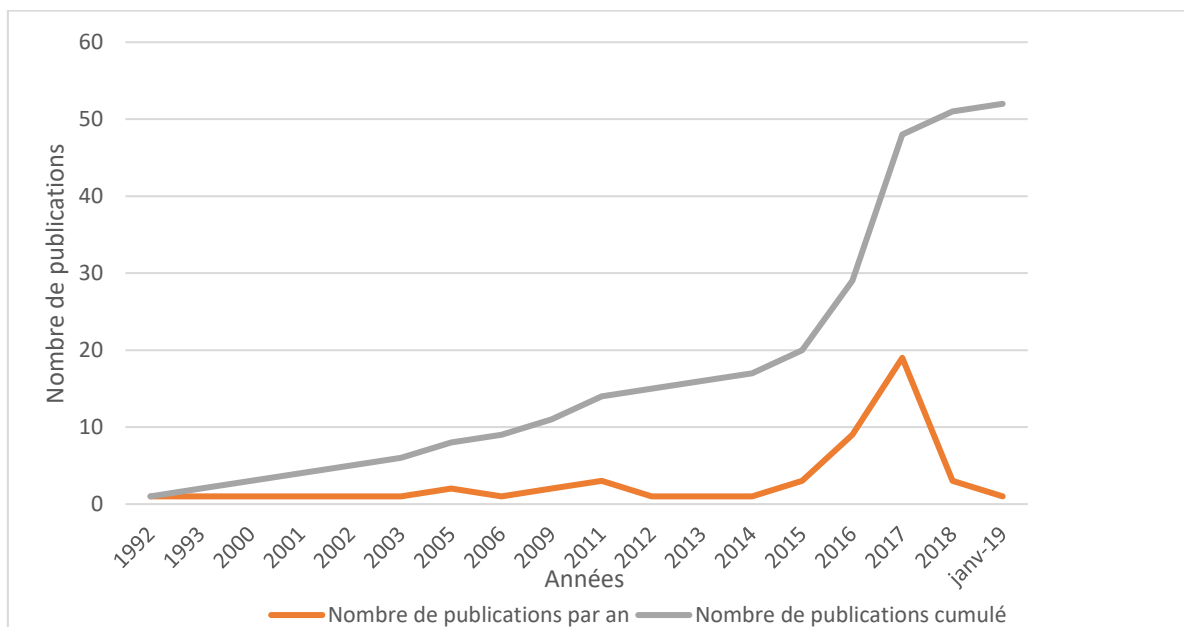
<sup>4</sup> Source : <https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/idees/0301544887519-quelle-evolution-pour-l-entreprise-liberee-320396.php> - consulté le 05/09/2019.

<sup>5</sup> Données 2017 - <http://www.lefigaro.fr/decideurs/parole-patron/2017/07/03/33003-20170703ARTFIG00005-isaac-getz-chaque-entreprise-doit-inventer-son-organisation.php> - consulté le 11/05/2019.

<sup>6</sup> Google a mis un terme à son réseau social Google + début 2019.

Toutefois, la communauté académique a tardé à s'emparer du sujet malgré un phénomène de rattrapage comme en témoigne le nombre croissant de publications (cf. figure 1) et d'appels à communications récents dans des revues ou conférences nationales et internationales reconnues<sup>7</sup>. Les travaux sur cet objet à forts enjeux managériaux, à défaut d'en proposer une conceptualisation aboutie, ont le mérite de soulever un certain nombre de déficits à combler pour favoriser le développement des connaissances.

**Figure 1. Evolution du nombre de publications (d'académiques ou auteurs pionniers) sur l'entreprise libérée de 1992 à janvier 2019 (Source : revue systématique de la littérature – chapitre 1 – section 2)**



Déjà, sur le plan de sa définition, celle de Getz (2009), bien qu'étant la plus utilisée, n'est pas exempte de limites. Cette définition jugée « large » et « sommaire » (Chabanet *et al.*, 2017 ; Fox et Pichault, 2017) considère que : (1) L'entreprise libérée est une forme organisationnelle ; (2) Les salariés sont au cœur de l'entreprise, ce qui semble toutefois entrer en contradiction avec le fait que « le point focal d'attention [soit] le dirigeant »

<sup>7</sup> Numéro spécial « L'entreprise libérée », RIPCO, n°56, 2017 ; Workshop « Décisions et sociocraties », Paris, Juin 2018 ; Session « Co-workers, makers, hackers : liberté, liminalité, liquidité des pratiques de travail collaboratif », Conférence AIMS, Dakar, 2019 ; Session « *Freedom in organisations: myths and realities.* », Conférence R&D Management, Paris, Juin 2019 ; Numéro spécial « L'entreprise libérée aujourd'hui : enjeux et perspectives. », La Revue des Sciences de Gestion, 2020.

(Colle *et al.*, 2017, p. 164) ; (3) L'entreprise libérée a pour caractéristiques centrales la responsabilité et l'autonomie des salariés. Ceci semble néanmoins insuffisant en l'état pour en saisir sa pleine portée et affirmer son caractère de nouveauté par rapport à d'autres formes organisationnelles. **Dès lors, la question de la signification et du périmètre couvert sous le vocable d'entreprise libérée, et donc de sa nature conceptuelle, représente une étape nécessaire si l'on souhaite poursuivre les recherches sur cet objet.**

*Tension d'ordre contextuel : L'entreprise libérée est adoptée par un nombre croissant de dirigeants sans que l'on en connaisse les raisons et les effets.*

L'actualité montre que l'entreprise libérée séduit de plus en plus de dirigeants qui font le choix de l'adopter. Quelques « libérations » d'entreprises ont été récemment initiées par des entreprises emblématiques comme Michelin ou Décathlon (Carney et Getz, 2018) à la suite des pionnières telles que Chronoflex, W.L. Gore, Poult, Favi, Zappos ou encore le ministère belge de la Sécurité sociale. L'une des dernières expériences rapportées par Isaac Getz est celle d'un Office Public HLM, Haute-Savoie Habitat. Le dirigeant a souhaité « libérer » l'organisation en 2015. Selon ce dirigeant, « l'entreprise libérée ouvre la voie à la confiance et rend les salariés acteurs de l'entreprise. Haute-Savoie Habitat privilégie une politique d'accompagnement et non d'autorité »<sup>8</sup>. Pour Imatech, une autre entreprise pour laquelle la « libération » a eu lieu à partir de 2012, l'objectif du dirigeant « est de transformer la société pour prendre en considération l'intelligence de chacun pour construire ensemble » (Anact, 2015, p. 11). Ces deux témoignages, qui placent les dirigeants au cœur du phénomène d'adoption, interrogent, notamment quant à leur représentation de l'entreprise libérée. En effet, l'entreprise libérée pourrait être porteuse d'une forme d'idéal (Brière, 2017). Les dirigeants (comme les salariés) pourraient « y voir la promesse d'une conciliation possible entre travail et épanouissement personnel, congruente avec la volonté réitérée depuis une dizaine d'années de « remettre l'humain au centre » de l'activité économique » (Brière, 2017, p. 266). Ainsi, ces dirigeants, parfois nommés « leaders libérateurs », attendent une performance à la fois économique mais aussi sociale (Carney et Getz, 2009) lorsqu'ils font le choix de l'entreprise libérée. Ces attentes seraient

---

<sup>8</sup> Source : <https://liberteetcie.com/2019/01/3226/> - consulté le 29/08/2019.

renforcées par la communication de plusieurs exemples emblématiques de réussites attenantes à l'adoption de l'entreprise libérée (cf. tableau 1).

**Tableau 1. Résultats observés suite à l'adoption de l'entreprise libérée (Source : Direction interministérielle de la fonction publique, 2019, p.10)**

ORGANISATIONS	RESULTATS OBSERVES SUITE A L'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE
HCL	Triplement du chiffre d'affaires en 4 ans malgré une crise du secteur.
Poult	Diminution de l'absentéisme de 60 %.
Service public fédéral – Sécurité sociale	Economies de 12 millions d'euros par an.
Harley Davidson	Marges d'exploitation supérieures à 30 % en trois ans.
Chronoflex	Augmentation du chiffre d'affaires de 15%.
Atelier de métallerie industrielle	Taux de service des clients qui passe de 42 à 84 %.
Orange	Meilleur partage des connaissances au sein de l'équipe D4M.
Imatech	47% des salariés impliqués dans des groupes d'innovation.
Web.atrío	90% de satisfaction et de bonheur au travail des salariés.

Pourtant, ces exemples posent deux questions plus fondamentales. D'une part, sans vouloir contester ces résultats, sont-ils réellement imputables à l'adoption de l'entreprise libérée ? En effet, un certain nombre de facteurs contextuels pourraient tout aussi bien expliquer ces bons résultats. Le lien de causalité reste donc à établir entre l'adoption de l'entreprise libérée et la performance. D'autre part, nombreux sont les articles de presse qui interrogent quant aux « risques de l'entreprise libérée »<sup>9</sup>. Récemment, la communauté académique s'est aussi saisie de cette question. Les premiers résultats montrent que les effets de l'entreprise libérée sont loin de former un consensus, avec de possibles *dark-sides* au plan social (Daudigeos *et al.*, 2019 ; Colle *et al.*, 2017 ; Corbett-Etchevers *et al.*, 2019 ; Mécréants, 2016 ; Picard, 2015 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018).

**Dès lors, deux questions restent en suspens : celle des facteurs qui conduisent les dirigeants à adopter l'entreprise libérée et celle de ses effets sur la performance sociale des entreprises.**

<sup>9</sup> Source : [https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/04/10/les-risques-de-l-entreprise-liberee\\_5448128\\_1698637.html](https://www.lemonde.fr/emploi/article/2019/04/10/les-risques-de-l-entreprise-liberee_5448128_1698637.html)



## 2. PROBLEMATIQUE ET CADRE THEORIQUE

---

En conséquence, la problématique de la thèse est la suivante :

### Quels sont les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et ses effets sur la performance sociale des entreprises adoptantes ?

Cette problématique, qui porte sur un objet d'intérêt, à la fois récent et original, pose un certain nombre de questions mais aussi quelques difficultés dans un travail de recherche comme celui mené dans cette thèse. La première difficulté tient au caractère médiatique et émergent de l'entreprise libérée dont la nature conceptuelle n'est pas établie ; la seconde difficulté est inhérente à la construction d'un cadre théorique permettant d'appréhender l'entreprise libérée à la fois au regard des antécédents managériaux à son adoption et de ses effets, en termes de performance sociale. Précisons dès à présent que l'adoption est assimilée dans cette thèse à une décision (et non un processus). Pour ce faire, la problématique se décline en trois questions de recherche (QR) permettant de : (1) Définir ce qu'est l'entreprise libérée en étudiant sa nature conceptuelle et la nature de la nouveauté qui lui est attachée ; (2) Expliquer l'adoption de l'entreprise libérée du point de vue de ses antécédents managériaux à travers la représentation sociale et les caractéristiques individuelles des dirigeants ; (3) Déterminer les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale de l'organisation adoptante.

#### **QR1. L'entreprise libérée constitue-t-elle un nouveau concept ?**

Si la notion d'entreprise libérée fait l'objet d'un intérêt croissant, les auteurs soulignent la difficulté, en l'état actuel des recherches, de l'assimiler à un concept (Brière, 2017 ; Fox et Pichault, 2017). En effet, plusieurs dénominations coexistent (« *holacracy* », « organisation spaghetti », « *teal organization* » et « *f-form* »), toutes étant des formes organisationnelles associées à l'entreprise libérée. Il est ainsi difficile d'établir clairement le périmètre de la notion tant l'objet est « diffus » (Marmorat et Nivet, 2017, p.156). Cette profusion confère un « caractère polymorphe » à l'entreprise libérée (Fox et Pichault, p. 89) et se traduit par une définition peu stabilisée (Casalegno, 2017 ; Marmorat et Nivet, 2017), source de confusions (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015) et

renvoyant à des « incarnations empiriques extrêmement diverses » (Fox et Pichault, p. 114 ; Rousseau et Ruffier, 2017). De plus, « l’assise théorique en apparence simple » se révèle en réalité bien plus complexe (Colle *et al.*, 2017, p.163). Ainsi, « l’entreprise libérée exige avant tout un travail minutieux d’organisation conceptuelle » (Landivar et Trouvé, 2017, p. 56). Au-delà des difficultés terminologique et définitionnelle, l’entreprise libérée souffre d’une littérature académique qui reste encore restreinte et fragmentée. Un travail d’analyse conceptuelle est alors nécessaire afin de se départir du discours médiatique et de définir clairement sa portée, ses contours et sa signification.

**Cette thèse propose de mobiliser la littérature sur l’innovation managériale pour remédier à l’identification imprécise des attributs de l’entreprise libérée et pour apprécier le caractère de nouveauté.** Nous montrons en quoi la littérature sur l’innovation managériale s’avère bien adaptée pour stabiliser le concept d’entreprise libérée au regard de sa multidimensionnalité. Comme l’innovation managériale, l’entreprise libérée peut être définie au regard de structures, processus, pratiques et/ou philosophie (Dubouloz, 2013b). De même, il devient possible de se prononcer sur son caractère de nouveauté de l’entreprise libérée en montrant dans quelle mesure l’entreprise libérée peut être assimilée à une innovation conceptuelle et/ou contextuelle (Adam-Ledunois et Damart, 2017).

Au-delà, dans cette thèse, nous défendons l’idée **que la littérature sur l’innovation managériale permet d’appréhender de manière cohérente l’ensemble de la chaîne de l’adoption de l’entreprise libérée, des antécédents à ses effets** (Bocquet et Dubouloz, 2015 ; Roper *et al.*, 2008 ; Volberda *et al.*, 2013). A ce jour, aucun travail de recherche ne propose une telle analyse. **En outre, cette littérature permet de réconcilier des arguments explicatifs de l’adoption de l’entreprise libérée et de ses effets, considérés le plus souvent de manière séparée ou en opposition (Poole et Van de Ven, 1989).** En effet, alors que certains auteurs (*e.g.* Carney et Getz, 2009 ; Colle *et al.* 2017) assimilent la décision des dirigeants d’adopter l’entreprise libérée à un objectif de recherche de performance économique et/ou sociale (sans que ce lien ne soit d’ailleurs vraiment démontré), d’autres (*e.g.* Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017) l’expliquent par l’influence d’acteurs externes (médias, gourous du management, consultants, autres dirigeants ayant adopté l’entreprise libérée...). Dans la lignée de Bocquet et Dubouloz (2019) et de Damanpour (2014), **nous proposons de contribuer à une voie plus nuancée**

**et intégrative de l'adoption de l'entreprise libérée en combinant les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale** (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Sturdy, 2004 ; Volberda *et al.*, 2014). En effet, l'étude des antécédents et de ses effets relève traditionnellement de la perspective rationnelle (Damanpour, 2014 ; Volberda *et al.*, 2014). Pourtant, compte tenu du caractère émergent (impliquant une incertitude due au manque d'informations et de connaissances disponibles) et médiatique de l'entreprise libérée, il semble difficile de se départir de la perspective institutionnelle permettant de prendre en compte son environnement, notamment social.

**QR2. En quoi la représentation sociale et les caractéristiques individuelles des dirigeants influencent-elles la décision d'adopter l'entreprise libérée ?**

Dans ce travail de thèse, nous cherchons à identifier les antécédents dits managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée (Volberda *et al.*, 2013). En effet, bien que les dirigeants d'entreprises libérées soient placés au premier plan dans les écrits de Getz (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009 ; Getz, 2016b), aucune recherche n'interroge précisément les raisons qui les conduisent à adopter l'entreprise libérée. Trois catégories d'antécédents à l'innovation managériale sont traditionnellement distinguées pour expliquer une décision d'adoption : les antécédents internes, les antécédents externes et les antécédents individuels (Damanpour, 1991 ; Dubouloz, 2013b). Les derniers, dont font partie les antécédents managériaux, sont les moins étudiés (Dubouloz, 2013b). Ils semblent pourtant clés puisque les dirigeants apparaissent comme des acteurs centraux. D'une part, ils sont à l'origine de la décision d'adoption de l'entreprise libérée, une telle transformation nécessitant un pouvoir suffisant (Getz, 2012b). D'autre part, leur rôle est également souligné dans l'adoption des innovations managériales en général (Ayerbe, 2006). Les antécédents managériaux incluent le plus souvent les caractéristiques des dirigeants, telles que leur niveau de qualification et d'expérience, avec généralement un effet positif sur la décision d'adoption (Ganter et Hecker, 2013 ; Mol et Birkinshaw, 2009). Ils intègrent également la représentation sociale des dirigeants de manière beaucoup plus marginale et dans des champs plus éloignés de l'entreprise libérée<sup>10</sup>. Or, la prise en compte explicite de la représentation sociale des dirigeants est de nature à

---

<sup>10</sup> Les représentations sociales des dirigeants ont en effet déjà montré leurs effets sur d'autres décisions stratégiques comme l'internationalisation des entreprises ou les décisions relatives à des opérations de croissance externe (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Ricard *et al.*, 2016 ; Ricard *et al.*, 2012).

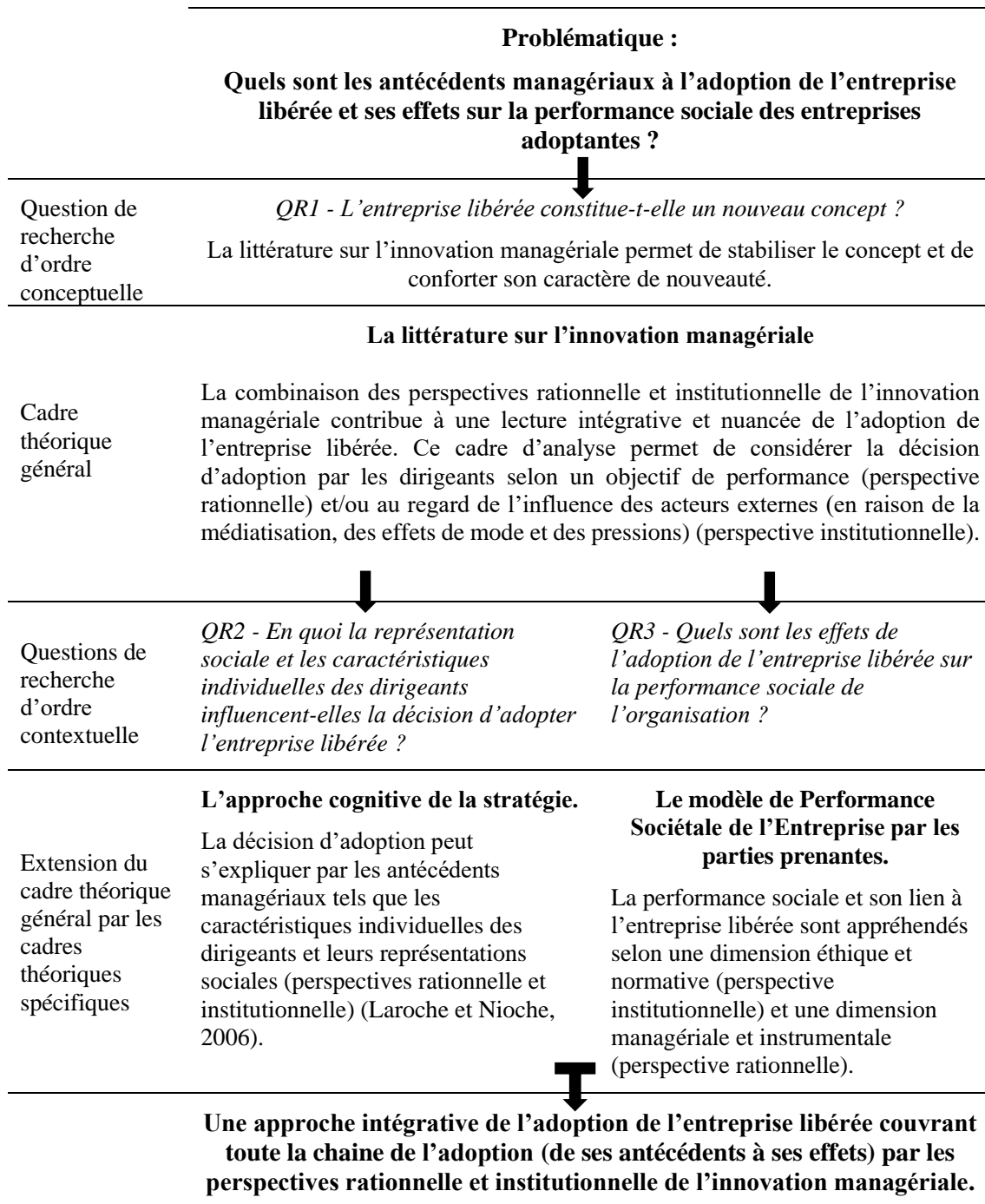
enrichir l'étude des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée puisqu'elle place la réflexion stratégique des dirigeants, leur pensée, dans leurs contenus comme dans leurs mécanismes, au centre des processus stratégiques (Laroche et Nioche, 2006). **En faisant appel à l'approche cognitive de la stratégie (Laroche et Nioche, 2006), il devient alors possible de dépasser le clivage entre les perspectives rationnelle et institutionnelle des antécédents de l'adoption, la représentation sociale permettant d'intégrer les deux.** Une représentation est qualifiée de sociale car elle est élaborée au cours de processus d'échanges ou d'interactions (Moscovici, 1961). Ainsi, nous étudions la décision d'adoption, traditionnellement observée sous l'angle de la perspective rationnelle, en intégrant une dimension sociale, les dirigeants d'entreprises libérées pouvant être potentiellement influencés par les interactions avec les acteurs externes (perspective institutionnelle).

### **QR3. Quels sont les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale de l'organisation ?**

La question de la performance de l'entreprise libérée est largement sous-explorée (Landivar et Trouvé, 2017 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018) et ce, bien que la performance soit au centre de la perspective rationnelle qui lui est en majorité dédiée. En effet, l'entreprise libérée conduirait à améliorer la performance économique et sociale de l'organisation (Getz, 2009). Si quelques auteurs commencent à s'y intéresser (Colle *et al.*, 2017 ; Corbett-Etchevers *et al.*, 2019 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018), ces performances restent davantage déclarées que démontrées. Les effets de l'entreprise libérée sont d'une manière générale très rarement étudiés empiriquement et, lorsqu'il existe des recherches, celles-ci reposent exclusivement sur des méthodologies qualitatives. A titre d'exemple, des études ethnographiques mettent en évidence les effets bénéfiques de l'entreprise libérée sur la performance économique mais aussi sur le bien-être des salariés, voire leur bonheur au travail (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009 ; Laloux, 2015). Paradoxalement, la voix des salariés est systématiquement sous représentée (Dortier, 2016), à quelques exceptions près (Colle *et al.*, 2017 ; Corbett-Etchevers *et al.*, 2019 ; Picard, 2015). Par ailleurs, cette performance sociale est également questionnée au regard d'un potentiel *dark side* de l'entreprise libérée (Mécréants, 2016 ; Picard, 2015 ; Picard et Islam, 2019). Si dans une perspective rationnelle, l'adoption de l'entreprise libérée est associée à des attentes en termes de

résultats économiques, dans une perspective institutionnelle, ces résultats sont relatifs à une recherche de légitimité ou à une réponse aux attentes des salariés, notamment en termes de performance sociale (Abrahamson, 1991 ; Damanpour, 2017 ; Walker *et al.*, 2015). **Pour appréhender la « réalité » des effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale, nous mobilisons le modèle de Performance Sociétale de l'Entreprise par les parties prenantes de Clarkson (1995) qui permet d'intégrer par nature une dimension éthique et normative (perspective institutionnelle) ainsi qu'une dimension managériale et instrumentale (perspective rationnelle).** De plus, nous montrons en quoi ce modèle est de nature à résoudre deux grands défis inhérents à notre question de recherche. Premièrement, il fait le lien entre l'entreprise libérée (opérationnalisée par ses pratiques) et la performance sociale. Deuxièmement, la performance sociale est aisément opérationnalisable, celle-ci étant évaluée par la satisfaction des parties prenantes (dans cette thèse, par les salariés).

**Tableau 2. Cadre théorique mobilisé dans la thèse**



### **3. DESIGN DE LA RECHERCHE**

---

Toute recherche rigoureuse doit veiller à accorder l'ensemble de son *design* de recherche. Nous exposons ci-après en quoi la problématique, le cadre théorique, le positionnement épistémologique et la méthodologie présentés dans cette thèse sont cohérents (Royer et Zarlowski, 2014).

#### **3.1. Une épistémologie réaliste critique**

Après avoir comparé les six paradigmes épistémologiques les plus utilisés en sciences de gestion, notre choix s'est porté sur le réalisme critique (Bhaskar, 1998), reconnu comme pertinent pour les recherches en management stratégique et en théorie des organisations (Fleetwood et Ackroyd, 2004 ; Hatch et Cunliffe, 2009 ; Miller et Tsang, 2011 ; Mingers, 2000 ; Reed, 2005 ; Van De Ven, 2007). En effet, les hypothèses ontologiques et épistémiques du réalisme critique sont en accord avec notre problématique. Bien que nous concevions que le réel existe indépendamment de notre regard de chercheur, il n'est pas accessible directement. Ainsi, l'adoption de l'entreprise libérée s'explique par les mécanismes générateurs que sont les antécédents managériaux (*i.e.* la représentation sociale et les caractéristiques individuelles des dirigeants) ; les résultats en termes de performance sociale sont expliqués par les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée (tout en contrôlant pour les facteurs externes, qui pourraient eux aussi être explicatifs de la performance sociale). La performance sociale n'étant pas directement accessible par des mesures objectives, elle est mesurée à travers les perceptions des salariés.

#### **3.2. Le choix d'une multi-méthodologie**

L'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée (QR1) a fait appel à une méthodologie basée sur une analyse systématique (Tranfield *et al.*, 2003) que nous n'exposerons pas ici dans la mesure où elle ne fait pas appel au terrain. Au plan empirique, l'objectif de notre recherche est double. Dans un premier temps, nous souhaitons identifier, expliquer et comprendre le rôle des antécédents managériaux sur l'adoption de l'entreprise libérée (QR2). Dans un second temps, l'objectif est de déterminer les effets d'une telle décision sur la performance sociale des entreprises adoptantes (QR3). Pour répondre à ces deux objectifs, nous mobilisons deux voies différentes d'élaboration de la connaissance (Charreire Petit et Durieux, 2014), l'exploration dans le premier cas

et le test dans le second. En réponse à ces objectifs, et en accord avec notre positionnement réaliste critique et notre lecture intégrative de l'adoption de l'entreprise libérée, nous avons mobilisé une approche multi-méthodologique<sup>11</sup>. La mobilisation conjointe de deux perspectives théoriques et de plusieurs méthodes nous permet d'étudier l'adoption de l'entreprise libérée sous plusieurs angles. Avec un positionnement réaliste critique, la multi-méthodologie est indiquée pour appréhender un objet de recherche dans un objectif de complétude (Zachariadis *et al.*, 2013).

Plus précisément, deux méthodes principales de collecte de données ont été employées, l'étude de cas multiple et une étude quantitative quasi-expérimentale. Elles ont été complétées par des données secondaires, notamment via une observation non-participante depuis janvier 2018 auprès d'un groupe d'entreprises « en transition » se réunissant tous les deux mois autour de leur intérêt commun pour les entreprises libérées et la présence à des conférences dans lesquelles les entreprises étudiées étaient représentées. La question de recherche sur les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée (QR2) est traitée par une étude de cas multiple qui a permis d'obtenir des descriptions et explications poussées (Yin, 2013). Cinq cas d'entreprises libérées ont été étudiés pour comprendre le rôle de la représentation sociale de leurs dirigeants, complétés par un sixième cas pour approfondir l'influence des caractéristiques individuelles sur l'adoption. La sélection des cas répond aux critères d'échantillonnage théorique proposés par Hlady Rispal (2002) (représentativité théorique, variété, équilibre, potentielle richesse des données et concordant avec l'objectif de recherche) au sein de la population des entreprises libérées.

La dernière question de recherche, portant sur les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale (QR3), est appréhendée grâce à une étude quantitative quasi-expérimentale (Shadish *et al.*, 2002) sur 109 salariés d'une entreprise industrielle française. En effet, nous avons eu l'opportunité d'étudier dans une même période et au sein d'une même entreprise, deux unités de production situées sur le même lieu géographique. L'une des unités, dite « libérée », a adopté les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée depuis 2013, tandis que l'autre, dite « non libérée » ne les a pas adoptées. Cette méthodologie présente le grand avantage de

---

<sup>11</sup> La multi-méthodologie se réfère à « l'utilisation d'une pluralité d'interventions ou de méthodes de recherche » (Mingers, 2004, p. 164).



neutraliser les facteurs contextuels pouvant influencer la performance sociale. L'analyse des données est basée sur des régressions hiérarchiques multiples. L'opérationnalisation de la variable dépendante (performance sociale) et des variables indépendantes (pratiques représentatives de l'entreprise libérée) a été réalisée au moyen d'une revue de la littérature et de neuf entretiens d'experts.

En somme, **notre matériau empirique est composé, en sus de la revue systématique de la littérature, de six études de cas** (7 dirigeants interviewés, 9h43 d'entretien soit 154 pages de retranscription), **neuf entretiens d'experts** (10h40 soit 159 pages de retranscription) et **109 questionnaires administrés aux salariés d'une entreprise pour partie libérée, sans compter les données secondaires recueillies.**

### 3.3. Précautions spécifiques pour étudier un objet de recherche émergent et médiatique

L'entreprise libérée en tant qu'objet de recherche émergent et médiatique nécessite un certain nombre de précautions (Gilbert *et al.*, 2018b).

Premièrement, son caractère émergent et récent conduit à des risques liés au manque de travaux académiques et à la difficulté de définition du terme. Le chapitre 1 de cette thèse constitue une prise de précautions nécessaire par l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée, que ce soit au regard de la revue systématique de la littérature employée et des grilles de lectures utilisées, ou de la « mise en perspective historique » réalisée à travers l'identification des héritages de l'entreprise libérée en tant que forme organisationnelle (Gilbert *et al.*, 2018b, p.107).

Deuxièmement, au regard de la médiatisation qui entoure l'entreprise libérée, nous identifions quatre risques à partir des travaux de Gilbert *et al.* (2018b) : (1) celui d'être influencé par les promoteurs ou détracteurs de l'entreprise libérée mais aussi par les dirigeants ou acteurs des entreprises libérées ; (2) celui d'être placé comme un « porte-parole » ou un « faire-valoir académique » ; (3) un risque lié aux différents niveaux d'analyse - niveau organisationnel et niveau macro (« mouvement » des entreprises libérées) ; (4) un risque de circularité dans l'analyse. Nous avons répondu à ces écueils par plusieurs dispositifs. Le cadrage théorique permet une lecture intégrative prenant en compte les spécificités de l'entreprise libérée. La triangulation des données assure un regard critique sur les informations recueillies. Nous portons également un regard réflexif

sur notre rôle et notre position en tant que chercheur. Nous assumons une position qui n'est ni promotrice ni critique de l'entreprise libérée mais davantage nuancée. Malgré ces précautions, il est possible que nous participions sans le vouloir à la diffusion de l'entreprise libérée (Birkinshaw *et al.*, 2008) notamment puisque nos travaux concourent à l'établir en tant qu'innovation managériale (David, 2013).

## 4. CONTRIBUTIONS

---

### 4.1. Contributions théoriques

#### *À la littérature sur l'entreprise libérée*

La première contribution de cette thèse portant spécifiquement sur l'entreprise libérée réside dans le cadrage théorique effectué. D'une part, l'analyse conceptuelle réalisée a permis de stabiliser le concept d'entreprise libérée et d'en donner une définition plus exhaustive. Cette analyse conceptuelle a fait appel à une revue systématique qui, à notre connaissance, est la première sur le sujet. D'autre part, nous proposons une lecture intégrative de l'adoption de l'entreprise libérée (Volberda *et al.*, 2013) par la combinaison des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale. Ainsi, nous participons à la conceptualisation de l'entreprise libérée en réconciliant des arguments issus d'une littérature jusqu'alors fragmentée grâce à la littérature sur l'innovation managériale, dans la voie ouverte par Hamel et Breen (2007) ou Lam (2005). La combinaison de ces deux perspectives est cohérente avec le caractère émergent de l'entreprise libérée dont la portée médiatique constitue l'une des spécificités dès lors intégrée à notre cadre théorique.

Ensuite, ce travail permet de compléter la littérature encore balbutiante sur l'entreprise libérée, notamment au regard du nombre encore faible d'études empiriques. Ainsi, il s'agit à notre connaissance de la première recherche portant spécifiquement sur les antécédents à son adoption. Ils n'ont été jusqu'ici qu'abordés de manière secondaire dans des études ethnographiques reprenant souvent les mêmes cas (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009, 2012a, 2012b, 2016b, 2017). Cette thèse fait également partie des premières recherches portant sur la performance sociale de l'entreprise libérée, sujet largement débattu mais en réalité peu étudié scientifiquement. Elle va plus loin que les études existantes en proposant d'une part, un menu exhaustif des pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée. D'autre part, elle démontre les résultats supérieurs

associés à ses pratiques managériales grâce à une étude quantitative quasi-expérimentale permettant d'isoler les facteurs contextuels. La « parole » est ici donnée aux salariés qui ont été largement négligés (Dortier, 2016 ; Picard, 2015).

*À la littérature sur l'innovation managériale*

L'innovation managériale constitue « un champ de recherche dont l'exploration ne fait que commencer » (Le Roy *et al.*, 2013, p. 87). En effet, elle reste encore largement sous-explorée en comparaison de l'innovation technologique (Crossan et Apaydin, 2010 ; Damanpour, 2014 ; Walker *et al.*, 2015). Ainsi, l'état actuel des recherches ne permet pas d'aboutir à une véritable théorie (Damanpour, 2014). Dès lors, il est « capital » de poursuivre les recherches sur le sujet (Le Roy *et al.*, 2013, p.87).

Plus précisément, les antécédents à l'adoption sont toujours considérés comme des pistes de recherche à approfondir (Damanpour, 2014 ; Volberda *et al.*, 2013 ; Walker *et al.*, 2015), les facteurs internes et externes ayant été davantage étudiés au détriment des facteurs individuels (dont les antécédents managériaux) (Dubouloz, 2013b). À notre connaissance, les représentations sociales n'ont jamais été intégrées comme antécédents à l'adoption alors que nos résultats montrent l'importance qu'elles peuvent avoir, particulièrement pour des objets émergents tels que l'entreprise libérée qui souffre d'un déficit d'informations et de connaissances. L'approche cognitive de la stratégie permet de comprendre la manière dont les dirigeants pallient cette incertitude, en étant influencés par des processus cognitifs, mentaux et sociaux (Laroche et Nioche, 2006). De même, il existe un déficit d'études empiriques sur les effets des innovations managériales, et ce particulièrement en termes de performance sociale (Walker *et al.*, 2015). Au final, ce travail contribue à enrichir la littérature sur les antécédents et les effets des innovations managériales.

*À la littérature sur la Performance Sociétale des Entreprises (PSE)*

Trois contributions à la littérature sur la PSE peuvent être formulées. Premièrement, nous proposons une extension du modèle de PSE par les parties prenantes de Clarkson (1995) puisque la dimension managériale dans ce modèle reste une « *black box* » que nous opérationnalisons par les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée. De plus, si dans ce modèle, les leviers managériaux sont liés aux

résultats, nous introduisons un lien de causalité entre les deux. D'une manière générale, la dimension managériale de la PSE a été peu étudiée, de même que son lien avec les résultats qui n'était jusqu'ici qu'implicite (Jamali, 2008). Ainsi, ce travail répond au besoin de recherches concernant l'étude des leviers managériaux menant à une amélioration de la performance (Bourgel, 2018).

Deuxièmement, les études sur la performance sociale restent rares (Wood et Jones, 1995), le focus étant davantage porté jusqu'ici sur la performance financière (Aguinis et Glavas, 2012) ou environnementale (Delmas et Pekovic, 2018).

Enfin, les données ont été spécifiquement collectées pour les besoins de l'étude en accord avec le modèle de Clarkson (1995), ce qui est rare dans les recherches sur la PSE. En ce sens, notre recherche répond à l'appel de Gond et Crane (2010) qui soulèvent un problème d'ajustement des données aux modèles de PSE, le cheminement étant souvent inversé (d'abord les données puis le cadrage théorique).

## **4.2. Contributions empiriques**

Au plan empirique, les travaux sur l'entreprise libérée en sont à leurs prémices. Par cette étude, nous contribuons à leur développement grâce à l'intégration de nouveaux terrains en dehors des cas les plus emblématiques. De plus, nous apportons des données originales en étudiant une entreprise dont l'une des unités a été libérée et l'autre non, ce qui offre une étude robuste.

## **4.3. Contributions méthodologiques**

Au plan méthodologique, cette thèse est riche à plusieurs égards. Premièrement, elle propose une multiméthodologie qui fait sens pour éclairer l'entreprise libérée sous différents angles avec une revue systématique de la littérature, une étude de cas multiples et une étude quantitative quasi-expérimentale. Deuxièmement, la mobilisation d'une revue systématique de la littérature est particulièrement intéressante dans le cadre d'un travail doctoral puisqu'elle permet d'assimiler et ancrer les recherches sur le sujet dans la littérature existante et constitue en ce sens une base solide à la recherche (Denyer et Tranfield, 2006). Troisièmement, nous contribuons à montrer l'intérêt de l'utilisation de logiciels d'analyse des données textuelles tels qu'Atlas ti. Il nous a permis, d'une part, d'apporter plus de rigueur à la revue systématique de la littérature, et d'autre part,

d'appliquer la méthode Gioia (Gioia *et al.*, 2012) pour analyser la représentation sociale des dirigeants de l'entreprise libérée. Quatrièmement, la mobilisation de méthodologies quasi-expérimentales reste rare en management stratégique bien qu'elle présente de nombreux avantages notamment pour isoler les effets sur la performance fortement soumise aux facteurs contextuels (Grant et Wall, 2009 ; Shadish *et al.*, 2002 ; Walker *et al.*, 2015). Enfin, il existe toujours des challenges méthodologiques à l'opérationnalisation d'un objet de recherche tel que l'entreprise libérée comme le souligne la littérature sur l'innovation managériale (Dubouloz, 2013b ; Walker *et al.*, 2015). A ce titre, la mesure a un rôle crucial sur les résultats des études empiriques, qu'ils portent sur les antécédents à l'adoption ou les effets en termes de performance (Walker *et al.*, 2015). Ce point a fait l'objet d'une attention particulière avec une double validation des pratiques représentatives de l'entreprise libérée via une revue de la littérature et des entretiens d'experts.

#### **4.4. Contributions managériales**

Au plan managérial, l'analyse conceptuelle permet tout d'abord aux professionnels, managers ou organismes accompagnants les entreprises, de se saisir pleinement du concept d'entreprise libérée et de s'extraire des discours des « pro » ou « anti » entreprise libérée.

En second lieu, ce travail participe à la compréhension des raisons qui favorisent ou freinent l'adoption de l'entreprise libérée, particulièrement en ce qui concerne les antécédents managériaux. En effet, les dirigeants sont souvent ceux qui décident ou non d'adopter une innovation managériale. En ce sens, il est important pour eux mais aussi pour les consultants et autres organismes accompagnants de comprendre et prendre en compte leurs motivations, parfois difficilement identifiables lorsqu'elles ne sont pas strictement rationnelles. En ce sens, l'approche cognitive de la stratégie indique l'intérêt d'identifier et de comprendre le rôle des représentations sociales et caractéristiques individuelles des dirigeants lors de prise de décisions stratégiques, telle que l'adoption de l'entreprise libérée.

Ensuite, tel que le révèle la presse managériale, les managers cherchent des réponses sur les effets de l'adoption de l'entreprise libérée qui sont jusque-là davantage postulés que réellement étudiés, à quelques exceptions près. Ainsi, ce travail contribue à

réduire l'incertitude à laquelle font face les managers. Nous leur offrons des recommandations concrètes en identifiant les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée ayant un effet positif sur la performance sociale de l'entreprise.

Enfin, les contributions de ce travail de thèse peuvent également s'apprécier au regard de la production scientifique qui en est issue et de sa valorisation auprès du monde socio-économique. L'article 2 est publié dans la *Revue des Sciences de Gestion* (FNEGE 4, HCERES C). L'article 1 d'ores et déjà communiqué lors de la conférence AIMS, va être resoumis en octobre 2019 à la *Revue Française de Gestion* (CNRS 3, FNEGE 2, HCERES A). L'article 3, communiqué lors des conférences ADERSE, AIMS et R&D Management, sera soumis en octobre 2019 à la revue *Business & Society* (CNRS 2, FNEGE 2, HCERES A). Nous attachons une grande importance aux échanges avec le monde socio-économique, au niveau local et au niveau national. À ce titre, nous avons présenté nos résultats lors de la semaine de l'industrie (2017) et auprès du groupe de dirigeants et managers d'entreprises « en transition » évoqués précédemment. Nous avons également été invités à débattre sur l'entreprise libérée lors du Campus de l'innovation managériale<sup>12</sup>.

## 5. DEMARCHE GENERALE ET PLAN DE THESE

---

Cette thèse est composée de six chapitres dont deux présentant deux articles de recherche (chapitres 4 et 5). Son format est celui d'une thèse dite « sur travaux » bien qu'elle soit en réalité davantage orientée vers un format que nous qualifierons d'hybride pour deux raisons<sup>13</sup>.

Premièrement, un troisième article de recherche portant sur l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée est issu de ce travail doctoral. Bien qu'il ne soit pas présenté en tant que tel dans ce manuscrit, il fait largement écho à la section 2 du premier chapitre. Deuxièmement, en sus des articles de recherche, un cadrage théorique et méthodologique minutieux est opéré. Ce cadrage fait l'objet des chapitres 1, 2 et 3. Ce choix vise à garantir la cohérence entre les articles (Charreire Petit *et al.* in Chiambaretto, 2012). En cela, la thèse se rapproche d'un format dit « classique ». L'orientation vers une thèse sur travaux

---

<sup>12</sup> Le 23/11/2019, événement organisé par l'Institut de la Sociodynamique sur le campus de l'ESSEC.

<sup>13</sup> Ce format de thèse « hybride » est largement utilisé au sein du laboratoire IREGE (*cf.* Dubouloz, 2013b par exemple).

a été conditionnée par les attendus en termes de compétences pour le métier d'enseignement-chercheur, à savoir être en mesure d'écrire, de communiquer et de publier les résultats de ses recherches sous forme d'articles (Charreire Petit *et al.* in Chiambaretto, 2012).

Cette thèse est organisée en six chapitres, tels que présentés ci-après :

Le **premier chapitre** vise à établir un état de l'art en proposant une analyse théorique et conceptuelle de l'entreprise libérée en tant que forme organisationnelle (QR1). Il constitue un point de départ nécessaire à notre travail compte tenu du caractère émergent de cet objet de recherche et des débats autour du terme, de ses définitions et de la nature de la nouveauté qui lui est attachée. Ce chapitre répond à trois objectifs. Dans un premier temps, il s'agit de clarifier ce qu'est l'entreprise libérée afin de définir précisément son périmètre. Dans un second temps, une analyse conceptuelle à l'aide de la grille de lecture de Gerring (1999) est proposée pour déterminer la nature conceptuelle de l'entreprise libérée. Enfin, nous répondons à l'impératif de définition et à la question de la nouveauté du concept d'entreprise libérée en mobilisant la littérature sur l'innovation managériale. L'originalité de ce chapitre est de reposer sur une revue systématique de la littérature (dont les résultats ont par ailleurs fait l'objet d'un article de recherche).

Le **second chapitre** a pour objectif de développer le cadre théorique de la recherche. Dans un premier temps, nous proposons de traiter nos deux questions de recherche (QR2 et QR3) par une lecture intégrative de la chaîne de l'adoption de l'entreprise libérée (Bocquet et Dubouloz, 2015 ; Roper *et al.*, 2008 ; Volberda *et al.*, 2013) en mobilisant conjointement les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale (Volberda *et al.*, 2013). Cette combinaison de perspectives est adaptée, voire nécessaire pour saisir pleinement l'adoption de l'entreprise libérée tant elle est empreinte de tensions (Poole et Van de Ven, 1989). Dans un second temps, nous montrons en quoi l'approche cognitive de la stratégie (Laroche et Nioche, 2006) permet d'approfondir l'étude des antécédents managériaux de l'adoption de l'entreprise libérée lorsque la décision ne répond plus à un choix purement individuel et efficient mais intègre une dimension sociale et collective. La prise en compte explicite de la représentation sociale permet de mettre à jour un antécédent managérial majeur, à la croisée des antécédents d'essence rationnelle et institutionnelle. Enfin, cette lecture intégrative

permet d'étendre les effets de l'adoption de l'entreprise libérée à l'atteinte de résultats non-économiques ou « *soft outcomes* » (Walker *et al.*, 2015). Pour ce faire, nous justifions le recours au modèle de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) par les parties prenantes de Clarkson (1995) qui intègre par nature, à la fois une dimension managériale et instrumentale (perspective rationnelle) et, normative et éthique (perspective institutionnelle).

Les chapitres 1 et 2 aboutissent au **modèle conceptuel de la recherche**.

Le **troisième chapitre** présente la méthodologie de la thèse et le *design* de recherche mis en œuvre pour répondre à notre problématique. À partir du modèle conceptuel élaboré, il présente les choix faits dans la démarche de traduction des concepts en données (Thietart, 2014). Nous exposons le choix d'ancrer cette recherche dans le réalisme critique et de mobiliser des modes de raisonnement abductif et hypothético-déductif. Nous justifions l'intérêt de recourir à une étude de cas pour étudier les antécédents managériaux à l'adoption puis à une étude quantitative quasi-expérimentale pour observer les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale.

Le **quatrième chapitre** correspond à notre premier article de recherche empirique. Il propose une analyse empirique basée sur la question de recherche suivante : « *En quoi la représentation sociale et les caractéristiques individuelles des dirigeants influencent-elles la décision d'adopter l'entreprise libérée ?* » (QR2). Ce chapitre présente donc les résultats de l'étude de cas portant sur les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée. Plus particulièrement, il met en avant le rôle clé de la représentation sociale et des caractéristiques individuelles des dirigeants sur la décision d'adoption.

Le **cinquième chapitre** objet du deuxième article, répond à la question suivante : « *Quels sont les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale de l'organisation ?* » (QR3). Il expose ainsi les résultats de l'étude quantitative quasi-expérimentale. Parmi les six pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée répertoriées, trois ont un effet positif sur la performance sociale de l'organisation.

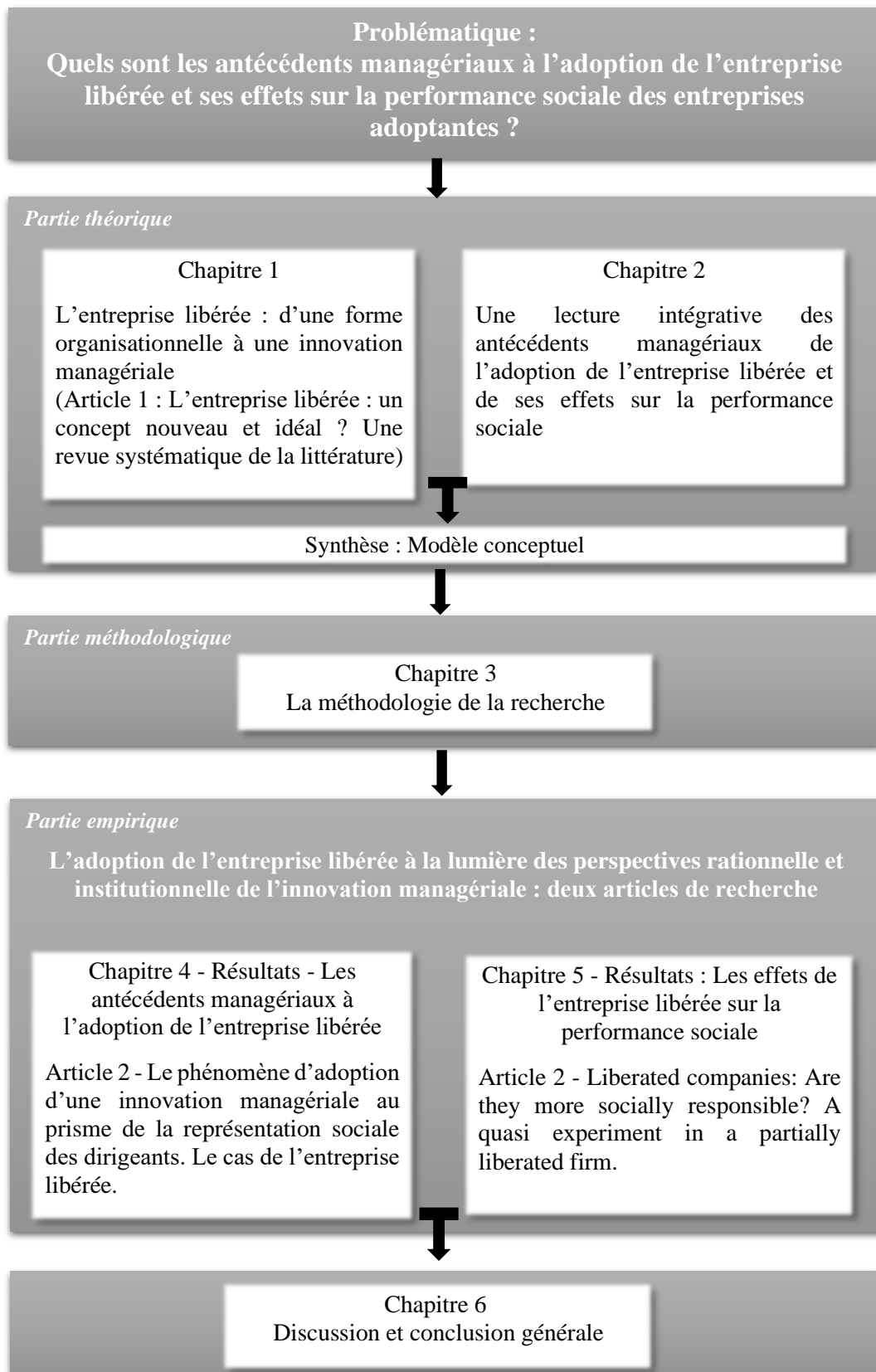


Chaque article de recherche est précédé d'un résumé étendu précisant notamment son historique en termes de valorisation, son positionnement dans le cadre conceptuel de la thèse, ainsi que son implication pour ce travail doctoral.

Enfin, le **sixième chapitre** propose une synthèse des résultats, une discussion et la conclusion générale de la thèse. Nous confrontons ici l'ensemble de nos questions de recherche aux résultats obtenus. Pour terminer, nous revenons sur les contributions de ce travail de thèse mais aussi sur les limites et les perspectives de recherche.

La figure 2 suivante présente la démarche générale de la recherche réalisée dans le cadre de la thèse.

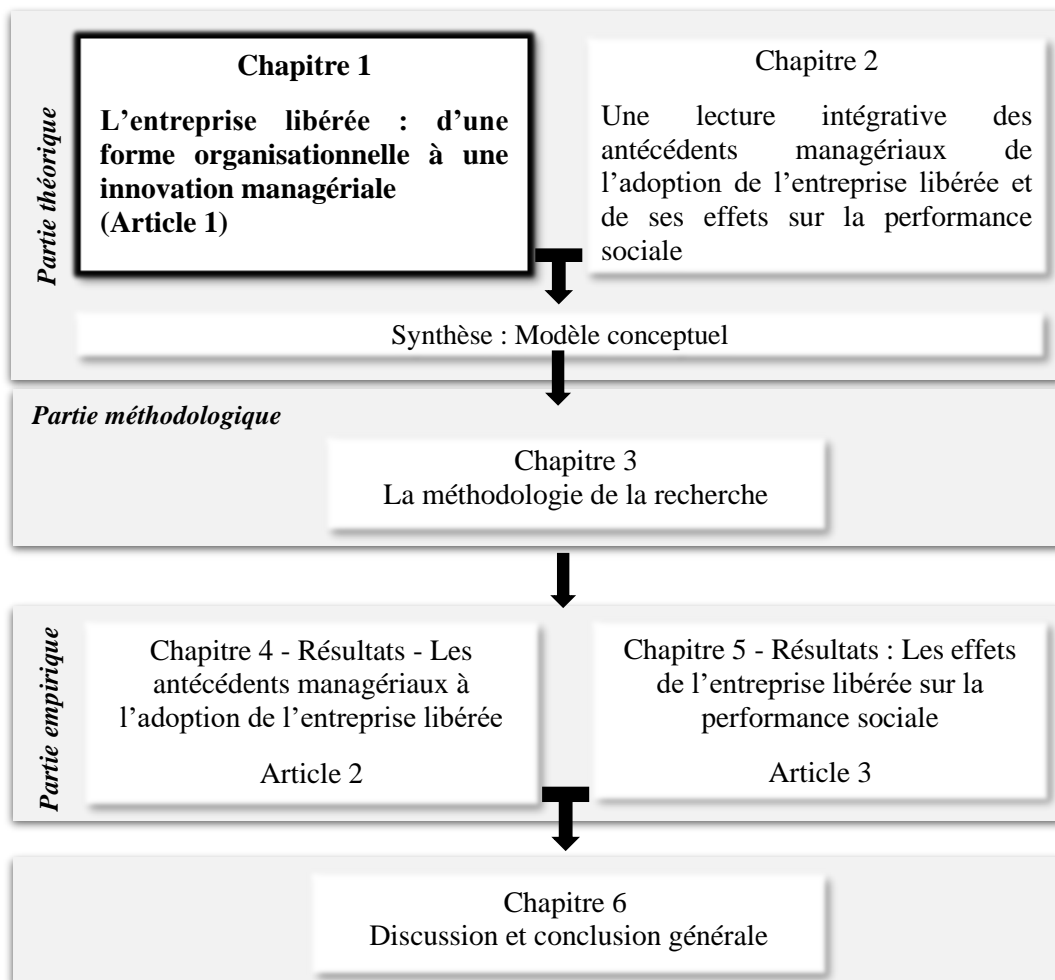
Figure 2. Démarche générale de la recherche





# Chapitre 1 - L'entreprise libérée : d'une forme organisationnelle à une innovation managériale

---



*Plan du chapitre*

**Introduction du chapitre 1 \_\_\_\_\_ 38**

**Section 1 : L'entreprise libérée : une forme organisationnelle aux héritages multiples \_\_\_\_\_ 41**

<i>1.1. Premiers repères sur l'entreprise libérée</i> .....	41
1.1.1. Terminologies, définitions et niveaux d'analyse _____	41
1.1.2. Essai de caractérisation de l'entreprise libérée _____	44
<i>1.2. Principaux héritages de l'entreprise libérée</i> .....	44
1.2.1. Une conception en creux, en rupture avec les organisations ingénieriques et bureaucratiques _____	45
1.2.2. Une conception démocratique et égalitaire de l'organisation fondée sur le collectif _____	49
1.2.3. Les emprunts contemporains de l'entreprise libérée _____	53
<i>Conclusion de la section 1</i> .....	56

**Section 2 : L'entreprise libérée : de la forme organisationnelle au concept \_\_\_\_\_ 59**

<i>2.1. Examen de la nature conceptuelle de l'entreprise libérée</i> .....	59
2.1.1. Grille d'analyse du concept issue des travaux de Gerring _____	59
2.1.2. Revue systématique de la littérature sur l'entreprise libérée _____	62
<i>2.2. L'entreprise libérée : un « bon » concept au sens de Gerring</i> .....	69
2.2.1. Analyse des six premiers critères _____	69
2.2.2. Utilité théorique et utilité pour le champ _____	78
<i>Conclusion de la section 2</i> .....	88

**Section 3 : L'entreprise libérée : profondeur et nouveauté du concept \_\_\_\_\_ 91**

<i>3.1. Apports de la littérature sur l'innovation managériale pour le concept d'entreprise libérée</i> .....	91
3.1.1. Définir et caractériser l'innovation managériale _____	91
3.1.2. Spécifier le caractère de nouveauté d'un objet de management _____	95
<i>3.2. Caractériser le concept d'entreprise libérée au prisme de l'innovation managériale</i> .....	98
3.2.1. Caractériser le concept d'entreprise libérée _____	98
3.2.2. L'entreprise libérée : nouveauté conceptuelle et/ou nouveauté contextuelle ? _____	101
<i>Conclusion de la section 3</i> .....	103

**Synthèse du chapitre 1** \_\_\_\_\_ **105**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 1

---

Les sections 2 et 3 de ce chapitre ont fait l'objet d'un premier article largement révisé dans le cadre de la rédaction de ces deux sections. L'encadré 2 présente l'historique de ce premier article.

### **Encadré 2. Histoire et valorisation de l'article de recherche portant sur le chapitre 1, sections 2 et 3**

**Auteurs : Mattelin C., Bocquet R. et Dubouloz S.**

#### **Communications**

- 03/2018 L'entreprise libérée : quelles nouveautés ? Une revue systématique de la littérature, avec Rachel Bocquet et Sandra Dubouloz, *Séminaire IREGE*, Université Savoie Mont Blanc, 8 mars 2018.
- 05/2018 L'entreprise libérée : quelle(s) nouveauté(s) ? Une revue systématique de la littérature, *Journée de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Roche-sur-Grâne, 31 mai 2018.
- 06/2018 L'entreprise libérée : quelle(s) nouveauté(s) ? Une revue systématique de la littérature, *27<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montpellier, 6-8 juin 2018.
- 06/2018 Présentation d'avancement de thèse, *Atelier doctoral de l'AIMS*, Montpellier, 6 juin 2018.

#### **Soumissions**

- 07/2018 L'entreprise libérée : quelle(s) nouveauté(s) ? Une lecture approfondie par l'innovation managériale, soumis à *Finance Contrôle Stratégie* (Rang CNRS 3, FNEGE 3, HCERES B).
- 01/2019 Décision : rejet après évaluation.
- 10/2019 L'entreprise libérée : un concept nouveau et idéal ? Une revue systématique de la littérature, Revue ciblée : *Revue Française de Gestion* (Rang CNRS 2, FNEGE 2, HCERES A).

L'entreprise libérée est un terme traduit de la notion pionnière « *Liberation management* » de Tom Peters (1992). Elle connaît un regain d'intérêt en France et à l'étranger (Verrier et Bourgeois, 2016 ; Chabanet *et al.*, 2017, Colle *et al.*, 2017) depuis la parution de l'ouvrage de Bryan Carney et Isaac Getz (2009) et de *success stories*

dans des récits parfois qualifiés de « prosélytes » (Chabanet *et al.*, 2017, p.56 ; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017, p.38).

Malgré une notoriété grandissante, que ce soit au sein des entreprises et dans le monde académique, les recherches sur le sujet, bien que croissantes, restent peu nombreuses. Face au manque de consensus dont souffre l'entreprise libérée, la communauté scientifique en management stratégique et en théorie des organisations est aujourd'hui invitée à s'emparer du sujet dans un objectif de conceptualisation (*e.g.* Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). En effet, la conception sous-jacente à l'entreprise libérée questionne (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017) en raison notamment d'une « assise théorique en apparence simple » qui se révèle en réalité bien plus complexe (Colle *et al.*, 2017). De même, la profusion des dénominations utilisées pour la qualifier se traduit par une définition peu stabilisée (Casalegno, 2017 ; Marmorat et Nivet, 2017), source de confusions (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015) et renvoyant à des objets empiriques divers (Rousseau et Ruffier, 2017). À ce titre, Fox et Pichault (2017, p. 89) notent « qu'aucune définition claire et arrêtée n'existe, peut-être en raison du caractère polymorphe qu'elle suppose ».

En réponse à ces constats, l'objectif de ce chapitre vise à clarifier « ce qu'est » l'entreprise libérée. Il s'agira tout d'abord de situer l'entreprise libérée et son émergence en précisant ses multiples héritages en théorie des organisations (**Section 1**). L'examen de sa nature conceptuelle à l'aide des huit critères proposés par Gerring (1999) sera ensuite mis en œuvre en mobilisant une revue systématique de la littérature, la première à date sur cet objet de recherche (**Section 2**). Enfin, les résultats de l'analyse conceptuelle nous conduiront à mobiliser la littérature sur l'innovation managériale pour affiner deux des critères de Gerring (1999) (**Section 3**). Cette littérature, nous le verrons, se présente comme un cadre particulièrement adapté pour approfondir le concept d'entreprise libérée et caractériser son caractère de nouveauté.

Dans la **section 1**, et sur la base d'une première revue de la littérature exploratoire à visée descriptive, nous cherchons à délimiter l'entreprise libérée et les éléments à l'origine de son émergence. L'entreprise libérée est une forme organisationnelle (Getz, 2009) en réponse aux critiques déjà anciennes adressées au taylorisme et à la bureaucratie (Rousseau et Ruffier, 2017). Si dans les *best-sellers*, la « filiation » théorique de l'entreprise libérée est peu développée (Picard, 2015, p.72), notre état des lieux montre



que cette forme organisationnelle n'apparaît pas *a priori* comme totalement nouvelle au regard de ses définitions et attributs et dispose de multiples héritages. Au terme de cette section, il paraît donc important de s'interroger sur l'existence ou non d'un (véritable) concept d'entreprise libérée.

La **section 2** propose une analyse conceptuelle de l'entreprise libérée, à visée compréhensive. En tant qu'objet d'étude récent (Rappin, 2017) et au regard de la variété de ses héritages, sa nature conceptuelle questionne. L'objectif est donc d'en dessiner plus clairement les contours et d'isoler l'objet de recherche « entreprise libérée » de son contexte (Gilbert *et al.*, 2018b). L'enjeu est fort. Pour ce faire, il convient de mobiliser une méthodologie particulièrement robuste. C'est pourquoi, une grille d'analyse conceptuelle (Dumez, 2011a ; Gerring, 1999) et une analyse systématique de la littérature académique sont toutes deux mobilisées pour évaluer la « vraie » nature de l'entreprise libérée. L'analyse basée sur un corpus de 52 références montre que si l'entreprise libérée se présente comme un « bon concept », il n'est pas « idéal » au sens de Gerring (1999). À l'instar de certains auteurs (Hamel et Breen, 2007 ; Lam, 2005), nous montrons alors en quoi la littérature sur l'innovation managériale apparaît comme une voie prometteuse pour conforter la profondeur et la différenciation du concept d'entreprise libérée.

La **section 3** explore précisément la portée de la littérature sur l'innovation managériale pour stabiliser le concept d'entreprise libérée. En effet, la littérature sur l'innovation managériale peut permettre d'une part, de mieux caractériser ses dimensions tout en leur conférant une cohérence d'ensemble, une profondeur et d'autre part, d'affirmer le caractère différenciant du concept au regard du caractère de nouveauté qui lui est attaché.

## SECTION 1 : L'ENTREPRISE LIBEREE : UNE FORME ORGANISATIONNELLE AUX HERITAGES MULTIPLES

---

Cette première section a pour objectif de délimiter le périmètre de l'entreprise libérée et de préciser son contexte d'émergence. Cette étape est basée sur une revue de la littérature exploratoire sur l'entreprise libérée. Au-delà du cadrage général qu'elle entend produire, cette revue doit permettre de fixer les mots clés qui seront retenus dans la revue systématique à visée compréhensive pour l'analyse de la nature conceptuelle de l'entreprise libérée (**section 2**).

### 1.1. PREMIERS REPERES SUR L'ENTREPRISE LIBEREE

#### 1.1.1. Terminologies, définitions et niveaux d'analyse

D'un point de vue factuel, la définition la plus mobilisée de l'entreprise libérée est celle de Getz (2009, p.34) qui la qualifie de « forme organisationnelle dans laquelle les employés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures ». Cette définition, si elle n'est pas la seule (*cf.* tableau 3), est largement reprise et présente l'avantage de concevoir l'entreprise libérée comme une forme organisationnelle. Toutefois, d'autres termes sont utilisés pour désigner ces « formes d'organisation audacieuses » (Peters, 1993, p.553). Les terminologies telles que « *entreprise libérée, organisation opale, holacracy* ou encore *organisation spaghetti* » sont indifféremment mobilisées pour désigner les formes organisationnelles associées à l'entreprise libérée (Antoine *et al.*, 2017 ; Chêne et Le Goff, 2017 ; Jack, 2018). Le tableau 3 propose donc une première caractérisation de l'entreprise libérée sans omettre des termes utilisés pour définir une même « réalité ».

À ce titre, Chêne et Le Goff (2017, p.193) assimilent l'organisation opale à l'entreprise libérée puisque « ces entreprises allient [toutes deux] un a priori positif de l'individu et une intégration du risque dans un contexte d'incertitude et d'interdépendance, et ce grâce à des mécanismes de coordination qui s'inscrivent dans une perspective de coopération au service d'une vision commune. Cette définition fait de l'entreprise « libérée » ou « opale » un terreau propice à une articulation entre confiance et contrôle qui permet de développer une confiance assurée ». Ainsi, l'organisation opale est un « nouveau type d'organisation conçu pour permettre aux

individus dans leur globalité de s'auto-organiser et de s'autogérer pour atteindre un objectif organisationnel » (Bernstein *et al.*, 2016, p.39). De même, l'organisation spaghetti « fait référence à une organisation plate, souple, basée sur des projets, caractérisée par des frontières de postes ambiguës et par une importante délégation des tâches et des responsabilités projets à des équipes autonomes » (Lam, 2005, p.131). Si les organisations opales et spaghetti se positionnent à un niveau organisationnel, l'*holacracy* semble se distinguer ; et ce bien que les organisations, telles que Zappos<sup>14</sup>, l'ayant adoptée soient régulièrement assimilées à des entreprises libérées. En effet, l'*holacracy* se rapporte davantage à un système de management faisant l'objet d'une marque déposée et commercialisée par la société HolacracyOne<sup>15</sup> (à l'image de Six Sigma pour le *lean management*) alors que l'entreprise libérée va au-delà et englobe les aspects managériaux et organisationnels. Bernstein *et al.* (2016) propose d'ailleurs de différencier l'*holacracy* et l'organisation opale ou l'entreprise libérée en les hiérarchisant en fonction de leur niveau d'analyse. Le niveau d'analyse de l'*holacracy* est « l'équipe » alors que celui de l'entreprise libérée et de l'organisation opale est « l'organisation » dans son ensemble. Ainsi, une distinction claire avec l'*holacracy* est opérée en plaçant cette dernière à un niveau d'analyse inférieur. Elle ne recouvre ainsi qu'un sous-ensemble de l'entreprise libérée, en particulier son système de management.

Le tableau 3 ci-dessous synthétise les termes, définitions et niveaux d'analyse mobilisés. Il nous permet de formuler les deux constats suivants : (1) en dépit des différences de niveau d'analyse, les différents termes mobilisés peuvent tous être assimilés à l'entreprise libérée (Battistelli, 2019) ; (2) certaines définitions sont plus axées sur ses attributs en termes de structure et d'autres en termes de management.

---

<sup>14</sup> Zappos est une grande entreprise de vente de chaussures sur internet « figure emblématique de l'entreprise libérée » (d'Iribarne, 2017, p. 255). Leur expérience liée à l'adoption de l'*Holacracy* est largement relayée dans les médias (Romme, 2015).

<sup>15</sup> Sites internet institutionnels : <https://www.holacracy.org/> et <https://igipartners.com/> consultés en février 2017 et le 11/05/2019.

**Tableau 3. Première caractérisation de l'entreprise libérée**

NIVEAUX D'ANALYSE	TERMES DESIGNANT L'ENTREPRISE LIBEREE	DEFINITIONS	AUTRES FORMES ASSOCIEES	DEFINITIONS	RAPPROCHEMENT AVEC L'ENTREPRISE LIBEREE
<p>Organisation</p> <p>↓</p> <p>Equipe</p>	<p>Entreprise libérée</p> <p><i>F-form</i></p> <p><i>Initiative-freeing radical organizational form</i><sup>16</sup></p>	<p>« Une forme organisationnelle dans laquelle les <b>employés</b> ont une complète <b>liberté</b> et <b>responsabilité</b> pour faire les actions <b>qu'eux-mêmes, et non leur supérieur</b>, estiment les meilleures » (Getz, 2009)</p>	<p>Organisation opale/ <i>Teal organization</i></p>	<p>« A new kind of organization designed to enable <b>“whole” individuals (not narrow professional selves) to self-organize and self-manage to achieve an organic organizational purpose (determined not through hierarchical planning but incrementally, responsively, and from the bottom up).</b> » (Bernstein et al., 2016, p.47)</p>	<p>Même entreprises observées au niveau empirique (e.g. FAVI, Sun Hydraulic, W.L. Gore) et les termes régulièrement rapprochés (Colle et al., 2017)</p>
			<p>Organisation spaghetti/ <i>Spaghetti organization</i></p>	<p>« The "spaghetti organization" [...] refers to a <b>flat, loosely coupled, project-based organization characterized by ambiguous job boundaries and extensive delegation of task and project responsibilities to autonomous teams.</b> », « a complete <b>adhocracy</b> » (Lam, 2005, p.131)</p>	<p>Forme organisationnelle relative à l'expérience de l'organisation Oticon, repris par exemple par Carney et Getz (2009), Peters (1992) ou Foss (2003).</p>
	<p>Leadership libérateur</p> <p><i>Liberating leadership</i></p> <p>pour désigner le leadership développé dans les entreprises</p> <p>« <i>Liberation management</i> » en référence au mode de management libéré</p>		<p>Holacracy</p>	<p>« The most widely adopted system of self-management, developed in 2007 by Brian Robertson. <b>Authority and decision making are distributed among fluid “circles” [...] throughout the organization, and governance is spelled out in a complex constitution.</b> » (Bernstein et al., 2016, p.47)</p> <p>« <i>Holacracy is a complete and practical system for achieving agility in all aspects of organizational leadership and management and includes concrete processes and practices that fully embody agile values and principles.</i> » (Robertson, 2006, p. 19)</p>	<p>Mêmes entreprises observées au niveau empirique (e.g. Zappos)</p>

<sup>16</sup> Ces termes sont utilisés par Getz et renvoient à la même définition.

### 1.1.2. Essai de caractérisation de l'entreprise libérée

L'examen de ces premières définitions de l'entreprise libérée, du point de vue des formes organisationnelles qui lui sont associées, fait d'ores et déjà émerger quatre attributs communs (mis en gras dans le tableau 3 ci-dessus) :

- ✓ Une *décentralisation verticale et une structure organisationnelle aplatie* : les salariés sont libres de décider des actions à accomplir (Getz, 2009), la hiérarchie disparaît au profit d'une structure plate, d'une décentralisation de la prise de décision et de la délégation des tâches, d'un processus de prise de décision *bottom-up* (Bernstein *et al.*, 2016 ; Lam, 2005) ;
- ✓ Un management fondé sur l'*autonomie et la responsabilité* accordée aux équipes et aux individus : les salariés ont une « complète liberté et responsabilité » (Getz, 2009), les responsabilités sont déléguées à des équipes autonomes qui s'auto-managent (et les salariés s'auto-organisent en fonction des objectifs organisationnels (Bernstein *et al.*, 2016 ; Lam, 2005 ; Robertson, 2006).
- ✓ Un *élargissement des tâches* : les salariés sont amenés à travailler avec une définition de leur poste floue (Lam, 2005) ;
- ✓ Une *centralité de l'humain* (Getz, 2009) : les salariés sont considérés la fois dans leur sphère personnelle et professionnelle (Bernstein *et al.*, 2016).

Ces premières définitions de l'entreprise libérée, comme forme organisationnelle concrète, ont permis de dégager des attributs communs. Pour caractériser ce qu'est l'entreprise libérée, il semble néanmoins nécessaire d'aller au-delà de ces premières définitions en mettant en perspective les principaux héritages de l'entreprise libérée.

## 1.2. PRINCIPAUX HERITAGES DE L'ENTREPRISE LIBEREE

En s'intéressant aux principaux **héritages**, nous **cherchons à approfondir la caractérisation de l'entreprise libérée comme forme organisationnelle** en la positionnant par rapport à **d'autres formes organisationnelles plus établies**.

### 1.2.1. Une conception en creux, en rupture avec les organisations ingénieriques et bureaucratiques

L'entreprise libérée a émergé et se positionne aujourd'hui comme une forme organisationnelle en rupture avec deux conceptions majeures de l'organisation : d'un côté, l'organisation scientifique du travail (OST) (Taylor, 1911) et son extension, le fordisme (Ford et Crowther, 1922, 1926) et de l'autre, la bureaucratie (Weber, 1921). Ces conceptions sont issues de deux courants distincts à l'origine de la théorie des organisations. Taylor (1911) et Ford (Ford et Crowther, 1922, 1926), ancrés dans le courant managérial (Hatch et Cunliffe, 2009), se concentrent sur les problématiques de management et d'organisation du travail<sup>17</sup>. Weber (1921) s'inscrit, quant à lui, dans le courant sociologique et s'intéresse principalement au rôle de l'organisation dans la société, à ses mutations et aux effets de l'industrialisation sur la nature du travail et des salariés. L'OST, le fordisme et la bureaucratie ont toutefois pour point commun de reposer sur une structure très hiérarchisée, une forte standardisation des processus ainsi que sur des bases rationnelles et scientifiques du management des organisations (Pindur *et al.*, 1995).

Rousseau et Ruffier (2017), indiquent que l'entreprise libérée s'est construite en opposition au modèle classique taylorien vu comme un modèle universel de gestion de l'organisation permettant l'efficacité, l'optimisation et la maximisation du profit. Au plan de sa structure, l'OST<sup>18</sup> repose sur une vision ingénierique de l'organisation et de l'Homme au travail<sup>19</sup> basée sur la division du travail et porteur d'un « *one best way* ». Il en résulte une vision sans nuance de l'organisation et une (simple) réalité chiffrée autour de la recherche d'efficacité et de la productivité, des travailleurs en particulier. Elle ne laisse aucune place à l'improvisation qui serait une perte de temps. De la rationalisation des tâches découlent l'importance de la formation des travailleurs et l'affectation réfléchie de chacun à une tâche selon ses qualifications. Dans cette organisation, la coordination du travail se fait par une supervision directe. Comme

---

<sup>17</sup> Le management se définit comme « la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation. Il touche tous les aspects organisationnels et décisionnels qui sous-tendent le fonctionnement de cette dernière » (Thiéart *et al.*, 2014, p.1).

<sup>18</sup> Détaillée dans « *Scientific Management* » (1911).

<sup>19</sup> En accord avec la théorie X de McGregor (1960) qui postule que l'Homme éprouve une aversion au travail et doit donc être strictement encadré dans son activité au contraire de la théorie Y largement mobilisée par Isaac Getz (2009), qui présuppose que l'Homme peut s'accomplir au travail en lui laissant de l'autonomie

le taylorisme, le fordisme fait appel à une forte spécialisation du personnel tout en accordant une place centrale à l'autorité et à la hiérarchie. L'ambition est toutefois plus forte avec une production de masse grâce à la standardisation (*i.e.* travail à la chaîne), et une consommation de masse afin de commercialiser les biens produits. De nouveaux principes sont alors introduits tels que l'équité (*e.g.* par le partage des gains de productivité qui sont répercutés sur les salaires ou le plafonnement du salaire des dirigeants), la stabilité du travail et une rémunération des salariés indexée sur les gains de productivité.

L'entreprise libérée se positionne également comme une contestation face à la résurgence de la bureaucratie au cours de ces vingt dernières années, en raison d'un accroissement des normes comptables et de qualité, des outils informatiques et du contrôle de gestion (Dortier, 2016). Par exemple, Lars Kolind, ancien dirigeant emblématique d'Oticon propose dans son livre de « gagner la guerre contre la bureaucratie » (2006). L'organisation bureaucratique a été développée par Weber (1921) qui souhaitait non pas rationaliser la production mais le travail des bureaucrates afin de les rendre plus efficaces. Cet « idéal-type » (Courpasson et Clegg, 2006) revêt plusieurs caractéristiques : des règles et procédures formelles, des contrôles, une rationalisation et parcellisation des tâches et des fonctions, une hiérarchie forte et une sécurité pour le salarié (être payé, avoir une retraite).

Au regard de la littérature sur l'entreprise libérée, cette forme organisationnelle a émergé en réponse à quatre principales limites de ce courant classique en théorie des organisations qu'elle tente de dépasser (Aigouy et Granata, 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Getz, 2012b ; Picard, 2015 ; Rousseau et Ruffier, 2017).

La première est l'individualisme, au sens où, notamment, les relations intersubjectives ne sont pas prises en compte, en particulier dans le taylorisme, les relations entre l'individu et l'organisation (Charriere Petit et Huault, 2017). Le travailleur est isolé et non intégré à un collectif avec, par exemple, l'instauration des primes individuelles au rendement. On le voit également avec l'individualisation des tâches. Ce courant oublie largement l'idée de « communauté » (Hatch et Cunliffe, 2009) et le sentiment d'appartenance des individus à un collectif alors que cette notion est centrale dans les entreprises libérées (Carney et Getz, 2009). En effet, le travail y est majoritairement effectué au sein d'une équipe, parfois appelée « mini-usine » ou autour

de projets (Antoine *et al.*, 2017 ; Getz, 2012b). La taille des unités est maîtrisée pour favoriser la collaboration, l'auto-organisation et la flexibilité individuelle et organisationnelle (Carney et Getz, 2009 ; Voegelé, 1993). En ce sens, les travaux de Follett (1896, 1918, 1924) et Barnard (1938) se présentent comme un héritage incontournable dans la construction de l'entreprise libérée en tant que forme organisationnelle à part entière (*cf.* 1.2.2.).

Le second point de rupture est la conception de la motivation perçue. Dans la conception de Weber (1921), tout comme celles de Taylor (1911) et de Ford (Ford et Crowther, 1922, 1926), la motivation est entendue comme un « intérêt », lié à « des incitations et des sanctions, matérielles, émotionnelles ou spirituelles, [en concordance] avec la répartition et la coordination des tâches » (Höpfl, 2006, p. 19). Ces conceptions de la motivation se rapportent à la théorie X de McGregor (1960). A contrario, l'entreprise libérée est fondée sur la théorie Y ancrée dans le courant des relations humaines et les théories de la motivation (Getz, 2009). Les hypothèses à l'origine de ces deux théories X et Y sont fondamentalement opposées. La théorie X part du principe que si l'individu est paresseux, le travailleur n'en demeure pas moins un homme à part entière et ne peut être considéré comme une machine. C'est pourquoi des systèmes d'incitations et de récompenses sont nécessaires pour l'inciter à révéler son « bon » niveau de productivité (facteurs de motivation extrinsèques), tout comme un contrôle hiérarchique. Par opposition, la théorie Y considère que les individus ont un besoin de réalisation qu'ils peuvent assouvir par le travail. Les facteurs de motivation sont alors intrinsèques et peuvent être assouvis à travers la responsabilisation et l'autonomisation des individus au travail (Chabanet *et al.*, 2017 ; Getz, 2009).

Le troisième point de désaccord est relatif à la rationalisation, à l'importance des règles et des procédures et donc à l'excès de formalisation, que ce soit pour la bureaucratie (Adler, 2012) ou les autres modèles qui contraignent la capacité d'adaptation des individus et de l'organisation à leur environnement. Ces limites sont à l'origine de l'introduction de nouveaux principes d'agilité et de flexibilité au cœur des approches de la contingence (*cf.* 1.2.3.) et plus tard de l'entreprise libérée qui fait de l'adaptation à l'environnement un objectif majeur (Getz et Carney, 2012 ; Peters, 1992 ; Voegelé, 1993).

La quatrième rupture par rapport aux organisations ingénieriques repose sur la conception de l'organisation comme un système clos puisque les deux courants



classiques de l'organisation privilégient une conception interne de l'organisation avec l'objectif d'être la plus efficiente possible sans autres considérations. Or, l'entreprise libérée invite à prendre en compte explicitement l'environnement de l'organisation. Premièrement, elle conduit à une redéfinition des frontières de l'organisation par l'intégration de l'ensemble des acteurs dans une perspective systémique (cf. 1.2.3.). Deuxièmement, elle invite à redéfinir les responsabilités de l'organisation vis-à-vis de ses parties prenantes sur la base d'une conception élargie de la performance (Jack, 2018).

Si les dérives de l'excès de bureaucratie sont aujourd'hui bien identifiées avec en point d'orgue l'aliénation des salariés et un fonctionnement trop rigide (Adler, 2012), les travaux de Weber (1921) restent importants pour caractériser ce qu'est l'entreprise libérée. La bureaucratie, telle que pensée par cet auteur, alerte sur le risque de construction d'une « cage de fer » (symbole du pouvoir « sur ») en cas d'excès de rationalisation conduisant à la déshumanisation de l'organisation (Courpasson et Clegg, 2006 ; Hatch et Cunliffe, 2009). Dès lors, il est important de préciser que l'entreprise libérée conteste l'excès de bureaucratie et ses dérives (Hatch et Cunliffe, 2009 ; Höpfl, 2006). De plus, si Weber (1921) s'est majoritairement intéressé aux formes monocratiques d'organisations, il aborde aussi les formes polycratiques dans lesquelles le pouvoir est partagé (Courpasson et Clegg, 2006), tout comme Fallery (2016) qui évoque la « gouvernance polycentrique » des entreprises libérées.

**Au total, au regard des conceptions ingénieriques et bureaucratiques<sup>20</sup> de l'organisation, l'entreprise libérée repose davantage sur une conception en creux caractérisée par « [...] un point de bascule entre des fonctionnements hérités du monde industriel et des fonctionnements en cours de construction [...] » (Autissier *et al.*, 2016, p. 26). Cette conception est marquée, comme nous l'avons vu plus haut, par quatre ruptures : 1) la primauté de l'individu sur le collectif, 2) l'excès de formalisation, 3) les mécanismes incitatifs et de contrôle et 4) l'organisation vue comme un système clos. Ainsi, à cette étape, « le concept d'entreprise libérée peut être rapproché, par ce qu'il remet en cause » (Picard, 2015, p. 25).**

---

<sup>20</sup> La bureaucratie, compte tenu de ses excès, a laissé place à des modes de fonctionnement plus démocratiques (Courpasson et Clegg, 2006) ou des formes plus évoluées de la bureaucratie, *e.g.* « *enabling bureaucracy* » ou « bureaucratie habilitante » (Adler et Borys, 1996).

### 1.2.2. Une conception démocratique et égalitaire de l'organisation fondée sur le collectif

Mary Parker Follett (1918) avec Chester Barnard (1938) ont contribué au développement d'une conception de l'organisation que certains auteurs rapprochent de l'entreprise libérée compte tenu de ses fondements démocratiques, égalitaires et collectifs (Corbett-Etchevers *et al.*, 2019 ; Getz et Marbacher, 2017). Il convient de les préciser pour mieux positionner l'entreprise libérée par rapport à cette conception déjà ancienne.

Follett (1918) est reconnue comme une auteure pionnière en théorie des organisations<sup>21</sup> et en sciences du management en se distinguant par ses propositions sur la prise en compte de l'individu dans le collectif à une époque où le Taylorisme et la parcellisation des tâches sont de rigueur. Cette « pionnière de la pensée managériale » longtemps négligée (Parker, 1984)<sup>22</sup> s'est intéressée au système social des organisations et à leurs interactions avec leur environnement (Damart et Adam-Ledunois, 2017). Valorisant l'éthique collective plutôt que l'individualisme, ses travaux, qui transcrivent l'intégration de l'individu dans l'organisation et portent une conception démocratique de l'organisation, font écho aux définitions de l'entreprise libérée<sup>23</sup>. Dans les entreprises libérées, l'« objectif est de mettre en place des fonctionnements participatifs et démocratiques » (Battistelli, 2019, p. 4 ; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017). L'influence de l'ensemble des travaux de Follett est largement reconnue dans la littérature sur l'entreprise libérée (Hamel, 2006) (sur ce qui deviendra le leadership serviteur<sup>24</sup>, les équipes auto-organisées et le pouvoir de la diversité). Ses réflexions centrées sur les relations humaines sont à l'origine des critiques formées à l'encontre des organisations bureaucratiques hiérarchiques (Getz et Marbacher, 2017). Ses thèmes de prédilection, le pouvoir et le conflit dans les organisations (Child, 2013), font directement référence à

---

<sup>21</sup> Bien que le champ spécifique de la théorie des organisations ne se soit formalisé que dans les années 1960, plusieurs auteurs ont été reconnus a posteriori comme pionniers (*e.g.* Adam Smith, Max Weber, Frederick Winslow Taylor...) (Hatch et Cunliffe, 2009). Parmi eux se trouvent Mary Parker-Follett dont les premiers écrits sont publiés à partir de 1896 (*The Speaker of the House of Representatives*), puis en 1918 (*The New State*) et en 1924 (*Creative Experience*). Ses discours sont publiés en 1941 par Metcalf et Urwick dans *Dynamic Administration*.

<sup>22</sup> Mary Parker Follett était diplômée de Harvard, travailleuse sociale et consultante en stratégie. Bien que relativement influente auprès des patrons progressistes aux Etats-Unis (Damart et Adam-Ledunois, 2017), elle n'a jamais reçu la reconnaissance du monde académique à son époque.

<sup>23</sup> La liste des définitions de l'entreprise libérée issues de la revue systématique de la littérature, présentée dans la section 2 de ce chapitre, est disponible en annexe 3.

<sup>24</sup> Le concept de *servant leadership* a été développé par Greenleaf (1977) dans un ouvrage du même titre.

« l'importance des relations de réciprocité, de la communauté, du partage d'un pouvoir non-coercitif » (Getz et Marbacher, 2017, p. 19).

### *Le pouvoir et le contrôle*

D'après Follett, le pouvoir se développe en commun. Il n'est pas l'apanage des managers mais dépend de la « loi de la situation »<sup>25</sup>. Ainsi, le dirigeant partage la vision qui constitue l'une des conditions sine qua non (avec la formation) de l'auto-organisation. D'une manière générale, les managers voient leur rôle évoluer considérablement. Ils n'ont plus un rôle de contrôle lié à une posture autoritaire mais expliquent la finalité (Groutel *et al.*, 2010), coordonnent le travail et font émerger des solutions (sans les donner) (Child, 2013). Un « auto-contrôle collectif » se met alors en place qui diffère du « contrôle collectif » au sens où le contrôle émerge de l'intérieur et n'est pas imposé par une personne tierce (Sethi, 1962, p. 216). En ce sens, le management Follettien se rapproche de l'entreprise libérée dans laquelle le « pourquoi » prend le pas sur le « comment » (Getz et Carney, 2012) afin de favoriser l'engagement des salariés. En tant que partenaires, les managers exercent leur pouvoir « avec » et non « sur » les employés et assurent un rôle de coordinateur entre les individus du groupe (Groutel *et al.*, 2010 ; Parker, 1984). L'autorité n'est donc plus centralisée. Ceci fait explicitement écho aux travaux de Follett pour lesquels l'expression « d'autorité déléguée » est « obsolète » puisque cela signifie que les dirigeants conservent l'autorité et qu'une partie seulement est déléguée (Follett, 2013 ; Groutel, 2014). Ainsi, l'autorité est attachée à un poste (Follett, 2013 ; Sethi, 1962, p. 219). Avec ce style de management démocratique, les individus et les équipes deviennent plus autonomes. Follett établit ainsi les prémices de l'autocontrôle dans les organisations, ces dernières étant composées d'un ensemble d'individus en interaction<sup>26</sup>. L'autorité n'est pas accordée a priori aux managers mais repose sur les compétences et les connaissances de chacun<sup>27</sup>. Nous retrouvons aussi chez Follett une idée centrale de l'entreprise libérée avec la présence d'une « liberté encadrée » (Getz et Carney, 2012), telle que dans une démocratie (Parker, 1984). La liberté est permise à la fois par la communication de la vision stratégique par le dirigeant (le « pourquoi ») et par la présence de managers ou « leaders » garants de la

---

<sup>25</sup> Conférence “*The giving of orders*”, London School of Economics, 1933.

<sup>26</sup> Conférence “*The process of control*”, London School of Economics, 1933.

<sup>27</sup> Conférence “*The basis of Authority*”, London School of Economics, 1933.

liberté individuelle au sein du collectif grâce à un environnement de travail autonomisant et responsabilisant (Getz et Carney, 2012 ; Gilbert, Teglborg *et al.*, 2017). Dans ces entreprises, s'il existe un auto-contrôle, le contrôle social n'en demeure pas moins prégnant (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015).

### *Le conflit*

L'un des apports majeurs de Follett (1896, 1918) est la valorisation des conflits (Child, 2013), à travers notamment le concept d'intégration (Damart et Adam-Ledunois, 2017). Selon elle, les conflits sont constructifs par leur rôle d'ajustement entre les divergences de points de vue qui finissent par converger vers un but commun<sup>28</sup>. Par ce processus d'intégration, de nouvelles idées qui satisferont l'ensemble des individus impliqués émergent. C'est pourquoi, l'intégration est à privilégier par rapport aux autres modes de gestion des conflits puisqu'elle permet aux parties de s'enrichir mutuellement.

Le concept de « réponse circulaire » définie comme « l'interpénétration constante entre les individus » (Damart et Adam-Ledunois, 2017, p. 466)<sup>29</sup>, montre également comment l'intégration des points de vue et le travail en équipe peuvent être bénéfiques à l'innovation. Bien que la littérature sur l'entreprise libérée ne traite pas précisément du conflit comme source d'innovation (Child, 2013), la diversité vue comme l'intégration des différences, notamment en termes de connaissances, compétences ou expériences, est conçue comme une réelle source de richesses. Follett conçoit ainsi l'organisation comme « un espace d'interaction sociale où l'influence réciproque est un mécanisme clé » (Damart et Adam-Ledunois, 2017, p. 466). Ceci est conforme à l'observation d'Hamel et Breen (2007, p.91) au sein de l'entreprise libérée W.L. Gore qui, en évoquant les pratiques managériales originales source d'innovations, indiquent l'importance de « faire cohabiter des collaborateurs aux compétences diverses ».

Si Follett se différencie de l'OST au regard de « sa vision transversale et humaniste », elle se rapproche de Barnard (1938) sur la centralité du collectif et du groupe. Selon Barnard<sup>30</sup>, la fonction première du dirigeant est de communiquer et

---

<sup>28</sup> Conférence «*Coordination*», London School of Economics, 1933.

<sup>29</sup> Follett (1924) illustre son propos avec un match de tennis dans lequel les échanges successifs construisent le résultat final puisque le service initial influence le retour qui suivra et ainsi de suite.

<sup>30</sup> Voir son ouvrage, *The functions of the Executive* (1938), reconnu comme l'un des ouvrages en management les plus influents du 21<sup>ème</sup> siècle (Gabor et Mahoney, 2013).

de stimuler son équipe s'il souhaite obtenir plus d'efforts de la part des salariés. Toutefois, si la soumission à l'autorité est importante, cela n'est valable que si l'on s'intéresse réellement aux individus. Sur certains points, l'entreprise libérée fait écho à ce principe :

*« Une chose est de libérer l'entreprise, une autre est de refuser l'autorité, ce qui amènerait désordre et confusion. Sogilis conserve une hiérarchie, avec des dirigeants-associés qui sont très présents et influents. Mais leur rôle est davantage perçu comme celui d'un médiateur et non d'un chef qui décide » (Chabanet et al., 2017, p. 61).*

Dans les écrits de Barnard (1938), la coopération des employés est primordiale et passe notamment par le découpage en sous-organisations (Charriere Petit et Huault, 2017). Le rôle qu'occupe le dirigeant est considéré comme clé en transmettant la « finalité commune partagée » (Charriere Petit et Huault, 2017, p.22). Il fait largement écho à l'importance de la vision dans les entreprises libérées (Gilbert, Teglborg et al., 2017). Le dirigeant est charismatique et c'est bien lui qui insuffle « la foi » en créant une « croyance » (Charriere Petit et Huault, 2017, p.26) à l'image du leader libérateur de l'entreprise libérée (Gilbert, Raulet-Croset et al., 2017). Il veille également à entretenir de bonnes relations avec les individus (en interne et en externe) et avec l'ensemble des institutions avec lesquelles il traite.

Bien qu'il se focalise majoritairement sur les rôles du dirigeant, l'approche de Barnard (1938) présente un certain nombre de points communs avec l'œuvre de Follett. Ils mettent tous deux en avant l'importance du collectif dans une conception plus démocratique de l'organisation. Ils vont également plus loin en remettant en cause les frontières classiques de l'organisation entre l'individu et le collectif par la constitution de groupes de travail mais aussi entre acteurs internes et externes.

**A la lecture des travaux de Follett (1918, 1924) et de Barnard (1938), l'entreprise libérée se voit dotée de fondements démocratiques, égalitaires et collectifs (Battistelli, 2019 ; Getz, 2016 ; Picard, 2015 ; Picard et Lanuza, 2016). Il ne s'agit donc plus uniquement d'une conception en creux en réponse à ce qu'elle n'est pas mais contribue à caractériser ce qu'elle est.**

### 1.2.3. Les emprunts contemporains de l'entreprise libérée

Les deux premières conceptions auxquelles nous nous sommes référés pour situer l'entreprise libérée sont déjà anciennes. Sans remettre en cause leur intérêt, il convient d'étendre l'analyse à des apports plus contemporains. Dans cette perspective, nous faisons tout d'abord appel aux théories de la contingence structurelle qui constituent l'un des premiers ancrages mobilisés dans les travaux sur l'entreprise libérée, avec notamment la théorie de la contingence organisationnelle (Mintzberg, 1979). Ainsi, Lam (2005, p.131) assimile l'entreprise libérée Oticon à « une adhocratie complète » et Voegele (1993, p.145) dans sa critique de l'ouvrage de Peters (1992) indique que « l'entreprise des années 90 est définie comme une « adhocratie » (organisation d'experts) [...] »<sup>31</sup>. Ensuite, nous mobilisons l'approche systémique (Boulding, 1956 ; Von Bertalanffy, 1956) sur laquelle semble également prendre racine l'entreprise libérée (Autissier et Guillain, 2017).

Partant du constat que les organisations sont influencées par leur environnement, les théories de la contingence structurelle permettent d'identifier les facteurs ayant un impact sur la structure des organisations afin de les rendre adaptables à leur environnement, propriété sine qua non de leur survie. Parmi les travaux emblématiques se trouvent ceux de Burns et Stalker (1961) qui opposent structures mécanistes et organiques qu'ils modélisent à partir de quatre dimensions clés : la spécialisation, la coordination, la formalisation et la centralisation. D'un côté, la structure mécaniste, correspond à la vision de l'organisation des classiques, avec (1) une spécialisation, (2) une parcellisation du travail et (3) l'importance de la hiérarchie qui impliquent (4) une information centralisée et (5) une communication verticale avec (6) des règles, normes et procédures précises. De l'autre côté, la structure organique, représentative de l'adhocratie (Mintzberg, 1989), est dotée de plusieurs caractéristiques : (1) les fonctions ne sont pas strictement définies, (2) la communication latérale prime, (3) grâce à l'interaction s'opère un ajustement naturel des tâches, (4) la direction et les managers ne s'imposent pas en permanence laissant ainsi (5) une plus grande liberté d'action. Au regard des travaux sur l'entreprise libérée (Antoine *et al.*, 2017 ; Lam, 2005 ; Peters, 1992 ; Voegele, 1993),

---

<sup>31</sup> Voegele (1993) regrette par ailleurs le manque de référence explicite aux théories de la contingence dans les travaux de Peters (1992) alors qu'il apparaît dans ses exemples que les contraintes de l'environnement « nécessitent des structures plus souples et un management adaptable aux contraintes extérieurs » (Voegele, 1993, p. 146).

cette dernière reposerait largement sur la structure organique. Toutefois, d'autres auteurs semblent plus nuancés (Carney et Getz, 2009 ; Peters, 1992 ; Robertson, 2006) au regard de trois principales limites.

Premièrement, bien qu'apportant une évolution par rapport à l'organisation classique, les théories de la contingence structurelle restent relativement déterministes (Astley et Van de Ven, 1983) puisque la structure organisationnelle est fonction des caractéristiques de l'environnement externe et de leur évolution. Cette approche de la contingence externe conduit à faire de l'alignement de l'organisation à son environnement une condition de survie (Burns et Stalker, 1961 ; Lorsch, 1977 ; Mintzberg, 1989). Si l'entreprise libérée cherche à être plus agile (Robertson, 2006 ; Voegelé, 1993) et répond aussi à un principe d'adaptation, c'est bien « *la structure que vous vous donnez [qui] détermine vos choix* » (Peters, 1992, p. 157).

Deuxièmement, cette approche est statique et normative puisqu'à un type d'environnement donné correspond une forme organisationnelle donnée alors que l'entreprise libérée n'entend pas être un modèle figé conservant plutôt une certaine flexibilité (Carney et Getz, 2009 ; Gilbert *et al.*, 2018c).

Troisièmement, bien que les théories de la contingence structurelle accordent un rôle central à l'environnement externe, l'organisation reste relativement fermée avec des frontières définies et s'intéresse principalement à sa structure interne et aux mécanismes de coordination associés. Au contraire, l'entreprise libérée semble reposer sur un principe (volontaire) d'intégration de l'environnement au sens de Follett (Damart et Adam-Ledunois, 2017), et plus largement des acteurs tant internes qu'externes (Antoine *et al.*, 2017 ; Carney et Getz, 2009).

En réponse à ces limites, l'approche systémique (Boulding, 1956 ; Miller, 1995 ; Von Bertalanffy, 1956) permet d'aller plus loin. En effet, l'entreprise devient un système composé de sous-systèmes liés entre eux (Hatch et Cunliffe, 2009). Ainsi, cette approche met davantage l'accent sur les relations que sur les constituants et sur les dynamiques entre les parties interdépendantes agencées en fonction d'un objectif (Desreumaux, 2015). Son principal apport repose sur une modélisation complexe et élargie du fonctionnement de l'organisation saisie à travers un ensemble de sous-systèmes en interaction. Elle est à la base des concepts d'autonomie et d'auto-organisation (Durand, 2017), centraux dans

les entreprises libérées (Carney et Getz, 2009 ; Foss, 2003). L'organisation est intégrée dans son environnement avec lequel elle entretient des relations. Ainsi, elle n'est plus une entité stable avec des frontières définies mais un système ouvert qui réinterroge la notion même de frontières.

La première contribution de l'approche systémique à la compréhension de l'entreprise libérée réside dans l'identification des principes de régulation, qui sont assimilés dans ce cas précis à de l'autorégulation en concordance avec l'autonomie et la responsabilité accordées aux individus. Dans l'entreprise libérée, l'interdépendance des systèmes constitue une forme de « maillage [qui] remplace la hiérarchie » (Hamel et Breen, 2007, p.78). Dans la même lignée, Autissier et Guillain (2016, p. 65) considèrent que le « principe de systémique est au cœur de l'holocratie », une forme associée au système de management de l'entreprise libérée (cf. 1.1. de ce chapitre) :

*« La notion d'holocratie est utilisée pour décrire un fonctionnement où les membres sont autonomes et s'autorégulent dans le respect de la finalité et des contraintes du système auquel ils appartiennent. Le terme est dérivé de celui « d'holarchie », inventé en 1967 par Arthur Koetsler pour désigner des entités autonomes reliées à une entité supérieure. L'entreprise est alors vue comme un organisme avec des cellules autonomes et dépendantes de ce même organisme. »*

La seconde contribution, en rupture notamment avec le déterminisme des théories de la contingence est d'expliquer les phénomènes présents par les objectifs poursuivis et non par leurs causes. Une logique de résolution de problèmes est alors privilégiée en trouvant un point d'équilibre entre l'ensemble des systèmes (Boulding, 1956 ; Durand, 2017 ; Dutriaux, 2019 ; Lo, 2015). L'entreprise libérée cherche à intégrer cette logique en « facilitant la résolution autonome des problèmes [...] » (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017, p. 43).

La troisième contribution est la prise en compte des interactions permanentes entre l'entreprise et son environnement (Boulding, 1956 ; Von Bertalanffy, 1972). Les frontières de l'entreprise libérée sont réinterrogées par la « poursuite d'un projet sociétal » (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017, p. 44), en intégrant à la fois un environnement de travail national, voire international tout en agissant au niveau local (Autissier *et al.*,



2016). Les entreprises libérées et leur environnement sont souvent présentés de manière encadrée et interdépendante (Antoine *et al.*, 2017).

**Au total, au regard des emprunts contemporains (théories de la contingence structurelle et approche systémique), l'entreprise libérée se voit dotée d'une structure adaptable et agile (Bernstein *et al.*, 2016 ; Peters, 1992 ; Voegelé, 1993). L'entreprise libérée est explicitement dotée d'une propriété d'auto-organisation permettant, entre autres, de traiter avec son environnement (Lee et Edmondson, 2017 ; Robertson, 2006). Ce point est clé dans une logique de résolution autonome de problèmes (Autissier *et al.*, 2016 ; Carney et Getz, 2009 ; Gilbert *et al.*, 2014).**

## CONCLUSION DE LA SECTION 1

Cette section à visée descriptive fournit un cadrage général de l'entreprise libérée. Elle propose une première lecture de cette notion en tant que forme organisationnelle et permet plusieurs avancées pour notre recherche.

L'analyse de l'entreprise libérée et de ses formes associées (*holacracy*, organisation spaghetti et organisation opale) a permis d'identifier les premiers attributs de cette forme organisationnelle :

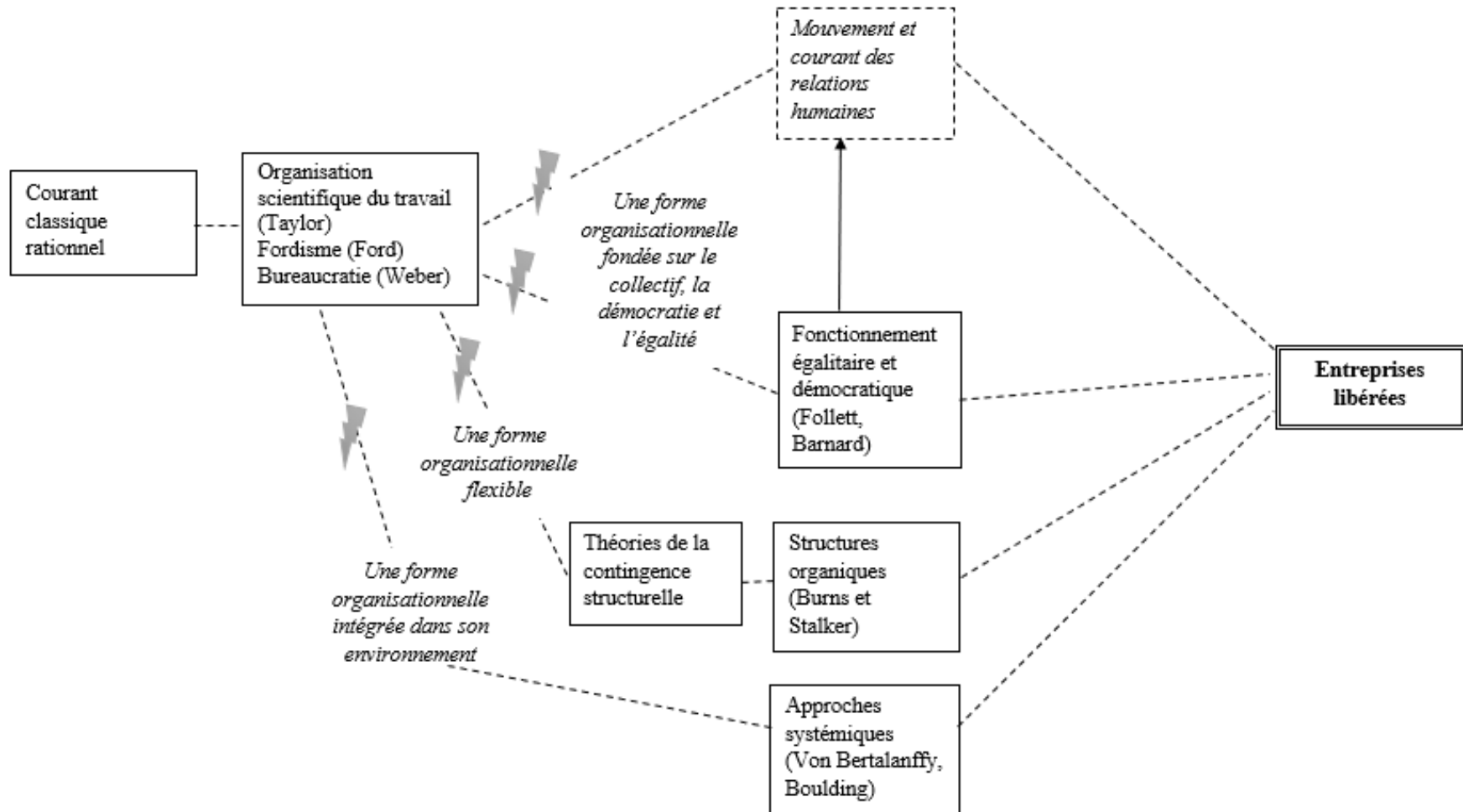
- ✓ Une décentralisation verticale et une structure organisationnelle aplatie ;
- ✓ Une autonomie et une responsabilité accordée aux équipes et aux individus ;
- ✓ Un élargissement des tâches ;
- ✓ Une centralité de l'humain.

Pour aller plus loin, l'examen de ses héritages en théorie des organisations a conduit à préciser son contexte d'émergence et à positionner l'entreprise libérée par rapport à des conceptions établies. **Il a été possible d'en dégager une conception en creux par rapport aux organisations ingénieriques et bureaucratiques (Ford et Crowther, 1922, 1926 ; Taylor, 1911 ; Weber, 1921) et une conception démocratique et égalitaire de l'organisation fondée sur le collectif dans la lignée des travaux de Barnard (1938) et de Follett (1896). Au regard des emprunts contemporains issus de la théorie de la contingence structurelle (Burns et Stalker, 1961) et de l'approche systémique (Von Bertalanffy, 1956), l'entreprise libérée se voit dotée de nouvelles propriétés à travers son adaptabilité et son agilité vis-à-vis de son environnement**

**sans déboucher toutefois sur une conceptualisation aboutie.** La figure 3 ci-après propose une mise en perspective des héritages de l'entreprise libérée en tant que forme organisationnelle.

En conclusion, les résultats établis sur l'entreprise libérée à travers ses réalités et son héritage théorique ne révèlent pas d'unicité, ce qui interroge le concept lui-même. Dans le cadre de ce travail de thèse portant spécifiquement sur cet objet de recherche, il est donc important d'aller au-delà de ce constat. C'est pourquoi, une analyse conceptuelle doit être menée. Elle doit permettre de comprendre en profondeur ce qu'est l'entreprise libérée. Cela fera l'objet des prochaines sections.

Figure 3. Schéma synthétique des principaux héritages de l'entreprise libérée en théorie des organisations



## SECTION 2 : L'ENTREPRISE LIBEREE : DE LA FORME ORGANISATIONNELLE AU CONCEPT

---

Les résultats de la première section ont montré que l'entreprise libérée ne dispose pas d'une terminologie homogène, d'une définition stabilisée et que ses attributs restent insuffisamment précisés. De plus, l'entreprise libérée s'est construite sur la base de différents emprunts théoriques qui questionnent la portée et la nouveauté du concept. Ainsi, une analyse conceptuelle s'avère à cette étape nécessaire pour comprendre si l'entreprise libérée peut être effectivement qualifiée de (nouveau) concept. Il s'agit alors de définir clairement ce qu'est l'entreprise libérée. En effet, « bien souvent, les notions utilisées ou proposées apparaissent floues, mal définies, n'éclairant rien parce qu'éclairant trop de choses » (Dumez, 2011a, p. 67). À l'aide d'une méthodologie rigoureuse faisant appel à la fois à une grille d'analyse conceptuelle et à une revue systématique de la littérature sur l'entreprise libérée (la première à date), nous allons donc nous attacher à répondre à la question suivante : *l'entreprise libérée peut-elle être assimilée à un concept ?*

### 2.1. EXAMEN DE LA NATURE CONCEPTUELLE DE L'ENTREPRISE LIBEREE

#### 2.1.1. Grille d'analyse du concept issue des travaux de Gerring

La nature conceptuelle de l'entreprise libérée peut être analysée par deux approches dites classiques du concept (Dumez, 2011a), celles d'Ogden et Richards (1923) et de Gerring (1999). Elles ont pour objectif de déterminer avec rigueur et précision ce qui fait un concept (son essence, son noyau dur, ses attributs), de le fonder tout en « levant les ambiguïtés du langage ordinaire » (Dumez, 2011a, p. 74).

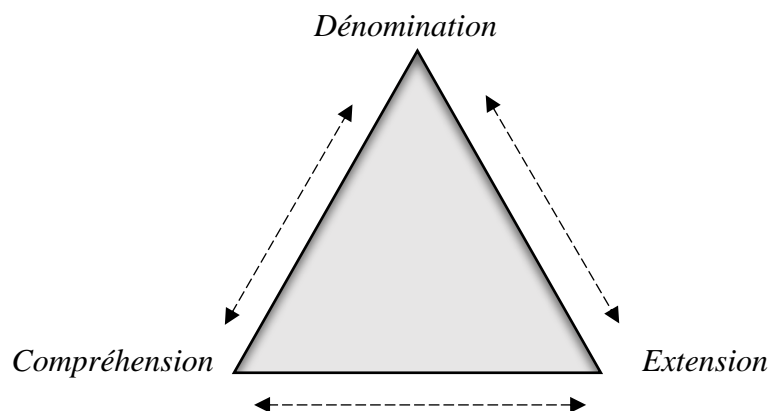
La première approche est héritée de Ogden et Richards (1923). Selon ces auteurs, la formation d'un concept se réfère à l'évènement ou aux phénomènes empiriques auxquels il s'applique (l'*extension*), les propriétés et les attributs<sup>32</sup> qui le définissent (la *compréhension*) et la *dénomination* qui permet de couvrir la première et la deuxième caractéristique du concept (*extension et compréhension*). Ces trois dimensions

---

<sup>32</sup> Le terme d'« attribut » est celui mobilisé par Gerring (1999). Il désigne les caractéristiques de l'entreprise libérée.

interdépendantes forment un triangle sémantique dynamique (*cf.* figure 4) et doivent être cohérentes pour parler d'un « bon concept » (Dumez, 2011a ; Gerring, 1999).

**Figure 4. Triangle d'Ogden et Richards (1923) (D'après la représentation simplifiée de Dumez, 2011a, p.76)**



Cette approche a fait l'objet d'un approfondissement par Gerring (1999), conduisant à une extension qualifiée d'approche pragmatique. Considérée comme la plus adaptée pour évaluer les concepts en sciences sociales (Bjørnskov et Sønderskov, 2013), nous avons fait le choix de la mobiliser pour étudier la nature conceptuelle de l'entreprise libérée. Deux autres arguments renforcent ce choix.

D'une part, elle repose sur un approfondissement du triangle d'Ogden et Richards puisque, selon Gerring (1999), la définition d'un concept n'est pas suffisante pour le fonder et le justifier (Dumez, 2011a). Gerring (1999) va donc au-delà de la définition en proposant une analyse conceptuelle basée sur huit critères : familiarité, résonance, parcimonie, cohérence, profondeur, différenciation, utilité théorique et utilité pour le champ. La saturation est acquise lorsque l'on peut répondre à la question correspondante à chacun des huit critères (*cf.* tableau 4 ci-dessous).

**Tableau 4. Les huit critères de Gerring (1999, p. 367)**

1. <i>Familiarité</i>	À quel point le concept est-il familier (pour un profane ou une audience académique) ?
2. <i>Résonance</i>	Le terme choisi résonne-t-il ? (En écho à ses qualités communicationnelles)
3. <i>Parcimonie</i>	Le terme et sa liste d'attributs sont-ils d'une longueur raisonnable (pour garantir la compréhension) ?
4. <i>Cohérence</i>	Les cas et les attributs (cohérence interne) sont-ils cohérents (reliés d'une manière logique) ?
5. <i>Différentiation</i>	Comment sont différenciés les cas et les attributs du terme donné avec d'autres concepts similaires ? Comment est délimité le concept ? Comment est-il opérationnalisable ?
6. <i>Profondeur</i>	Combien de propriétés sont partagées par les cas couverts par cette définition ?
7. <i>Utilité théorique</i>	Quelle est l'importance de l'utilité du concept dans un vaste champ d'inférences ?
8. <i>Utilité pour le champ</i>	Quelle est l'importance de l'utilité du concept dans un champ de cas et d'attributs connexes ?

D'autre part, bien que les travaux de Gerring (1999) portent à l'origine sur la formation des concepts, ces critères peuvent être mobilisés comme une grille d'analyse du concept (Dumez, 2011a). Ainsi, la saturation des critères permet de déterminer si nous sommes ou non en présence d'un concept (Bjørnskov et Sønderskov, 2013 ; Dumez, 2011a). Dans ce cadre, Bjørnskov et Sønderskov (2013) observent une distinction entre un « bon concept » (terme utilisé à l'origine par Gerring) et un « concept idéal » selon son niveau de saturation par rapport aux critères. Ainsi, pour être qualifié de « bon concept », il doit parvenir à un juste équilibre entre les huit critères. S'il répond à l'ensemble des critères, il sera qualifié de « concept idéal » :

*« An ideal concept will obviously satisfy all criteria while a 'good' concept can be defined as a concept that achieves a reasonable balance between satisfying or approaching most of the criteria. »* (Bjørnskov et Sønderskov, 2013, p. 1227)

Dans le cadre de cette recherche, l'approche pragmatique (*i.e.* Gerring, 1999 ; Ogden et Richards, 1923) permet de mener un travail compréhensif sur le concept dans un contexte de forte médiatisation et de promotion de l'entreprise libérée. Elle permet ainsi de s'assurer que le concept observé n'est pas qu'une étiquette renvoyant à un nombre trop restreint de cas empiriques ou à une idée trop générale et/ou vide (Dumez, 2011a).

Plusieurs points d'attention sont toutefois soulevés par Dumez (2011a) lors de l'examen d'un concept. Deux d'entre eux nécessitent un intérêt particulier dans le cadre de ce travail. Premièrement, les contours d'un concept sont souvent flous et les phénomènes observés s'entremêlent. Le choix des mots clés pour conduire l'analyse du concept devra donc se faire en intégrant les termes pouvant être rapprochés de l'entreprise libérée, tels que ceux identifiés dans la section 1. Deuxièmement, Dumez (2011a, p. 78) rappelle que les concepts sont souvent définis de manière provisoire. Une première définition permettant d'orienter le « travail de redéfinition » s'avère nécessaire. En ce sens, la définition de Getz (2009)<sup>33</sup>, qui conçoit l'entreprise libérée comme une forme organisationnelle, constitue le point de départ de notre analyse. En considérant ces deux précautions, la grille d'analyse conceptuelle proposée par Gerring (1999) est donc mobilisée pour comprendre si l'entreprise libérée peut être assimilée à un concept et le cas échéant, à un bon concept ou à un concept idéal.

### **2.1.2. Revue systématique de la littérature sur l'entreprise libérée**

#### *La revue systématique de la littérature : méthodologie mise en œuvre*

Pour répondre à ce questionnement, une revue systématique de la littérature sur l'entreprise libérée a été mise en œuvre dans l'objectif de constituer le corpus sur lequel sera appliquée la grille de lecture constituée des huit critères de Gerring (1999). Cette méthodologie est reconnue comme particulièrement adaptée pour conduire un état des lieux de la littérature sur un objet spécifique et émergent, en permettant notamment de gérer la diversité des connaissances associées (Tranfield *et al.*, 2003) (*cf.* encadré 3 ci-dessous).

---

<sup>33</sup> L'entreprise libérée est « une forme organisationnelle dans laquelle les employés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures » (Getz, 2009, p.34).

### Encadré 3. Revue systématique de la littérature : définition

Le *Cochrane Handbook for Systematic Reviews* définit la revue systématique comme une méthodologie tentant « 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 qui est choisie 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). Dans le champ du management des organisations, la revue systématique est considérée comme une méthode efficiente et de haute-qualité dans la mesure où elle « améliore le processus de revue en synthétisant la recherche d'une manière systématique, transparente et reproductible » (Tranfield *et al.*, 2003, p. 207). Elle présente également 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).

La définition au préalable des modalités de la conduite de la revue de littérature, en particulier de la fixation de critères d'inclusion et d'exclusion des publications, permettent d'éliminer la subjectivité lors de la collecte des données et de traiter les biais potentiels identifiés dans le tableau 5 ci-dessous.

**Tableau 5. Le traitement des biais identifiés dans la revue systématique de la littérature sur l'entreprise libérée**

BIAIS POTENTIELS IDENTIFIES	PRECAUTIONS PRISES
✓ Subjectivité dans la collecte des données (Crossan et Apaydin, 2010).	✓ Définition d'un protocole strict pour la conduite de la revue systématique (Crossan et Apaydin, 2010 ; Tranfield <i>et al.</i> , 2003).
✓ Résultats pouvant varier dans une recherche par mots clés selon la sélection des mots clés proposée (Hesping et Schiele, 2015).	✓ Recherche basée sur des mots clés en anglais et en français (Hesping et Schiele, 2015), choix des mots clés avec l'ensemble des auteurs (Pittaway <i>et al.</i> , 2004), choix des mots clés justifié par une revue de littérature exploratoire, mobilisation de méthodes complémentaires.
✓ Sous-représentation des livres dans les revues systématiques de littérature (Crossan et Apaydin, 2010 ; Dahlander et Gann, 2010).	✓ Mise en œuvre de méthodes complémentaires à la recherche structurée par mots clés : « boule de neige » (Geyskens <i>et al.</i> , 2006 ; Hesping et Schiele, 2015 ; Smith <i>et al.</i> , 2012), alertes, veille documentaire et ajouts manuels (Crossan et Apaydin, 2010 ; Servantie <i>et al.</i> , 2016).
✓ Importance du nombre de publications à analyser (Pittaway <i>et al.</i> , 2004).	✓ Utilisation d'EBSCOhost rassemblant plusieurs bases de données et disposant d'un moteur de recherche précis pour une sélection plus robuste.

La collecte du matériau de cette revue systématique a été menée en mobilisant une recherche structurée par mots clés, déterminés sur la base de la revue préliminaire de littérature effectuée dans la section 1. Elle a permis de retenir les mots clés renvoyant



à l'entreprise libérée en tant que forme organisationnelle ainsi qu'aux dénominations concrètes associées, à la fois en anglais (« *liberation management* », « *liberated company* », « *liberated firm* », « *spaghetti organization* », « *holacracy* », « *teal organization* », « *initiative freeing radical organizational form* », « *f-form* », « *freedom form* ») et en français (« *entreprise libérée* », « *organisation spaghetti* », « *holocratie* », « *organisation opale* ») pour plus d'exhaustivité (Hesping et Schiele, 2015).

La recherche a été paramétrée dans le titre, le résumé (Hesping et Schiele, 2015) et les mots clés pour EBSCOhost, dans tout le texte pour Cairn.info (compte tenu de l'étendue plus limitée et de la construction même de cette base de données) et dans le titre pour Google Scholar (en raison de sa couverture multidisciplinaire et des critères de recherche sommaires). Plusieurs critères d'inclusion ont été appliqués. L'appréciation de la qualité des publications retenues étant complexe (Gough, 2007) mais impérative (Pittaway *et al.*, 2004 ; Tranfield *et al.*, 2003), seules les revues classées HCERES et/ou CNRS<sup>34</sup> ont été retenues pour les articles du fait des processus d'évaluation préalables réalisés par les pairs (Podsakoff *et al.*, 2005). Le savoir est alors considéré comme approuvé sur la base de travaux ayant un impact supérieur dans le champ considéré (*idid.*). Enfin, pour être sélectionnés, les articles devaient considérer l'entreprise libérée soit comme objet d'étude, soit comme cas principal d'application empirique. Cette sélection s'est faite par lecture du titre et du résumé. L'ensemble des critères d'inclusion appliqués est résumé dans le tableau 6 ci-dessous.

---

<sup>34</sup> Liste des revues et des produits de la recherche HCERES pour le domaine SHS1 « ÉCONOMIE et GESTION » mise à jour le 30/01/2018.

**Tableau 6. Résumé des critères appliqués à la revue systématique de la littérature**

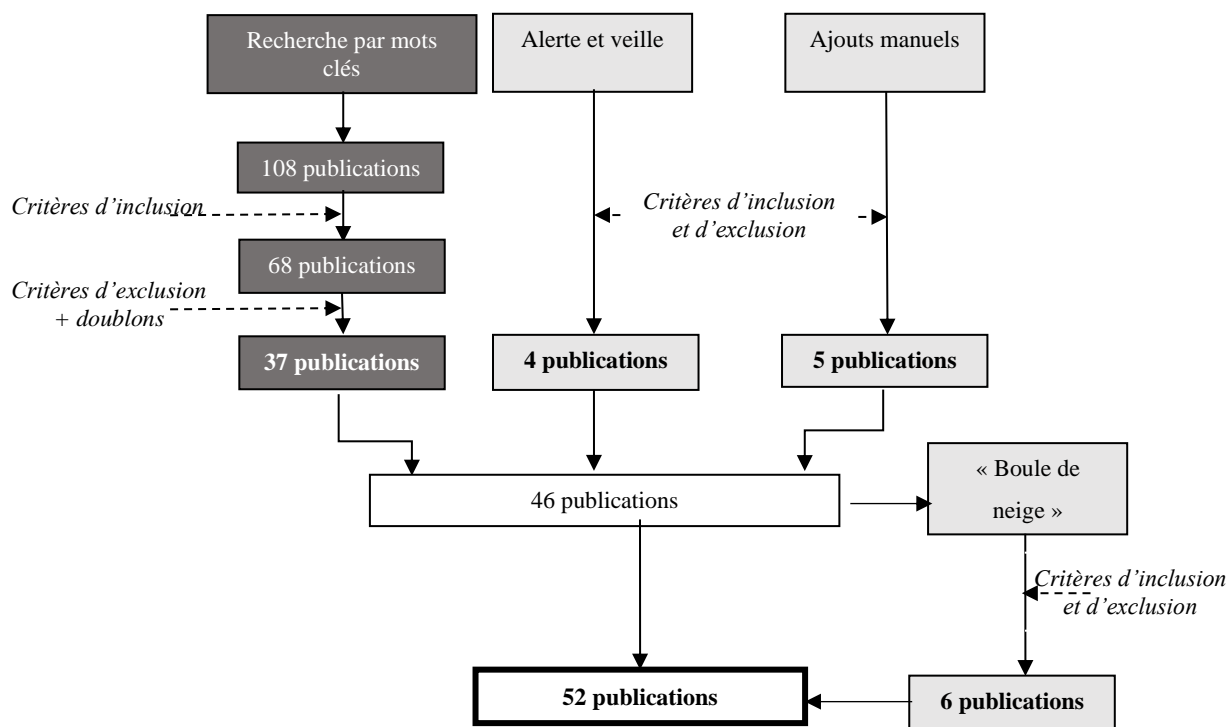
RECHERCHE	Mots clés	Français	« entreprise libérée », « organisation spaghetti », « holacratie », « organisation opale »
		Anglais	« <i>liberation management</i> », « <i>liberated company</i> », « <i>liberated firm</i> », « <i>spaghetti organization</i> », « <i>holacracy</i> », « <i>teal organization</i> », « <i>initiative freeing radical organizational form</i> », « <i>f-form</i> », « <i>freedom form</i> »
		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	
	Choix des revues	Évaluées par les pairs Revue classées HCERES et/ou CNRS	
CRITERES D'INCLUSION	Autres publications	Thèses Livres ou publications introductifs du terme pour les auteurs pionniers, livres d'académiques	
	Langue	Anglais ou français	
	Sujet	Travaux qui ont pour objet d'étude l'entreprise libérée ou dans lesquels l'entreprise libérée constitue le principal cas empirique	
CRITERES D'EXCLUSION	Études de cas utilisées à des fins d'enseignement Éditoriaux, événements... Publications uniquement sur internet (e.g. Harvard Business Review Digital) Publications non disponibles électroniquement ou par tout autre moyen raisonnable		

La liste complète des publications identifiées (n= 108) après application des critères d'inclusion et d'exclusion a été ramenée à 37 publications (*cf.* figure 5). Dans un premier temps, l'application des critères d'inclusion a permis de passer de 108 publications identifiées via la recherche par mots clés, à 68 publications. Celles-ci ont été ensuite téléchargées sur le logiciel de gestion de références bibliographiques Zotero. Un second tri a alors été effectué sur la base des critères d'exclusion précisés dans le tableau 6, réduisant alors le corpus à 37 publications. Un exemple d'application des critères d'exclusion avec le logiciel Zotero est disponible en annexe 1.

Afin de compléter la recherche initiale par mots clés (71,15% du corpus final), qui reste la première source, des méthodes complémentaires ont été mises en œuvre (28,85% du corpus final). En effet, ces méthodes offrent une réponse au challenge que constitue la sous-représentation des livres dans les revues systématiques de littérature (Crossan et

Apaydin, 2010) et permettent de ne pas omettre les dernières parutions sur le sujet. Elles constituent également un moyen de réintégrer des travaux ne mentionnant pas les mots clés choisis mais traitant explicitement de l'entreprise libérée. A ce niveau, l'ajout de publications s'est déroulé au moyen d'alertes (7,69%), d'une veille, des ajouts manuels émanant de la revue de littérature préparatoire (9,62%) et de la technique dite « boule de neige » (11,54%). Cette technique consiste à retenir des références citées dans les articles issus de la recherche structurée par mots clés (Geyskens *et al.*, 2006 ; Smith *et al.*, 2012). Les publications sélectionnées par le biais des méthodes complémentaires répondent aux mêmes critères que ceux appliqués lors de la recherche par mots-clés. Au final, notre matériau comprend 52 références dont 40 articles de revues classées, 6 livres et 4 chapitres d'académiques ou d'auteurs pionniers, 1 article issu d'une revue non classée (auteur pionnier) et 1 thèse. Le processus de collecte est résumé dans la figure 5 ci-dessous et la liste complète des publications sélectionnées est disponible en annexe 2.

**Figure 5. Résumé du processus de collecte de la revue systématique**



Ce corpus a été constitué dans le but d'examiner la nature conceptuelle de l'entreprise libérée à l'aide de la grille d'analyse de Gerring (1999) basée sur huit

critères (cf. 2.1.1.). Avant de conduire cette analyse, nous proposons une analyse descriptive du corpus issu de la revue systématique de la littérature afin de comprendre comment se structure la littérature sur l'entreprise libérée.

*La revue systématique de la littérature sur l'entreprise libérée : description du corpus*

Peters a été le premier à introduire explicitement le terme « entreprise libérée » en 1992 dans son ouvrage intitulé « *Liberation management* ». La littérature académique a ensuite tardé à s'emparer de l'objet entreprise libérée puisque les premières recherches datent ensuite de 2001. Il faudra attendre 2015 pour constater un réel intérêt de la communauté scientifique.

Seuls six auteurs ou groupes d'auteurs produisent 40% de la littérature compilée sur l'entreprise libérée sur la période considérée (1992-2019). Getz est le premier publiant sur le sujet (15% à lui seul), confirmant son statut d'un « des promoteurs les plus actifs de la notion » (Picard, 2015, p.24). Plus globalement, il semble que les différents écrits de cet auteur, publiés seul (2009, 2011, 2012) ou avec Carney (2009) aient éveillé l'intérêt des chercheurs (Picard, 2015). En effet, à partir de 2015, le nombre de publications sur l'entreprise libérée s'accélère.

Une première période, de 1992 jusqu'en 2014, fait état de 17 publications dont 13 dans des revues classées. Une différence de classement peut être observée entre les publications dans des revues francophones essentiellement de rang CNRS 4 et les publications dans les revues anglophones majoritairement de rang CNRS 1 ou CNRS 2 (cf. tableau 6).

La seconde période, 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, Raulet-Croset *et al.*, 2017). Au cours de cette seconde période, le nombre de publications, tous supports confondus, a plus que doublé par rapport à celui observé en 23 ans.

Les travaux autour de l'entreprise libérée semblent plus importants au sein de la communauté francophone (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018) avec 25 articles francophones sur les 40 répertoriés. Parmi les 25 articles, 22 ont été publiés depuis 2015 (cf. tableau 6), dont un numéro spécial dans la *Revue internationale de psychosociologie*

*et de gestion des comportements organisationnels* (RIPCO, rang HCERES C) (cf. tableau 6). Les articles sont répartis selon le classement suivant : seize non-classés CNRS, HCERES C ; sept CNRS 4 et HCERES B ou C ; deux CNRS 3, HCERES A ou B.

**Tableau 7. Nombre de publications par revues et années de publication**

TITRE DES REVUES	CLASSEMENT CNRS/ HCERES	NOMBRE DE PUBLICATIONS	PERIODE DE PUBLICATION	
			De 1992 à fin 2014	De 2015 à janvier 2019
Annales des Mines – Gérer et comprendre	4/ B	3	2012, 2014	2017
Management International	3/ A	1		2016
Management et Avenir	4/ B	3		2016, 2017 (2)
Question(s) de management	-/ C	2		2016, 2018
Réseaux	4/ C	1	1993	
Revue Interdisciplinaire de Management, Homme et Entreprise (RIMHE)	-/C	1		2019
Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (RIPCO)	-/ C	13		2015, 2017 (12 articles – numéro spécial)
Revue Française de Gestion	3/ A	1		2016
<b>Sous-total articles revues francophones</b>	-	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>22</b>
Advances in Strategic Management	2/ A	1	2011	
Agile Project Management Executive Report	-	1	2006	
California Management Review	-/ A	1	2009	
Harvard Business Review	-/ A	2	2011	2016
Industrial and Corporate Change	1/ A	1	2003	
Journal of Management Inquiry	3/ A	1	2011	
Organization dynamics	2/ A	1		2016
Organization science	1/ A	1	2003	
Organization studies	1/A	1		2019
Research in Organizational Behavior	2/ A	1		2017
Scandinavian Journal of Management	3/ B	1	2001	
Strategic Management Journal	1/ A	1	2000	
Supply Chain Forum: An International Journal	4/ B	1	2005	
Technological forecasting and social change	2/A	1		2018
<b>Sous-total articles revues anglophones</b>	-	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	-	<b>40</b>	<b>13</b>	<b>27</b>

## 2.2. L'ENTREPRISE LIBEREE : UN « BON » CONCEPT AU SENS DE GERRING

Si l'analyse descriptive du corpus sur l'entreprise libérée a permis de rendre compte d'une accélération des publications sur cet objet au cours de la période récente, celle-ci ne saurait garantir l'existence d'un véritable concept, et ce d'autant plus qu'il est encore émergent (Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2018). Comme mentionné précédemment, pour être qualifié de concept, l'objet doit parvenir à une bonne saturation des huit critères de Gerring (1999). Les six premiers critères (familiarité, résonance, parcimonie, cohérence, profondeur, différenciation) portent sur les définitions et les attributs de l'entreprise libérée et les deux suivants (utilité théorique et utilité pour le champ) s'intéressent aux champs de recherche et aux théories associées. Le corpus issu de la revue de la littérature a été analysé à l'aune de ces deux séries de critères. Pour ce faire, nous avons téléchargé l'ensemble du corpus sous Atlas ti. Nous avons codé les informations générales sur les documents, notamment les titres, noms des auteurs, dates, entreprises citées, la problématique ou la méthodologie employée. Ensuite, un codage a été opéré pour répondre à la première série de critères à partir des termes mobilisés et des définitions. Enfin un dernier codage a été réalisé pour la deuxième série de critères portant sur les cadres conceptuels et théoriques.

### 2.2.1. Analyse des six premiers critères

*La familiarité* fait écho à la compréhension du terme et de sa définition. Il répond à la question suivante : « À quel point le concept est-il familier pour une audience profane ou académique ? » (Gerring, 1999). Cela sous-entend « *Fait-il sens intuitivement ?* » (Bjørnskov et Sønderskov, 2013). Le terme « entreprise libérée » est composé de deux mots, tous deux issus du langage courant et facilement compréhensibles. De plus, les termes d'entreprise libérée et de libération d'entreprise restent largement retenus au sein de la communauté francophone (31 des 32 publications francophones) malgré l'existence d'autres termes pour désigner ses formes associées (« *spaghetti organization* », « *holacracy* », « *teal organization* », « *F-form* » et ses déclinaisons – cf. section 1). L'apparent manque de consensus sur les termes employés semble donc s'atténuer en France comme à l'étranger. En effet, si la traduction des termes entreprise libérée et libération d'entreprise était jusqu'à récemment employée de manière plus marginale dans les publications anglophones, en dehors de son inventeur (Peters, 1992) et de son auteur phare (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009, 2011), leur présence est aujourd'hui plus

affirmée. L'analyse descriptive du corpus a montré en effet que le terme d'entreprise libérée a été introduit dans des publications anglophones de hauts rangs, et encore plus récemment par des auteurs issus de la communauté francophone (Arnaud *et al.*, 2016 ; Picard et Islam, 2019 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018).

En revanche, le terme « libérée » est toujours source de questionnements (Holtz, 2017 ; Rousseau et Ruffier, 2017) et conduit certains auteurs à s'interroger sur l'origine de cette libération ou de la privation de liberté (Landivar et Trouvé, 2017). Par exemple, Gilbert, Teglborg *et al.* (2017, 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 « entreprise libérée » montre qu'il est familier pour l'audience académique. C'est pourquoi, nous considérons que la saturation, sur ce premier critère, est bien atteinte.

La *résonance* du terme renvoie à la qualité communicationnelle du terme. « *Est-ce que le terme choisi résonne bien ?* ». Certains termes « prennent » et d'autres non (Dumez, 2011a). 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 encore de « formule rhétorique » (Casalegno, 2017, p. 240). Concernant la communauté académique, même si le nombre de recherches reste pour l'heure limité et l'intérêt des chercheurs encore récent, le terme « entreprise libérée » est en passe d'être adopté. En effet, en plus du fait qu'il soit facile à mémoriser et qu'il 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 puisque le terme entreprise libérée résonne même s'il peut présenter des dissonances. Les discussions autour du terme participent à sa qualité communicationnelle et à sa résonance.

La *parcimonie* porte, quant à elle, sur la concision de la définition attachée à l'entreprise libérée et de la liste de ses attributs. L'analyse de ce critère porte sur l'ensemble des définitions de l'entreprise libérée. En effet, si la définition la plus utilisée est celle de Getz (2009), d'autres définitions ont également été proposées (*cf.* liste complète des définitions en annexes 3 et 3bis). De plus cette définition est décrite comme

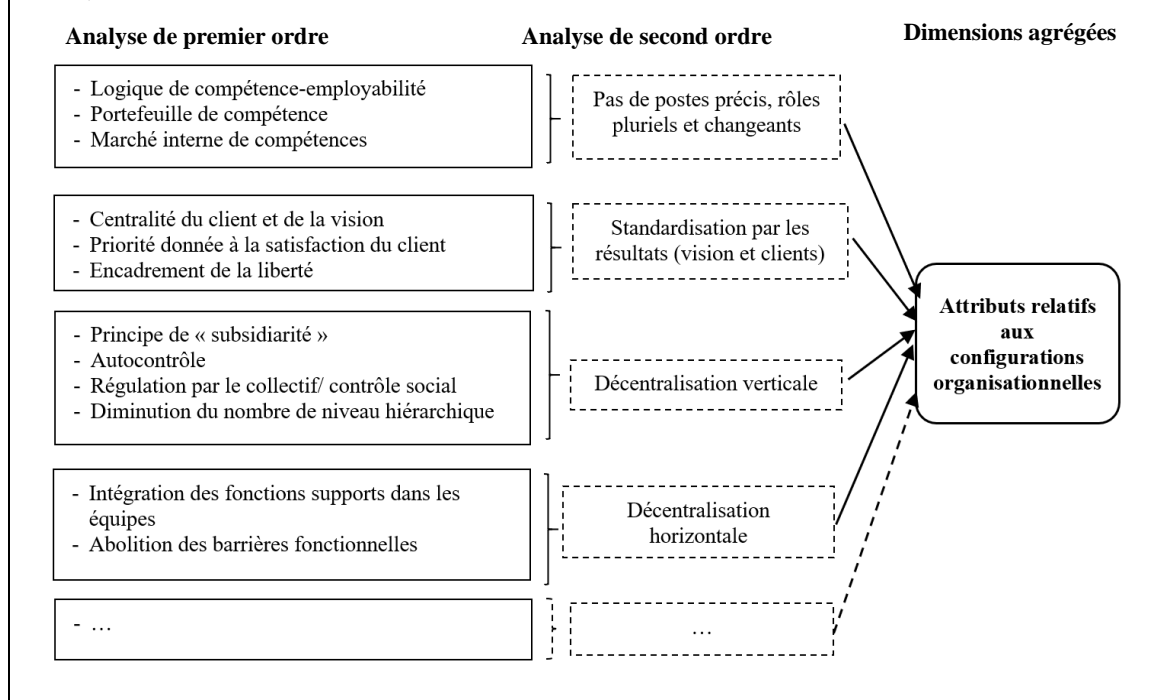
« une définition extrêmement large et au final plutôt sommaire » (Chabanet *et al.*, 2017, p.57 ; Colle *et al.*, 2017) et source de confusions (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015). Le critère de parcimonie ne se limite pas à la concision des définitions mais interroge plus fondamentalement les attributs qui leur sont associés. Dès lors, la parcimonie s'observe lorsqu'il est possible de dire de quoi il s'agit sans lister tous ses attributs. C'est sur cette base, que la saturation du critère pourra être atteinte ou non. Gilbert, Raulet-Croset *et al.* (2017, p.222) considèrent que l'entreprise libérée est composée d'un « ensemble relativement stable d'ingrédients » que nous avons cherché à identifier en codant le corpus issu de la revue systématique de littérature selon la méthodologie exposée dans l'encadré 4 ci-dessous.



#### Encadré 4. Eléments de méthodologie

Les attributs sont identifiés dans les définitions de l'entreprise libérée et agrégés de manière inductive. Pour cela, la méthode Gioia (Gioia *et al.*, 2012) a été privilégiée dans la mesure où elle permet une montée en abstraction et retranscrit fidèlement les idées exprimées (*cf.* schéma ci-dessous). Ce choix permet de ne pas se doter d'une grille de lecture au préalable, notamment pour un objet d'étude émergent, qui pourrait guider trop précisément l'analyse. Lors de l'analyse de premier ordre, des codes descriptifs ont été assignés (Schüssler *et al.*, 2014) puis ont été consolidés afin de faciliter l'étude des résultats (Monin et Rüling, 2013 ; Schüssler *et al.*, 2014). Pour l'analyse de second ordre, un regroupement par thème a été opéré qui conduit à l'extraction de quatorze attributs de l'entreprise libérée présentés dans le tableau 8 regroupés en deux dimensions agrégées identifiées lors la revue de littérature<sup>35</sup> (attributs relatifs aux configurations organisationnelles et attributs relatifs aux pratiques).

#### Extrait du schéma de la structure des données selon la méthode Gioia (Gioia *et al.*, 2012)



Notre revue de littérature nous a permis d'extraire quatorze attributs de l'entreprise libérée en tant que forme organisationnelle qu'il est possible de regrouper en deux dimensions, en termes de configurations organisationnelles, au sens de Mintzberg (1989), et de pratiques organisationnelles.

<sup>35</sup> Pour plus de précisions, se référer au développement à la suite de cet encadré.

La première dimension est relative à la *configuration organisationnelle* qui est davantage développée dans les définitions les plus anciennes (avant 2016) issues de la littérature anglophone au sein desquelles l'entreprise libérée est décrite comme une adhocratie (Lam, 2005). Ainsi, l'entreprise libérée se traduit par une structure plate, décentralisée verticalement et horizontalement, et organisée en équipes autonomes. Les salariés n'occupent plus un poste précis mais endossent plusieurs rôles amenés à évoluer en fonction des besoins de l'organisation. Une partie des attributs porte sur l'idéologie qui traduit l'esprit et les comportements de travail que l'entreprise libérée promeut, en d'autres termes, sa raison d'être, telle que pensée par le concepteur. L'idéologie et la philosophie de l'entreprise libérée renvoient à la recherche d'un idéal démocratique et humaniste de l'entreprise, proposant de réconcilier performance économique, sociale et sociétale. Des définitions, se dégagent également la centralité de la liberté qui permet de s'affranchir « du joug d'une organisation du travail » hiérarchique basée sur le contrôle (Holtz, 2017, p.126).

La deuxième dimension désigne les *pratiques* concrètes associées à l'entreprise libérée. Si quelques auteurs relèvent que l'entreprise libérée est composée d'un ensemble de pratiques (Picard, 2015 ; Robertson, 2006), peu de définitions précisent leur nature. Gilbert, Teglberg *et al.* (2017, p.38) constatent que les « pratiques sont encore peu analysées par la recherche ». Néanmoins, il semble que l'entreprise libérée puisse être vue comme un ensemble de pratiques managériales basées sur la confiance, l'autonomisation (Getz, 2009), l'*empowerment* et le développement des personnes, pour partie à l'image du *servant leadership* (Jack, 2018).

Le tableau 8 synthétise les attributs de l'entreprise libérée regroupés en dimensions. Il fait ressortir que l'entreprise libérée est composée d'un ensemble relativement stable d'attributs. Les attributs relatifs aux configurations organisationnelles (78 occurrences) sont les plus représentés suivis des pratiques organisationnelles (16 occurrences). La saturation sur ce critère est ainsi atteinte.

**Tableau 8. Proposition de classification inductive des attributs de l'entreprise libérée à partir des définitions**

ATTRIBUTS PRESENTS DANS LES DEFINITIONS DE L'ENTREPRISE LIBEREE	SOURCES <sup>36</sup>	CLASSIFICATION DES ATTRIBUTS DE EN DIMENSIONS
Décentralisation verticale (18 occurrences)	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, 2012b ; Gilbert, Raulet-Croset <i>et al.</i> , 2017 ; Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015 ; Lam, 2005 ; Lee et Edmondson, 2017 ; Peters, 1992 ; Robertson, 2006 ; Voegelé, 1993	
Décentralisation horizontale (5 occurrences)	Gilbert, Raulet-Croset <i>et al.</i> , 2017 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018 ; Robertson, 2006 ; Voegelé, 1993	
Equipes autonomes auto-organisées (6 occurrences)	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 occurrences)	Chêne et Le Goff, 2017 ; DeFillippi et Lehrer, 2011 ; Foss, 2003 ; Robertson, 2006	<b>Attributs relatifs aux configurations organisationnelles</b> (Total : 78 occurrences)
Standardisation par les résultats (vision et clients) (9 occurrences)	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 occurrences)	Carney et Getz, 2009 ; Lovas et Ghoshal, 2000 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016	D'Iribarne, 2017 ; Jack, 2018 ; Laloux, 2015 ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Marmorat et Nivet, 2017 ; Verona et Ravasi, 2003 (6 occurrences)
Circulation de l'information, des connaissances (6 occurrences)	DeFillippi et Lehrer, 2011 ; Foss, 2003 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018 ; Ravasi et Verona, 2001 ; Robertson, 2006 ; Voegelé, 1993	
Pas de postes précis, rôles pluriels et changeants (7 occurrences)	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 occurrences)	Arnaud <i>et al.</i> , 2016 ; Autissier <i>et al.</i> , 2016 ; Brière, 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Getz, 2016a, 2016b ; Gilbert, Raulet-Croset <i>et al.</i> , 2017 ; Holtz, 2017 ; Rousseau et Ruffier, 2017	
Philosophie humaniste (3 occurrences)	Brière, 2017 ; Dalmas et Lima, 2017 ; Getz, 2016b	
Recherche de performance sociale, sociétale et économique (6 occurrences)	Aigouy et Granata, 2017 ; Dalmas et Lima, 2017 ; Picard et Islam, 2019 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018 ; Robertson, 2006 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016	
Poursuite d'un idéal démocratique (2 occurrences)	Antoine <i>et al.</i> , 2017 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2018c	
Pratiques managériales basées sur la confiance, l'autonomisation, l' <i>empowerment</i> et le développement des personnes (9 occurrences)	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 occurrences)	Warrick <i>et al.</i> , 2016 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2018c	Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017 ; Hamel et Breen, 2007 ; Picard, 2015 ; Picard et Lanuza, 2016 ; Robertson, 2006 (5 occurrences)

<sup>36</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'entreprise libérée n'est proposée.

*La cohérence* du concept fait référence à la cohérence de l'ensemble des cas et des attributs auxquels se rapporte l'entreprise libérée. Il s'agit du critère le plus important selon Gerring. L'analyse des définitions montre que différents qualificatifs sont mobilisés pour désigner l'entreprise libérée (au niveau théorique ou empirique). Certains se réfèrent 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, 2009b, 2012b ; Peters, 1992 ; Verona et Ravasi, 2002) ; d'autres à une « *structure managériale* », un « *modèle de management* », un « *système managérial* » (Bernstein *et al.*, 2016 ; Gilbert *et al.*, 2014 ; Gilbert *et al.*, 2018c ; Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017 ; Hamel, 2011 ; Hamel et Breen, 2007) ; à l'*idéologie/ la philosophie* (Aigouy et Granata, 2017 ; Antoine *et al.*, 2017 ; Arnaud *et al.*, 2016 ; Casalegno, 2017 ; Chêne et Goff, 2017 ; d'Iribarne, 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Getz, 2016b ; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017 ; 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 des attributs qui ne sont pas mutuellement contradictoires. À ce titre, Gilbert, Raulet-Croset *et al.* (2017, p. 222) affirment qu'une cohérence interne existe bien entre les dimensions de l'entreprise libérée : « L'entreprise libérée peut être considérée comme un modèle managérial, en tant qu'elle se compose d'un ensemble relativement stable d'ingrédients ». L'analyse inductive réalisée précédemment sur les attributs nous conforte dans ce sens puisqu'elle a permis de proposer une classification transversale selon la configuration organisationnelle (dont l'idéologie/ la philosophie) et les pratiques managériales de l'entreprise libérée. Cette cohérence entre les attributs de l'entreprise libérée est d'ailleurs relevée dans quinze des définitions de notre corpus, confortant l'atteinte d'une cohérence interne.

*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 de ne pas être redondant avec d'autres concepts (Osigweh, 1989 ; Gerring, 1999). En première lecture, ce critère de profondeur

semble ne pas être rempli puisque l'entreprise libérée renvoie à des conceptions empiriques diverses (Rousseau et Ruffier, 2017) et des héritages théoriques hétérogènes (section 1). Toutefois, d'une part, tel que nous l'avons montré dans la section 1 de ce chapitre, les cas empiriques mobilisés sont les mêmes. D'autre part, le travail de classification des attributs que nous avons opéré à partir des définitions de l'entreprise libérée (*cf.* tableau 8), met en évidence que les auteurs se rejoignent globalement sur les attributs de l'entreprise libérée. 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 forcément intégrés à la définition. Un travail d'analyse plus poussé doit être alors mené pour « approfondir » le concept. La saturation du critère de profondeur est donc partiellement atteinte.

Le *critère de différenciation* permet de conforter l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée puisqu'il s'opère précisément par un « travail de négation » (Dumez, 2011a, p.73). Il convient alors de définir ce que l'entreprise libérée « n'est pas » afin d'en dessiner plus clairement les contours (Gerring, 1999) et d'analyser le niveau de différenciation des attributs de l'objet face à d'autres concepts établis. Ce critère tente de répondre aux deux questions suivantes : « *Comment est délimité le concept ? Comment est-il opérationnalisable ?* ». Concernant la délimitation théorique du concept, la section 1 a montré que l'entreprise libérée s'est construite en rupture avec la conception ingénierique et bureaucratique de l'organisation. D'ailleurs, à la lecture des définitions, il en ressort un objet de management qualifié de nouveau, rompant avec l'orthodoxie managériale (Hamel et Breen, 2007 ; Laloux, 2015 ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Peters, 1992). De même, Brière (2017), Voegele (1993) ou encore Picard (2015) insistent sur le caractère contemporain de l'entreprise libérée comme « une expérimentation de pratiques rompant avec le statu quo managérial » (Picard et Lanuza, 2016, p.79). Là encore, la différenciation est opérée en rupture avec la conception classique de l'organisation. Parfois définie comme « un nouveau paradigme managérial » (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018, p.1), les auteurs s'entendent sur une distinction nette de l'entreprise libérée avec la conception classique de l'organisation basée notamment sur une importante ligne hiérarchique et une centralisation forte du pouvoir de décision (Gilbert *et al.*, 2018c ; De Fillippi et Lehrer, 2011). À l'issue de la section 1, nous avons montré que l'entreprise libérée présente des dimensions propres et d'autres

complémentaires à des conceptions préalables (*e.g.* égalitaire, démocratique et participatif). Pourtant, il n'est pas possible de la limiter à l'une d'entre elles de manière précise. De ce point de vue, il est encore délicat d'apprécier son caractère de nouveauté. Cette difficulté de délimitation théorique peut être toutefois nuancée au regard de la seconde question : « *Comment le concept est-il opérationnalisable ?* ». En effet, le travail d'analyse opéré en amont montre qu'il existe des acceptions communes. Ainsi, des dimensions communes pourraient être extraites afin de rendre le concept d'entreprise libérée opérationnalisable.

La saturation sur le critère de différenciation est donc partiellement atteinte, puisque si l'entreprise libérée marque une délimitation nette du concept par rapport à la conception classique de l'organisation, elle est néanmoins formée par des emprunts théoriques multiples. Ce point questionne plus précisément la nature de la nouveauté attachée à l'entreprise libérée qui reste, à ce stade, en suspens.

Au total, le tableau 9 ci-dessous fournit une synthèse de l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée à travers les six premiers critères de Gerring (1999) basés sur l'analyse des définitions et de leurs attributs. S'il montre que la saturation est atteinte pour quatre critères sur six, il n'est pas encore possible de conclure à l'existence du concept d'entreprise libérée, ni de statuer sur sa nature (concept « bon » ou « idéal »). En effet, une telle conclusion exige de poursuivre l'analyse sur les critères d'utilité théorique et d'utilité pour le champ. Cette analyse fait appel à une lecture poussée des champs de recherche et des théories associées à l'entreprise libérée.

**Tableau 9. Synthèse de l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée à travers les six premiers critères de Gerring**

CRITERES DE GERRING	ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'ENTREPRISE LIBEREE	SATURATION
1. Familiarité	Une majorité de publications emploie le terme « entreprise libérée ». Il représente un terme familier pour l'audience académique.	Oui
2. Résonance	Le terme « entreprise libérée » résonne même s'il présente des dissonances. Les discussions autour du terme participent à sa qualité communicationnelle et à sa résonance.	Oui
3. Parcimonie	Un consensus est globalement atteint sur les attributs de l'entreprise libérée. L'analyse montre qu'il est possible d'intégrer l'ensemble des attributs issus des définitions afin d'y parvenir (caractéristiques relatives aux configurations organisationnelles et aux pratiques organisationnelles).	Oui
4. Cohérence	Pas de véritable consensus quant à la nature de l'entreprise libérée mais les attributs de l'entreprise libérée pour lesquels il y a consensus ne sont pas mutuellement contradictoires. Par ailleurs, une cohérence interne est révélée dans quinze des définitions de l'entreprise libérée.	Oui
5. Profondeur	Les attributs communs à l'entreprise libérée sont identifiés mais non intégrés dans une même définition.	Partielle
6. Différenciation	La nouveauté associée à l'entreprise libérée est appréhendée essentiellement par rapport à la conception ingénierique et bureaucratique de l'organisation sans référence à ses autres emprunts théoriques. L'entreprise libérée apparaît comme un concept nouveau dans les définitions bien que la nature de cette nouveauté ne soit pas précisée.	Partielle

### 2.2.2. Utilité théorique et utilité pour le champ

L'*utilité théorique* indique qu'un concept doit participer à la construction de théories. Gerring (1999) rappelle d'ailleurs 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. La revue systématique de la littérature sur l'entreprise libérée constitue un moyen particulièrement adapté pour réaliser cette classification à partir des questionnements soulevés et des théories mobilisées<sup>37</sup> dans les différents travaux collectés (*cf.* tableau 10). À ce titre, elle permet d'aller au-delà et de compléter l'identification des héritages qui ont contribué à l'émergence de l'entreprise libérée (*cf.* section 1). La classification issue de l'analyse conceptuelle aboutit à l'identification

<sup>37</sup> Une théorie est « un ensemble de concepts et de relations qui les relient les uns aux autres pour expliquer un phénomène d'intérêt » (Hatch et Cunliffe, 2009, p. 26 ; Venkatraman, 1989).

Chapitre 1 - L'entreprise libérée : d'une forme organisationnelle à une innovation managériale

de trois grandes thématiques de recherche autour de cet objet associées à des cadres théoriques distincts (*cf.* tableau 9 ci-dessous).



**Tableau 10. Classification des recherches sur l'entreprise libérée : cadres théoriques, questionnements et thématiques**

CADRES THEORIQUES ET CONCEPTUELS MOBILISES	METHODE	SOURCES	QUESTIONNEMENTS SOUS-JACENTS	THEMATIQUES
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, 2012b, 2016a, 2016b ; Getz et Marbacher, 2017 ; Gilbert, Raulet-Croset <i>et al.</i> , 2017, 2018 ; Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017 ; Holtz, 2017 ; Jack, 2018 ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Lee et Edmondson, 2017 ; Picard, 2015 ; Picard et Islam, 2019 ; Picard et Lanuza, 2016 ; Voegelé, 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécificités de l'organisation entreprise libérée, 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>	Configuration organisationnelle et attributs de l'entreprise libérée (24 occurrences)
Théories de la contingence Théories du leadership : management participatif et démocratique Théories institutionnalistes (pressions mimétiques, diffusion, modes managériales) Travaux prescriptifs réclamants 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, 2012b, 2016a, 2016b ; Getz et Marbacher, 2017 ; Gilbert, Raulet-Croset <i>et al.</i> , 2017, 2018 ; Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017 ; Holtz, 2017 ; Jack, 2018 ; Landivar et Trouvé, 2017 ; Lee et Edmondson, 2017 ; Picard, 2015 ; Picard et Lanuza, 2016 ; Voegelé 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise libérée comme organisation en rupture avec les organisations ingénieriques et bureaucratiques.</li> <li>• Héritages de l'entreprise libérée.</li> </ul>	Généalogie et raison d'être de l'entreprise libérée (22 occurrences)
Théories du leadership : management participatif et démocratique Théorie néo institutionnaliste Ressource/ Knowledge-based view, dynamic capabilities Etudes critiques en management Approches post-modernistes Approche cognitive	Qualitative	Colle <i>et al.</i> , 2017 ; Dalmas et Lima, 2017 ; Foss, 2003 ; Getz, 2009 ; 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effets de l'entreprise libérée recherchés et/ou produits, qu'ils soient négatifs ou positifs, sur l'innovation, la performance économique, sociale ou sociétale.</li> </ul>	Effets de l'entreprise libérée (13 occurrences)

**(1) La première thématique de recherche vise à caractériser la configuration organisationnelle de l'entreprise libérée et ses attributs.** Les travaux associés s'intéressent à sa structure, son fonctionnement ou encore son système de management. En reprenant les attributs dégagés précédemment pour l'analyse du critère de profondeur et en les appliquant sur l'ensemble du corpus issu de la revue systématique de la littérature (et non plus uniquement sur les définitions), il est possible d'enrichir notre compréhension de l'entreprise libérée.

✓ Attributs relatifs aux configurations organisationnelles

*La décentralisation verticale et horizontale* - L'entreprise libérée est tout d'abord caractérisée par une « décentralisation radicale » (Voegele, 1993, p.145), à la fois verticale et horizontale. Dans la littérature dédiée, cela suppose que les salariés ont le pouvoir et non qu'on leur accorde, ce qui rend l'entreprise libérée différente des formes de décentralisation habituelle (Carney et Getz, 2009). Ainsi, le pouvoir ne reste pas l'apanage de la hiérarchie qui accepte de le partager totalement ou partiellement, temporairement ou à long terme (Carney et Getz, 2009). Idéalement, l'entreprise libérée cherche à atteindre une décentralisation pure où chaque membre de l'organisation détient un pouvoir égal dans une conception démocratique et égalitaire de l'entreprise (Antoine *et al.*, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2018c ; Rousseau et Ruffier, 2017). Les prises de décisions se font de manière participative (Fox et Pichault, 2017 ; Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017). Les productifs sont placés au centre de l'organisation (Gilbert, Teglborg *et al.*, 2017 ; Voegele, 1993). Le travail est majoritairement effectué au sein d'une équipe, parfois appelée « mini-usine » ou autour de projets (Antoine *et al.*, 2017 ; Getz, 2012b), le collectif étant valorisé (Gilbert, Teglborg *et al.*, 2017). Dans les entreprises libérées, la taille des unités est maîtrisée pour favoriser la collaboration, l'auto-organisation et la flexibilité (individuelle et organisationnelle) (Carney et Getz, 2009 ; Voegele, 1993). La planification est réduite au minimum, l'objectif de l'entreprise libérée 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 systèmes de contrôle des performances sont alignés avec la vision à long terme et les valeurs (*cf.* modes de coordination). Si le temps de présence n'est plus contrôlé (Carney et Getz, 2009 ; Fox et Pichault, 2017), le contrôle ne disparaît pas totalement. Les modes de contrôle 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.*, 2018c). Le dirigeant étant le gardien des valeurs et de la vision, c'est lui qui en propose l'interprétation et centralise ainsi le contrôle (*ibid.*). Les salariés sont évalués sur leurs réalisations, quantitatives mais également qualitatives en termes de savoir-être et de comportement. L'évaluation collective et par le collectif est préférée à l'évaluation individuelle (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018).

L'*ajustement mutuel*, défini comme la coordination du travail par un processus de communication informelle, constitue l'un des fondamentaux de l'organisation libérée (Carney et Getz, 2009 ; Peters, 1992). Une *standardisation des résultats* est observée mais diffère de la conception initiale de Mintzberg pour qui les résultats sont définis de manière précise. Ils sont au contraire beaucoup plus flous dans les entreprises libérées. Par exemple, l'objectif de résultat est dicté le plus souvent par la satisfaction du client, sans que cette dernière soit associée à des mesures précises (Getz, 2012b). Le résultat visé est formalisé par la vision stratégique qui se veut largement partagée avec les collaborateurs voire co-construite (Getz, 2012b). Enfin, le travail est *coordonné par les normes (les valeurs)* (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009, 2016a ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015 ; Warrick *et al.*, 2016). Les valeurs sont connues de tous et largement diffusées dans l'organisation, jusqu'à en devenir excluantes pour ceux qui n'y adhèreraient pas. À ce titre, le recrutement de nouveaux salariés intègre un impératif d'intégration des valeurs de l'organisation (*e.g.* réunion de présentation des valeurs et remise d'un blason chez FAVI) (Getz, 2012b ; Picard et Islam, 2019). L'ensemble de ces mécanismes permet une plus grande autonomie et responsabilité des salariés afin de s'adapter de manière *ad hoc* mais dans un cadre défini (Colle *et al.*, 2017 ; Verrier et Bourgeois, 2016).

*La circulation de l'information et des connaissances* - Les managers doivent faciliter la communication entre salariés et entre les équipes (Carney et Getz, 2009 ; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017). Les valeurs prônées, centrées sur le partage et la collaboration, participent également à créer du lien (Peters, 1992). Des mécanismes occasionnels sont utilisés, tels que les événements d'entreprise formels ou informels afin de provoquer les rencontres ainsi que des dispositifs de mobilisation collective et des espaces de discussion (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017 ; Picard, 2015). La structure physique de l'organisation est pensée pour favoriser les échanges (*open spaces*, lieu de rencontre...) y compris avec le dirigeant (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009).

*Absence de postes précis, rôles pluriels et changeants* - Les procédés de travail ne sont pas formalisés par des instructions opérationnelles (Autissier et Guillain, 2017 ; Carney et Getz, 2009). Les salariés ont des descriptions de postes floues et l'organisation en mode projets est privilégiée (Casalegno, 2017 ; Voegele, 1993) jusqu'à une « déspecialisation » des fonctions (Marmorat et Nivet, 2017 ; Rousseau et Ruffier, 2017, p. 111).

*L'idéologie* - Elle traduit l'esprit et les comportements de travail que l'entreprise libérée promeut. L'idéologie et la philosophie de l'entreprise libérée renvoient à la recherche d'un idéal démocratique et humaniste de l'entreprise, proposant de réconcilier performance économique, sociale et sociétale. Des politiques organisationnelles en faveur de la qualité de vie au travail et de la prévention des risques psychosociaux sont associées (Carney et Getz, 2009 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). La littérature pointe la présence d'un dirigeant charismatique dans ce type d'organisation (le « leader libérateur »), spécificité qui est parfois critiquée du fait de son rapprochement « au gourou d'une secte » (Dortier, 2016, p. 428).

Les travaux montrent également que la philosophie de l'entreprise libérée conduit à remettre en cause la notion de frontières. D'une part, les barrières sont abolies, qu'elles soient fonctionnelles, entre vie privée et professionnelle, spatiales (généralisation des *open spaces*, portes des bureaux ouvertes, mise en place de lieux de convivialité...) ou dans la mobilité de poste (primauté des compétences, pas d'attribution de postes, « *multijob* » ...). D'autre part, les frontières avec les acteurs externes s'estompent. La gestion des acteurs externes fait partie intégrante et devient parfois structurante pour l'organisation (e.g. mini-usines orientées clients) (Gilbert *et al.*, 2018c). Par ailleurs, la vision de l'entreprise libérée intègre fréquemment la poursuite d'objectifs sociétaux (Gilbert, Teglborg *et al.*, 2017). Certaines pratiques managériales illustrent cette volonté, telles que les enquêtes mensuelles auprès des employés afin d'obtenir des retours sur le fonctionnement, sur la culture d'entreprise ou la mise en œuvre d'outils pour les clients et les fournisseurs permettant d'évaluer l'entreprise et d'échanger avec les employés (Warrick *et al.*, 2016).

✓ Attributs relatifs aux pratiques organisationnelles

*Pratiques managériales basées sur la confiance, l'autonomisation, l'empowerment et le développement des personnes* – Alors que la décentralisation conduit à réduire au maximum le nombre de managers, ils restent malgré tout présents. Si les entreprises libérées sont parfois rapprochées des organisations « *managers-less* » (Picard, 2015), le nombre de leurs managers intermédiaires fait débat (Holtz, 2017). Certains voient ici un moyen de faire des économies en diminuant le nombre de managers alors que leur rôle apparaît comme central (Chabanet *et al.*, 2017). Toutefois, comparativement à l'organisation hiérarchique, ce rôle 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, Teglberg *et al.*, 2017 ; Peters, 1992). Il ne s'agit plus d'un leader autoritaire, tel que prôné dans les organisations ingénieriques et bureaucratiques, mais « 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, Teglberg *et al.*, 2017). Enfin, lorsque les managers disparaissent, leurs activités se trouvent réparties au sein de l'équipe pouvant conduire à un accroissement de la charge de travail (d'Iribarne, 2017). Concrètement, on assiste à un démantèlement des signes de pouvoir (Getz, 2012b). Les dirigeants ont tendance à s'effacer particulièrement pour les décisions opérationnelles (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017). Il s'agit d'expliquer le « Pourquoi » et non le « Comment » (Lefebvre et Shiba, 2005). Dans les entreprises libérées, l'équipe dirigeante a tendance à intégrer les employés dans la formulation de la stratégie (Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017). Toutefois le dirigeant, souvent charismatique, reste central (Gilbert *et al.*, 2018c). Il doit s'assurer de la diffusion de la vision et des valeurs (*ibid.*). Il est également le « gardien » de la forme organisationnelle « entreprise libérée » (Aigouy et Granata, 2017 ; Carney et Getz, 2009 ; Chabanet *et al.*, 2017).

**(2) Un second groupe de publications s'intéresse à la généalogie et la raison d'être de l'entreprise libérée.** En concordance avec l'étude de ses héritages, la revue systématique montre que l'entreprise libérée 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, Teglborg *et al.* (2017, p.43) s'interrogent sur une concordance de l'entreprise libérée 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. Ils soulèvent les particularités de l'entreprise libérée telles que « la participation comme mode de fonctionnement par défaut, la démocratisation de l'innovation, la stimulation de la dynamique entrepreneuriale, la poursuite d'un projet sociétal, le renouvellement du rôle des dirigeants, la conduite du changement dans laquelle le leader libérateur s'allie à la base, et la disparition de la technostructure au profit des opérations ».

**(3) Enfin, un dernier pan de la littérature s'interroge sur les effets de l'entreprise libérée.** Il met en valeur un décalage possible entre les effets recherchés et les effets 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. À l'exception de quelques rares études (Colle *et al.*, 2017 ; Picard, 2015 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018), les recherches sur l'entreprise libérée n'ont pas cherché à valider ou infirmer le cercle vertueux incluant performance économique et sociale proposé 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 des thématiques et questionnements associés atteste d'une grande fragmentation (*cf.* tableau 10). Ce constat pourrait conduire à l'assimilation de l'entreprise libérée à un construit « ombrelle » (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 concurrents fournit aussi une première évidence de l'utilité théorique de l'entreprise libérée 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.**

Au-delà de l'utilité théorique de l'entreprise libérée, notre classification de la littérature sur cet objet permet de dégager trois perspectives théoriques<sup>38</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.

La première perspective 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'entreprise libérée en rupture avec les modèles classiques comme une voie pertinente pour le futur. L'adoption de l'entreprise libérée serait issue d'une décision rationnelle prise par des leaders/dirigeants pour rendre leurs organisations plus efficaces (Getz, 2009 ; Robertson, 2006). La plupart de ces recherches s'appuient sur des études de cas d'entreprises pour lesquelles l'entreprise libérée 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 des organisations (excepté pour Robertson (2006) dont le point d'attention porte sur 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'adoption et de la diffusion de l'entreprise libérée 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, Teglberg *et al.*, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2018b). 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

---

<sup>38</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).

l'entreprise libérée. Dans cette perspective, les niveaux d'analyse sont macro et micro. L'attention est portée sur la diffusion de l'entreprise libérée au niveau d'une économie (D'Iribarne, 2017) mais aussi aux déterminants cognitifs et comportementaux qui expliquent que des dirigeants font le choix de l'entreprise libérée notamment par mimétisme ou effet de mode (Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017 ; Gibert *et al.*, 2018c).

Enfin, la troisième perspective est plus nuancée et intégrative. En effet, l'adoption de l'entreprise libérée représente un choix stratégique rationnel, potentiellement efficient (mais dont les effets doivent encore être mesurés) en prenant appui sur différentes théories telles que 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). Ici, le niveau d'analyse porte davantage sur l'organisation. Toutefois, il paraît difficile de se départir totalement des discours et croyances normatifs, mais aussi des idéologies entourant l'entreprise libérée compte tenu de son caractère médiatique. Le niveau d'analyse est ici macro et individuel. Ainsi, une voie médiane semble à privilégier intégrant à la fois les perspectives rationnelle et institutionnelle. Parmi ces cadres d'analyse, le concept d'entreprise libérée est parfois rapproché de celui de l'innovation managériale pour en affirmer les éventuelles spécificités (Aigouy et Granata, 2017 ; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017 ; Hamel et Breen, 2007 ; Lam, 2005). Ce rapprochement, bien que suggéré, ne fait pas l'objet d'une analyse approfondie. Pourtant, il paraît intéressant car il peut permettre de concilier les perspectives rationnelle et institutionnelle (et culturelle) avec un double intérêt. Premièrement, une telle lecture intégrative peut permettre de connecter des travaux jusqu'ici présentés de manière fragmentée tout en ouvrant de nouvelles voies de recherche (Damanpour, 2014). Deuxièmement, l'analyse conceptuelle à partir des huit critères ne nous autorise pas à statuer sur le critère de différenciation et, par conséquent, le caractère de nouveauté attaché à l'entreprise libérée. Cette caractéristique étant centrale dans la littérature sur l'innovation managériale, au regard de ses définitions notamment, des cadres d'analyse ont été proposés pour examiner plus en profondeur le degré de nouveauté et sa nature. En ce sens, les travaux de Volberda *et al.* (2014) pour les degrés de nouveauté ou de Adam-Ledunois et Damart (2017) pour identifier les ruptures introduites peuvent nous être utiles pour déterminer la nature de la nouveauté attachée à l'entreprise libérée.



À partir de l'analyse conceptuelle menée sur le critère *d'utilité pour le champ*, des perspectives de recherches prometteuses sont proposées. Cela démontre que l'entreprise libérée contribue à la formation d'un champ de recherche au croisement du management stratégique et de la théorie des organisations. Le critère est donc saturé (*cf.* tableau 11).

**Tableau 11. Synthèse de l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée à travers les deux derniers critères de Gerring (1999)**

CRITERES DE GERRING	ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'ENTREPRISE LIBEREE	SATURATION
7. Utilité théorique	La diversité des cadres théoriques mobilisés et des questionnements soulevés montre l'effort de développement théorique autour de l'entreprise libérée.	Oui
8. Utilité pour le champ	L'identification de perspectives de recherche distinctes témoigne de la construction d'un champ de recherche propre à l'entreprise libérée en management stratégique.	Oui

Au final, et au regard de l'analyse réalisée, l'entreprise libérée peut être considérée comme un « bon » concept à défaut d'être un concept « idéal ». En effet, si six critères ont une bonne saturation (familiarité, résonance, parcimonie, cohérence, utilité théorique et utilité pour le champ) deux autres ne présentent qu'une saturation partielle (profondeur et différenciation). Dès lors, nous proposons dans cette thèse de développer la conceptualisation de l'entreprise libérée pour lui conférer davantage de profondeur et affirmer sa différenciation par rapport à d'autres objets existants.

## CONCLUSION DE LA SECTION 2

Dans cette section, une analyse conceptuelle de l'entreprise libérée a été engagée sur la base d'une revue systématique de la littérature (à visée compréhensive). L'objectif était de comprendre si elle peut être assimilée à un concept et le cas échéant, à un « bon » concept ou à un concept « idéal ». Les mots clés retenus pour conduire cette revue systématique et l'analyse conceptuelle associée résultent de la revue de littérature exploratoire. La période retenue débute en 1992 (date à laquelle le terme d'entreprise libérée a été introduit dans l'ouvrage de Tom Peters) et s'achève en janvier 2019. Pour mener l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée, la grille de lecture de Gerring (1999), articulée autour de huit critères (Gerring, 1999), a été appliquée au corpus comprenant 52 publications sur l'entreprise libérée.

Cet examen approfondi de la littérature montre une saturation sur six des huit critères de Gerring (1999) tels que synthétisés dans le tableau 12 ci-dessous. Aussi est-il possible d'assimiler l'entreprise libérée à un bon concept (Bjørnskov et Sønderskov, 2013) puisqu'il résulte d'un bon compromis dans la saturation des critères (Gerring, 1999).

**Toutefois, même s'il s'agit d'un « bon » concept, il n'est pas « idéal » dans la mesure où deux critères n'ont pas été saturés au sens de Gerring : la profondeur et la différenciation. Dès lors, il est important d'aller plus loin en contribuant à améliorer la saturation sur ces critères. Pour ce faire, dans la lignée de plusieurs auteurs (e.g. Hamel et Breen, 2007 ; Lam, 2005), nous proposons de mobiliser la littérature sur l'innovation managériale au regard de son caractère multidimensionnel (pour remédier au manque de profondeur du concept) et de la nouveauté qui lui est attachée (afin d'examiner plus en détail le critère de différenciation).**

**Tableau 12. Synthèse de l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée**

CRITERES DE GERRING	ANALYSE CONCEPTUELLE DE L'ENTREPRISE LIBEREE	SATURATION
1. Familiarité	Une majorité de publications emploie le terme « entreprise libérée ». Il représente un terme familier pour l'audience académique.	Oui
2. Résonance	Le terme « entreprise libérée » résonne même s'il présente des dissonances. Les discussions autour du terme participent à sa qualité communicationnelle et à sa résonance.	Oui
3. Parcimonie	Un consensus est globalement atteint sur les attributs de l'entreprise libérée. L'analyse montre qu'il est possible d'intégrer l'ensemble des attributs issus des définitions afin d'y parvenir (caractéristiques relatives aux configurations organisationnelles et aux pratiques organisationnelles).	Oui
4. Cohérence	Pas de véritable consensus quant à la nature de l'entreprise libérée mais les attributs de l'entreprise libérée pour lesquels il y a consensus ne sont pas mutuellement contradictoires. Par ailleurs, une cohérence interne est révélée dans quinze des définitions de l'entreprise libérée.	Oui
5. Profondeur	Les attributs communs à l'entreprise libérée sont identifiés mais non intégrés dans une même définition.	Partielle
6. Différenciation	La nouveauté associée à l'entreprise libérée est appréhendée essentiellement par rapport à la conception ingénierique et bureaucratique de l'organisation sans référence à ses autres emprunts théoriques. L'entreprise libérée apparaît comme un concept nouveau dans les définitions bien que la nature de cette nouveauté ne soit pas précisée.	Partielle
7. Utilité théorique	La diversité des cadres théoriques mobilisés et des questionnements soulevés montre l'effort de développement théorique autour de l'entreprise libérée.	Oui
8. Utilité pour le champ	L'identification de perspectives de recherche distinctes témoigne de la construction d'un champ de recherche propre à l'entreprise libérée en management stratégique.	Oui

### **SECTION 3 : L'ENTREPRISE LIBEREE : PROFONDEUR ET NOUVEAUTE DU CONCEPT**

---

L'analyse conceptuelle a révélé que le concept d'entreprise libérée souffre encore d'un manque de profondeur et de différenciation pour le qualifier de concept idéal. En réponse à ce déficit, la littérature qui assimile l'entreprise libérée à une innovation managériale (Autissier *et al.*, 2016 ; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017 ; Hamel et Breen, 2007 ; Lam, 2005) constitue une voie prometteuse. D'une part, elle peut permettre d'analyser plus précisément le concept d'entreprise libérée 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'entreprise libérée vue comme une innovation managériale conduit à la caractériser plus finement au regard de la nature des ruptures introduites (Adam-Ledunois et Damart, 2017) (critère de différenciation).

#### **3.1. APPORTS DE LA LITTERATURE SUR L'INNOVATION MANAGERIALE POUR LE CONCEPT D'ENTREPRISE LIBEREE**

Avant de proposer une lecture de l'entreprise libérée sous le prisme de l'innovation managériale, nous proposons un cadrage sur l'innovation managériale pour en montrer sa portée. Dans un premier temps, nous présentons les définitions et caractéristiques de l'innovation managériale, et notamment sa multidimensionnalité qui s'avère utile pour approfondir le concept d'entreprise libérée. Dans un second temps, nous définissons la nouveauté associée à l'innovation managériale afin de construire une matrice qui nous permettra de spécifier la nature de la nouveauté attachée à l'entreprise libérée.

##### **3.1.1. Définir et caractériser l'innovation managériale**

Schumpeter (1934) a été le premier à introduire au début du 20<sup>ème</sup> siècle l'innovation telle que nous la concevons aujourd'hui (Damanpour, 2014). Une invention ne devient une innovation que lorsqu'elle est adoptée ou institutionnalisée (Van de Ven, 1986). Schumpeter (1934) proposait une distinction entre cinq types d'innovations : nouveaux produits, nouveaux modes de production (innovation de procédés), nouveaux marchés (innovation de commercialisation), nouvelles sources d'approvisionnement, nouvelles manières d'organiser le travail. Ce dernier type fait référence aux innovations non-technologiques qui influencent le cœur social ou système social de l'organisation.

Elles sont aujourd'hui qualifiées d'innovations managériales (Daft, 1978 ; Damanpour et Evan, 1984 ; Dubouloz, 2013b)<sup>39</sup>.

L'innovation managériale est aussi nommée de manière indifférenciée innovation administrative, organisationnelle<sup>40</sup> et de management (Damanpour et Aravind, 2012 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Kimberly, 1981 ; Walker *et al.*, 2015 ; Walker *et al.*, 2010). Bien que ces termes aient des périmètres plus ou moins étendus, l'innovation managériale a un spectre plus large et les englobe tous (Damanpour *et al.*, 2018). Des études récentes font consensus quant au fait qu'ils peuvent être rapprochés (Černe *et al.*, 2016 ; Damanpour *et al.*, 2012 ; Damanpour, 2014 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Dubouloz, 2013a, 2013b).

La définition la plus mobilisée de l'innovation managériale est celle de Birkinshaw *et al.* (2008, p. 825) dans laquelle elle représente « la génération et l'implémentation de pratiques, procédés, structures et techniques nouvelles par rapport à l'état de l'art destinés à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels ». Plus généralement, l'innovation managériale modifie la manière dont le travail de management est effectué (Hamel, 2006). Plusieurs définitions de l'innovation managériale sont répertoriées dans la littérature (*cf.* annexe 4) et permettent d'en distinguer clairement quatre caractéristiques (pas d'élément technologique, nouveauté, multidimensionnalité et intentionnalité) (Dubouloz, 2013b) ainsi que quatre dimensions (structures, processus, pratiques et philosophie) détaillées ci-après :

(1) Une innovation managériale ne comporte *pas d'élément technologique* ou lié à la Recherche et Développement (Edquist *et al.*, 2001). Elle fait davantage référence à la sphère sociale (Evan, 1966), ce qui la distingue d'une innovation technologique. Désignée également de système social ou de « cœur social » (Daft, 1978), l'innovation

---

<sup>39</sup> Malgré cette distinction, innovations technologiques et managériales sont complémentaires et souvent adoptées de manière concomitante (Damanpour et Aravind, 2012 ; Khanagha *et al.*, 2013). Par exemple, les entreprises industrielles adoptant des innovations organisationnelles vont faire de même avec des innovations technologiques au cours de la même période (*e.g.* adoption de Technologies de l'information et de la Communication et de pratiques *Lean*). Cette complémentarité s'exerce à la fois en cas d'adoption synchrone ou avec un léger décalage temporel créant des effets de complémentarité (Bocquet *et al.*, 2013).

<sup>40</sup> Dans la littérature en économie, l'innovation organisationnelle se réfère exclusivement aux innovations non-technologiques. Dans la littérature en management, cette appellation peut parfois porter à confusion puisqu'elle est utilisée pour désigner les innovations dans les organisations, qu'elles soient technologiques ou non (Damanpour *et al.*, 2018 ; Vaccaro, 2010). Comme Damanpour *et al.* (2018), nous l'utilisons ici uniquement en référence aux innovations non technologiques.

managériale fait référence aux « relations entre les individus qui interagissent les uns avec les autres afin d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique » (Damanpour et Evan, 1984, p.394). Elle porte sur les rôles et routines par lesquels le travail est réalisé au sein des entreprises (Birkinshaw *et al.*, 2008). Selon Hamel (2006), elle se réfère à la manière dont les managers changent et réinventent les pratiques et procédés qui permettent d'encadrer le travail.

(2) L'innovation managériale marque une *nouveauté ou rupture* par rapport au niveau d'analyse considéré. Certaines définitions entendent la nouveauté au niveau de l'état de l'art (Birkinshaw *et al.*, 2008), qualifiée par certains de nouveauté conceptuelle (Adam-Ledunois et Damart, 2017). Pour d'autres (Mol et Birkinshaw, 2009 ; Van de Ven, 1986 ; Walker *et al.*, 2010), la nouveauté est entendue au niveau de l'organisation. Elle est qualifiée alors de nouveauté contextuelle (Adam-Ledunois et Damart, 2017). Il s'agit d'adopter, avec ou sans adaptation, une innovation managériale générée par une autre organisation mais nouvelle pour l'organisation adoptante et les individus qui la composent (Volberda *et al.*, 2014). Nous considérons qu'une analyse à ces deux niveaux (état de l'art/ organisation) permettrait de déterminer de manière plus fine la différenciation de l'entreprise libérée à la fois comme nouveau concept par rapport à l'état de l'art (nouveauté conceptuelle) et du point de vue de l'organisation adoptante (nouveauté contextuelle).

(3) Une innovation managériale est *multidimensionnelle* dans la mesure où elle est composée de structures, processus et pratiques (Vaccaro *et al.*, 2012a ; 2012b). Vaccaro *et al.* (2012) proposent les définitions suivantes. Les *pratiques* se réfèrent au travail quotidien du management, ce qui peut inclure la fixation des objectifs et des procédures, le développement des talents et les réponses aux attentes des différentes parties prenantes (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Mol et Birkinshaw, 2009). Les *processus* se réfèrent aux routines qui gouvernent le travail des managers, dessinés à partir d'idées abstraites et en les tournant en outils actionnables, ce qui inclut typiquement la planification stratégique, le management de projet et l'évaluation de la performance (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Hamel, 2006). Enfin, la *structure organisationnelle* se rapporte à la manière dont les organisations organisent la communication, ajustent et mobilisent le travail de leurs membres (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Hamel et Breen, 2007). Mamman (2009), ou plus récemment Adam-Ledunois et Damart (2017, p.136), rappellent également l'importance

de décrire les fondements d'une innovation managériale, en particulier sa *philosophie* gestionnaire pour « détecter le potentiel innovant d'un objet de management ». La philosophie gestionnaire fait référence à la manière de penser ou aux hypothèses à l'origine de l'innovation managériale. Elle traduit le but général de l'utilisation de l'innovation managériale et représente ses fondations.

(4) L'*intentionnalité* se réfère à une volonté manifeste d'augmenter la performance (Mol et Birkinshaw, 2009), l'innovation managériale étant identifiée comme facteur clé de la performance des organisations (Le Roy *et al.*, 2013) ou pensée dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Volberda *et al.*, 2013). Ces résultats peuvent être économiques ou non économiques (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Walker *et al.*, 2015) et/ou complémentaires à l'innovation technologique (Volberda *et al.*, 2013). Ainsi, l'adoption d'une innovation managériale permet de maintenir ou d'améliorer la performance des organisations, d'assurer leur « santé » sociale et une certaine légitimité. Les organisations peuvent choisir d'adopter des innovations afin de combler leurs « lacunes » au niveau de la performance (Abrahamson, 1991 ; Meyer et Goes, 1988).

Ses caractéristiques de l'innovation managériale permettent de déterminer si un objet de management représente ou non une innovation managériale, en les mobilisant comme une grille de lecture.

Hamel, Birkinshaw et Mol (Hamel, 2006) ont identifié 175 innovations managériales significatives parmi les plus remarquables du 20<sup>ème</sup> siècle dont l'organisation scientifique du travail, les structures divisionnelles puis matricielles ou la résolution de problèmes conduite par les employés. Parmi elles, Hamel et Breen (2007, p.91) classent « les pratiques de management originales » de l'entreprise W.L. Gore, reconnue comme une entreprise libérée par Getz (2009), parmi les innovations managériales d'intérêt et d'avenir. Il en est de même pour SEMCO, entreprise libérée également identifiée par Carney et Getz (2009) et par Dufour et Andiappan (2013) comme innovation managériale « à venir ». Ces pratiques sont à la fois relatives à la configuration organisationnelle et aux pratiques managériales comme la suppression de la hiérarchie, la prise de décision décentralisée pour l'étude des projets nouveaux, l'autogestion des équipes ou encore le temps dédié aux projets. Foss (2003) et Birkinshaw

*et al.* (2008) ont également considéré l'organisation spaghetti<sup>41</sup> comme une innovation managériale ou nouvelle forme organisationnelle.

### **3.1.2. Spécifier le caractère de nouveauté d'un objet de management**

Le caractère de nouveauté est central dans la définition de l'innovation managériale. En effet, l'innovation managériale introduit des ruptures, elle est associée au changement, à la différenciation par rapport à l'existant :

L'innovation managériale « *reflète les changements dans la manière dont est fait le travail, impliquant une différenciation claire par rapport aux processus traditionnels (i.e. ce que les managers font dans le cadre de leur travail) ; aux pratiques (i.e. les routines qui transforment les idées en outils exploitables) ; à la structure (i.e. la manière dont la responsabilité est attribuée) ; et aux techniques (i.e. les procédures utilisées pour accomplir une tâche ou un objectif spécifique)* (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Hamel, 2006, 2007) » (Volberda *et al.*, 2013, p. 3).

Dès lors, l'identification du caractère de nouveauté, bien que complexe, peut permettre de mieux caractériser les points de différenciation de l'entreprise libérée par rapport à l'existant. Cela pose toutefois un problème méthodologique, en particulier celui de la grille de lecture à mobiliser. Pour ce faire, nous proposons de construire une matrice de spécification du caractère de nouveauté d'un objet de management à partir de la littérature sur l'innovation managériale (*cf.* figure 6) grâce à laquelle nous pourrions clarifier la nature de la nouveauté attachée à l'entreprise libérée. Cette matrice est inspirée des travaux d'Adam-Ledunois et Damart (2017) qui proposent une méthodologie pour repérer le caractère innovant d'une innovation managériale selon le type de rupture introduite, contextuelle et/ou conceptuelle. Nous proposons ici d'étendre leurs travaux en couplant l'analyse des points de rupture avec le degré de nouveauté.

Dans la littérature, la nouveauté se caractérise par (1) le *degré de nouveauté*, présenté en ligne dans la matrice, et par (2) le *niveau d'analyse*, présenté en colonne.

---

<sup>41</sup> Définie comme « une nouvelle structure organisationnelle qui a pour objectif d'accroître l'initiative des employés et résoudre les problèmes de hiérarchie » (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 830).



*(1) Degrés de nouveauté : incrémental ou radical*

Nous considérons, à l'instar de Damanpour et Aravind (2012) et Mol et Birkinshaw (2014), que la radicalité d'une innovation managériale peut s'observer indépendamment sur les deux niveaux d'analyse, *au niveau organisationnel* (contextuel) et au niveau de l'état de l'art (conceptuel)<sup>42</sup>. D'un côté, les innovations radicales sont définies comme étant réellement novatrices et disruptives, marquant une rupture claire par rapport au statu quo. D'un autre côté, les innovations incrémentales sont adaptatives, elles s'appuient sur les connaissances et les domaines de compétences connus, et améliorent les conditions existantes.

*(2) Niveaux d'analyse : au niveau organisationnel ou de l'état de l'art*

Au niveau de l'organisation (nouveauté contextuelle) - Plusieurs auteurs, dans leur définition de l'innovation managériale, considèrent la nouveauté relativement à un contexte donné (Damanpour *et al.*, 1989 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Vaccaro *et al.*, 2012a ; Walker *et al.*, 2010). Elle est saisie du point de vue de l'entreprise adoptante et du contexte organisationnel de mise en œuvre. Cette nouveauté contextuelle peut être évaluée par la perception des acteurs concernés (Kimberly, 1982 ; Le Roy *et al.*, 2013 ; Rogers, 1995).

Au niveau de l'état de l'art (nouveauté conceptuelle) - D'autres auteurs, au contraire, observent la nouveauté au niveau de l'état de l'art (Abrahamson, 1996 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Hamel, 2006 ; Kimberly, 1981 ; Rogers, 1995). Elle fait écho au caractère absolu de l'innovation et marque « un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois » (Kimberly, 1981, p. 86). Conformément aux dimensions de l'innovation managériale retenues (structures, processus, pratiques et philosophie), Mamman (2009), et plus récemment Adam-Ledunois et Damart (2017, p.136), rappellent l'importance de décrire ses fondements, en particulier sa philosophie gestionnaire pour « détecter le potentiel innovant d'un objet de management ».

---

<sup>42</sup> Certains auteurs considèrent « des zones de singularité radicales » lorsque l'innovation managériale associe ruptures contextuelles et conceptuelles (Adam-Ledunois et Damart, 2017, p. 136).

Ces éléments sont synthétisés visuellement au sein d'une matrice (cf. figure 6) utile pour spécifier la nature de la nouveauté d'un objet de management telle que l'entreprise libérée.

**Figure 6. Matrice de spécification du caractère de nouveauté d'un objet de management**

<i>Rupture au niveau de l'état de l'art</i>	<i>Cadran 1</i> Nouveauté conceptuelle incrémentale	<i>Cadran 3</i> Nouveauté conceptuelle radicale
	<i>Cadran 2</i> Nouveauté contextuelle incrémentale	<i>Cadran 4</i> Nouveauté contextuelle radicale
<i>Rupture au niveau organisationnel</i>		
	<i>Innovation incrémentale</i> <i>Modification ou amélioration de l'existant</i>	<i>Innovation radicale</i> <i>Ecart significatif par rapport à l'existant (Inédit ou recombinaison inédite de construits existants)</i>

Au regard de cette matrice, un objet de management peut représenter une modification incrémentale au niveau de l'état de l'art (*cadran 1*) ou au niveau organisationnel (*cadran 2*) ou ne pas présenter de nouveauté du tout, ce qui conduirait à ne pas le qualifier d'innovation managériale (cf. 3.1.1). Le degré de nouveauté radical associé à l'objet peut aussi s'observer à la fois au niveau de l'état de l'art (*cadran 3*) mais également au niveau organisationnel (*cadran 4*) (Damanpour et Aravind, 2012). Dans la lignée de travaux récents en innovation managériale (Hamel 2006) mais aussi de travaux fondateurs sur l'innovation au sens large (Schumpeter, 1934 ; Van de Ven, 1986), notre analyse considère que la combinaison inédite d'« une pensée » ou philosophie nouvelle (Mamman, 2009) et de construits, pour certains anciens, peut conférer à un objet de management un degré de nouveauté radicale. Une innovation peut, en effet, être assimilée à une combinaison d'idées et de pratiques anciennes de manière à produire de nouveaux produits ou pratiques auparavant inconnus (Damanpour, 2014). Ainsi, Van de Ven (1986, p.4) indique qu'une « innovation est une nouvelle idée, qui peut être une combinaison nouvelle d'anciennes idées, un schéma qui challenge l'ordre présent, une formule, ou une approche unique qui est perçue comme nouvelle pour les individus impliqués ».

### **3.2. CARACTERISER LE CONCEPT D'ENTREPRISE LIBEREE AU PRISME DE L'INNOVATION MANAGERIALE**

Il convient maintenant de proposer une lecture du concept d'entreprise libérée au prisme de l'innovation managériale pour tenter de conforter la profondeur et la différenciation du concept. Dans cette perspective, un nouveau codage du corpus issu de la revue systématique est opéré. Dans un premier temps, il s'agit de conduire une analyse précise de l'entreprise libérée à l'aide des quatre dimensions de l'innovation managériale (*critère de profondeur*). Dans un second temps, une identification des ruptures introduites par l'entreprise libérée est réalisée en mobilisant la matrice de spécification du caractère de nouveauté d'un objet de management (*critère de différenciation*). Ce travail de conceptualisation de l'entreprise libérée contribue plus largement à alimenter la perspective théorique qui vise un rapprochement entre l'entreprise libérée et l'innovation managériale, tout en l'approfondissant. A notre connaissance, aucune recherche n'en propose une analyse approfondie, en particulier sur la base d'une revue systématique de la littérature.

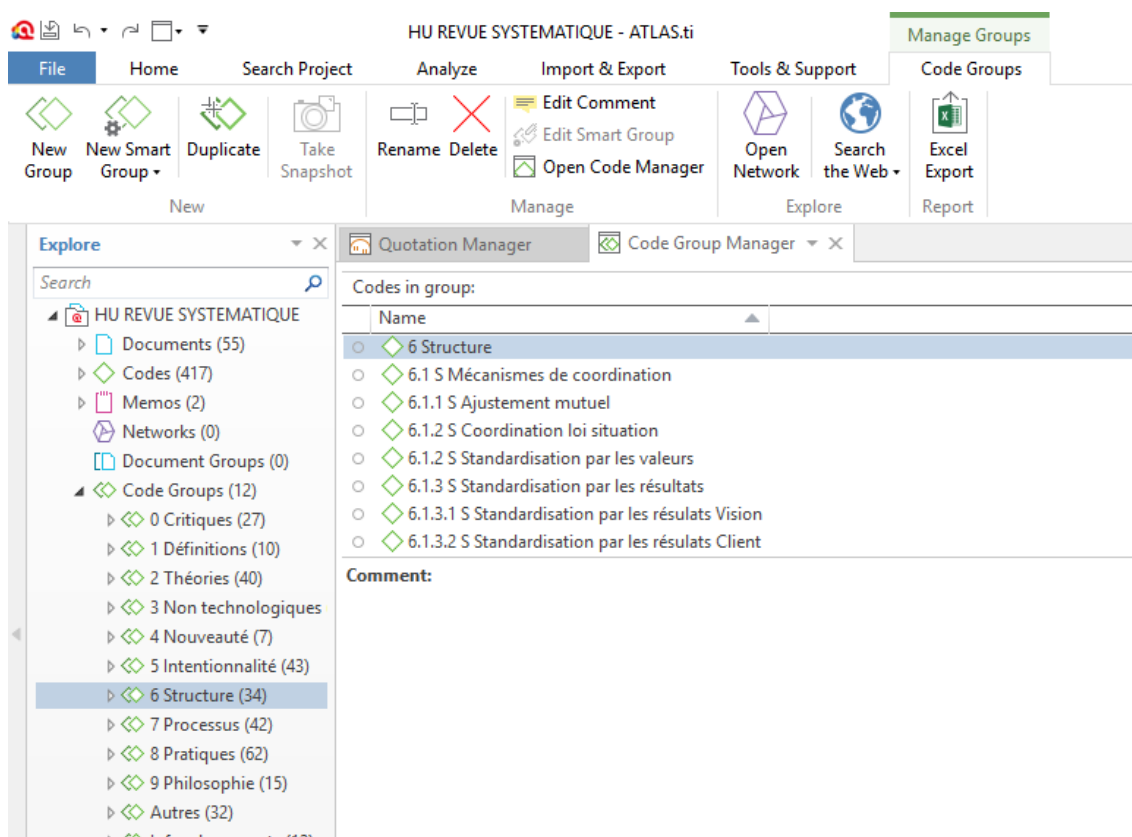
#### **3.2.1. Caractériser le concept d'entreprise libérée**

Nous l'avons montré, le critère de profondeur associé à l'analyse du concept d'entreprise libérée, *i.e.* « *combien d'attributs sont partagés par les cas couverts par cette définition ?* », n'est pas rempli de manière optimale. En effet, si nous avons montré que les définitions de l'entreprise libérée partagent des attributs communs, aucune n'intègre l'ensemble des attributs identifiés.

**Encadré 5. Eléments de méthodologie : codage des attributs selon les dimensions d'une innovation managériale**

Sur la base du corpus constitué à partir de la revue systématique de la littérature, nous avons donc procédé à un codage des attributs de l'entreprise libérée à partir des quatre dimensions de l'innovation managériale (structure, processus, pratiques et philosophie). Pour cela, la méthode Gioia (Gioia *et al.*, 2012) a été privilégiée dans la mesure où elle permet une montée en abstraction et retranscrit fidèlement les idées exprimées.

**Extrait de la grille de codage**



Lors de l'analyse de premier ordre, 204 codes descriptifs ont été assignés (Schüssler *et al.*, 2014). 153 codes relatifs aux attributs de l'entreprise libérée selon les quatre dimensions de l'innovation managériale (structure, processus, pratiques et philosophie) ont été consolidés afin de faciliter l'étude des résultats (Monin et Rüling, 2013 ; Schüssler *et al.*, 2014). Cette analyse a été faite sur tout le corpus, et non plus uniquement sur les définitions comme cela a été fait pour l'analyse conceptuelle du critère de profondeur de Gerring (1999). Pour l'analyse de second ordre, un regroupement par thème a été opéré en cherchant à théoriser davantage les éléments constitutifs de l'entreprise libérée. Elle aboutit à déterminer 11 attributs répartis dans les quatre dimensions clés de l'innovation managériale (*cf.* tableau 13 ci-dessous) contribuant à « approfondir » le concept d'entreprise libérée (pour le détail voir annexe 5 et des exemples de codage en annexe 6).

**Tableau 13. Attributs de l'entreprise libérée selon les dimensions de l'innovation managériale**

DIMENSIONS DE L'INNOVATION MANAGERIALE	ATTRIBUTS DE L'ENTREPRISE LIBEREE	TOTAL DE SOURCES (/52) MENTIONNANT L'ATTRIBUT
Structure	1. Mode de coordination : Standardisation par les résultats (clients et vision)	31
	2. Structure en équipes autonomes intégrées	35
	3. Mode de coordination : Coordination par ajustement mutuel	17
	4. Structure plate	43
	5. Structure agile	26
Processus	6. Mobilisation des ressources humaines par un marché de compétences et de connaissances	33
	7. Processus d'organisation du travail basé sur l'autonomisation et la responsabilisation	51
Pratiques	8. Pratiques collectives et participatives	26
	9. Pratiques symboliques	26
	10. Pratiques de management par la confiance	41
Philosophie	11. Philosophie humaniste, favorisant le développement de chacun avec pour principales valeurs la liberté et l'égalité	43
<i>Cohérence</i>	<i>Cohérence entre les attributs des différentes dimensions</i>	22

Les résultats fournis dans le tableau 12 ci-dessus montrent qu'une lecture de l'entreprise libérée sous le prisme de l'innovation managériale permet d'intégrer de manière cohérente l'ensemble des attributs de l'entreprise libérée, jusqu'ici vus de manière séparée, conférant plus de profondeur au concept lui-même. Il est à présent possible de proposer une nouvelle définition, plus exhaustive du concept d'entreprise libérée :

**« 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. »**

### 3.2.2. L'entreprise libérée : nouveauté conceptuelle et/ou nouveauté contextuelle ?

L'analyse des attributs de l'entreprise libérée a permis de donner davantage de profondeur au concept. Toutefois, son caractère de différenciation mérite encore d'être précisé. En effet, l'examen du critère de différenciation de Gerring (1999) n'a pas permis de spécifier précisément la nature de la rupture introduite par l'entreprise libérée. La question adressée est donc la suivante : « *l'entreprise libérée est-elle porteuse d'une nouveauté conceptuelle, contextuelle, voire des deux à la fois ?* ». Compte tenu du stade actuel des recherches sur l'entreprise libérée, il était difficile jusqu'ici d'appréhender sa nouveauté puisqu'il n'existait pas « d'évaluation systématique indépendante » (Rousseau et Ruffier, 2017, p.110).

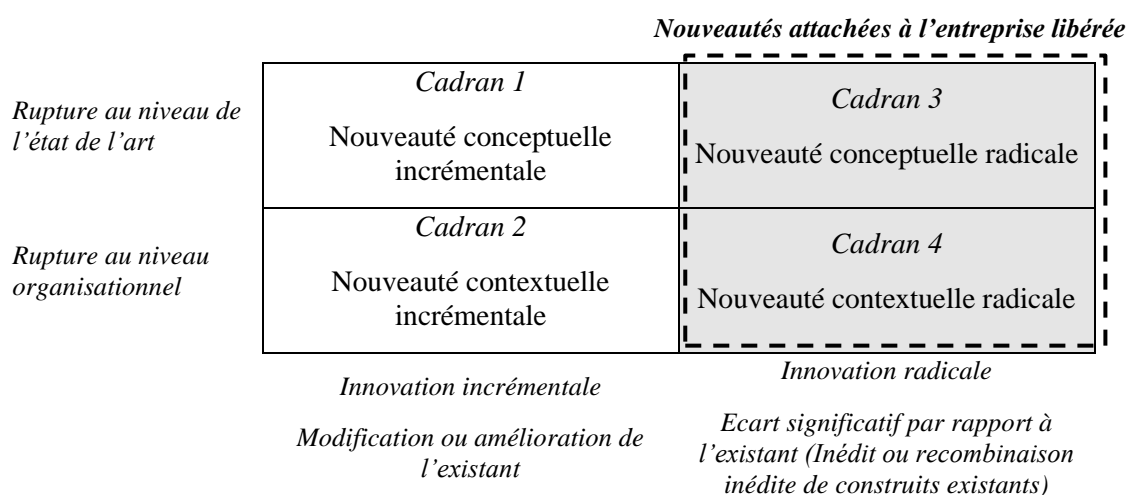
Sur la base de la matrice élaborée à partir des travaux d'Adam-Ledunois et Damart, (2017) et plus largement de la littérature sur l'innovation managériale (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Mol et Birkinshaw, 2014 ; Volberda *et al.*, 2014), nous spécifions la nature de la nouveauté de l'entreprise libérée. Pour ce faire, nous observons dans un premier temps les ruptures qu'elle introduit au niveau organisationnel puis au niveau de l'état de l'art.

Au *niveau organisationnel*, les résultats de la revue systématique montrent que l'entreprise libérée est vectrice de rupture contextuelle (Getz, 2012b ; Getz et Marbacher, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2018c), 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 non seulement par rapport à la trajectoire des entreprises qui l'adoptent (avant l'adoption de l'entreprise libérée, ces entreprises nouvelles adoptantes fonctionnaient avec une structure fortement hiérarchisée et des modes de coordination de type supervision directe, standardisation des procédés ou des résultats), mais aussi par rapport aux pratiques de la majorité des autres entreprises qui maintiennent à ce jour ces attributs. Lam (2005) insiste sur la nouveauté induite par l'adoption de l'entreprise libérée à l'échelle organisationnelle. De même, 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). Ainsi, l'entreprise libérée introduit une rupture contextuelle tant au plan de sa structure, qu'au plan organisationnel

et managérial même si Gilbert, Teglberg *et al.* (2017, p.40) relèvent des éléments de discours, les entreprises libérées « [revendiquant] un caractère avant-gardiste ». En considérant ce critère, la nature de la nouveauté de l'entreprise libérée est donc contextuelle radicale (*cf.* cadran 4 de la figure 7 ci-dessous).

Au *niveau de l'état de l'art*. Afin de saisir une éventuelle rupture conceptuelle portée par l'entreprise libérée, moins évidente de prime abord (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017), il s'agit de comprendre si l'entreprise libérée est nouvelle pour « l'état de l'art ». L'étude de l'entreprise libérée a montré que l'on compte parmi ses héritages les modèles d'organisations démocratiques et égalitaires, les approches contingentes et systémiques. À l'instar de Hamel et Breen (2007) qui décrivent « l'innovation managériale radicale » de W.L. Gore (p.88), et sur la base de la liste des attributs identifiés de l'entreprise libérée vue comme une innovation managériale, il est possible de montrer que l'entreprise libérée n'a pas d'équivalent. Deux ruptures majeures par rapport à des concepts plus anciens s'observent au niveau de la *philosophie humaniste, favorisant le développement de chacun avec pour principales valeurs la liberté et l'égalité, et des processus d'organisation du travail basés sur l'autonomisation et la responsabilisation*. En considérant ce critère, la nature de la nouveauté attachée à l'entreprise libérée au niveau conceptuel est d'ordre radical (*cf.* cadran 3 de la figure 7 ci-dessous).

**Figure 7. Matrice de spécification du caractère de nouveauté de l'entreprise libérée**



Ainsi, au terme de cette analyse au prisme de la littérature sur l'innovation managériale, il est possible de mettre en évidence la double rupture introduite par l'entreprise libérée, à la fois contextuelle, pour l'organisation adoptante, et conceptuelle,

au plan théorique. **Au plan contextuel, la revue de la littérature sur l'entreprise libérée montre qu'elle est totalement nouvelle pour les organisations qui l'adoptent pour la première fois (cf. cadran 4 grisé, figure 7) puisque les salariés perçoivent les structures, processus, pratiques et philosophies associées comme étant nouveaux, et ce même si l'entreprise libérée est perçue comme une imitation dans d'autres organisations (Van de Ven, 1986). Au plan conceptuel, l'entreprise libérée est issue d'une combinaison nouvelle de structures, processus, pratiques et philosophies qui sont issus de plusieurs emprunts théoriques (cf. cadran 3 grisé, figure 7). L'entreprise libérée combine en effet des structures, processus, pratiques et philosophies, pour certains anciens, sans pouvoir être réduite à aucun d'eux. Cette combinaison étant inédite, l'entreprise libérée présente une nouveauté radicale par rapport à l'état de l'art (Damanpour, 2014).**

### CONCLUSION DE LA SECTION 3

L'identification des attributs de l'entreprise libérée par les dimensions de l'innovation managériale, nous a permis de préciser le concept d'entreprise libérée dans la lignée des travaux d'Hamel et Breen (2007) ou de Lam (2005). Ce travail participe à l'« approfondissement » du concept et nous conduit à proposer une définition plus exhaustive de l'entreprise libérée au regard de sa multidimensionnalité, en combinant structure, processus, pratiques et philosophie.

Par ailleurs, la lecture proposée de l'entreprise libérée au prisme de l'innovation managériale s'avère particulièrement adaptée pour préciser la différenciation de ce concept selon la rupture introduite (pour organisation ou l'état de l'art) et le degré de nouveauté (incrémentale ou radicale). Il ressort de cette analyse que l'entreprise libérée peut être associée à la fois à une innovation conceptuelle et contextuelle radicale, conduisant à conforter la portée du concept.

L'analyse de l'entreprise libérée, au prisme de l'innovation managériale, est synthétisée dans le tableau 14 ci-après.



**Tableau 14. Tableau synthétique de l'analyse de l'entreprise libérée au prisme de l'innovation managériale**

CARACTERISTIQUES DE L'INNOVATION MANAGERIALE	ATTRIBUTS DE L'ENTREPRISE LIBEREE
MULTIDIMENSIONNALITE (Chapitre 1, section 2 et 3)	Définition de l'entreprise libérée relativement aux structures, processus, pratiques et philosophie : « 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 ».
NOUVEAUTE (Chapitre 1)	Une nouveauté radicale : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Au niveau conceptuel, l'entreprise libérée est une nouvelle combinaison de concepts anciens (innovation conceptuelle radicale).</li> <li>✓ Au niveau contextuel, l'entreprise libérée représente une rupture marquée et forte pour les organisations adoptantes et leurs membres (innovation contextuelle radicale).</li> </ul>
NON TECHNOLOGIQUE (Chapitre 1, section 3)	Au regard de sa définition et de ses attributs, l'entreprise libérée est une innovation qui ne comporte pas d'éléments technologiques.
INTENTIONNALITE (Chapitre 1, section 2)	L'entreprise libérée est adoptée dans l'objectif d'accroître la performance économique et sociale ainsi que de favoriser l'innovation et la créativité.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 1

---

Ce premier chapitre à visées descriptive (section 1) et compréhensive (sections 2 et 3) a proposé de clarifier le « statut » de notre objet de recherche, l'entreprise libérée au regard de ses définitions, ses héritages et de sa nature conceptuelle.

Dans la **section 1** et à partir de la définition la plus utilisée à ce jour (Getz, 2009), positionnant l'entreprise libérée comme forme organisationnelle, nous avons procédé à un premier cadrage à partir de ses formes associées et expressions concrètes, de ses définitions et de ses emprunts théoriques. Un premier résultat révèle une absence d'unicité dans les termes employés, les définitions mobilisées et les assises théoriques mobilisées. Il a été difficile à ce stade de statuer sur l'existence d'un véritable concept, nécessitant une analyse complémentaire plus poussée.

Dans la **section 2**, la nature conceptuelle de l'entreprise libérée a donc été analysée en mobilisant une grille de lecture construite autour des huit critères de Gerring (1999) et sur la base d'une revue systématique de la littérature. Si au terme de cette section il a été possible de conclure que l'entreprise libérée est un bon concept, deux critères ne saturent que partiellement (profondeur et différenciation).

À ce titre, la littérature sur l'innovation managériale est apparue comme une voie prometteuse pour conforter ces deux critères (**section 3**). D'une part, la multidimensionnalité de l'innovation managériale est utilisée comme une grille de lecture permettant de mieux caractériser le concept et gagner en profondeur. Sur cette base, une définition de l'entreprise libérée a été proposée permettant d'intégrer de manière cohérente les quatre dimensions clés qui la composent :

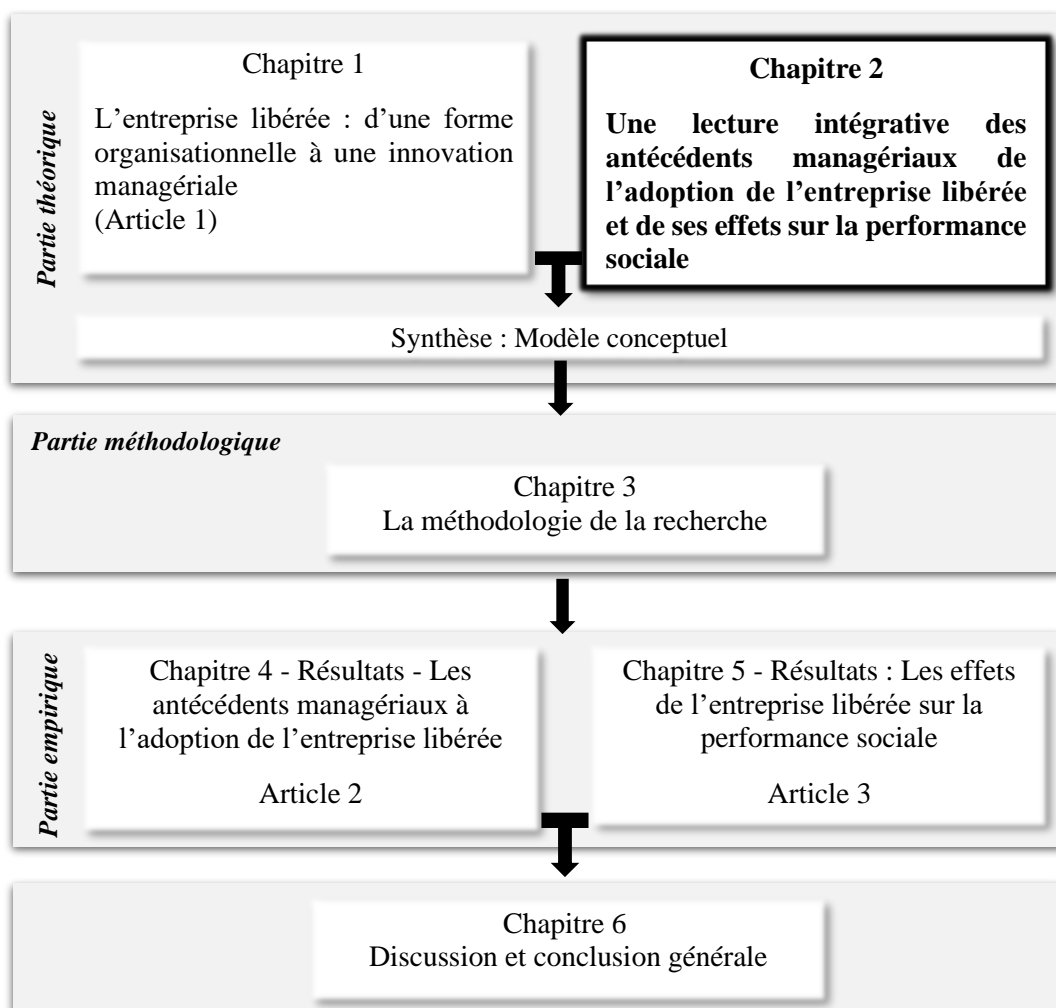
**« Une combinaison nouvelle d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés, et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance. »**

D'autre part, la difficulté d'identifier le caractère différenciant du concept a été levée au regard d'une spécification précise de son caractère de nouveauté. **Un résultat clé est de montrer que l'entreprise libérée peut être considérée à la fois comme une innovation conceptuelle et contextuelle radicale, par la recombinaison inédite de**

**construits anciens. En ce sens, elle présente une originalité conceptuelle, de nature à conforter sa portée.**

# Chapitre 2 : Une lecture intégrative des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et de ses effets sur la performance sociale

---



*Plan du chapitre*

**Introduction du chapitre 2 \_\_\_\_\_ 109**

**Section 1 : Lecture intégrative de la décision d'adoption de l'entreprise libérée 112**

1.1. Adoption de l'entreprise libérée vue comme une décision .....	112
1.2. Quatre perspectives de l'innovation managériale.....	113
1.3. Apport des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale pour étudier les antécédents et les effets de l'adoption de l'entreprise libérée	117
1.3.1. Perspective rationnelle de l'adoption de l'entreprise libérée _____	117
1.3.2. Perspective institutionnelle de l'adoption de l'entreprise libérée ____	118
1.3.3. Antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée à la lumière des perspectives rationnelle et institutionnelle _____	120
1.3.4. Performance sociale de l'entreprise libérée à la lumière des perspectives rationnelle et institutionnelle _____	126
Conclusion de la section 1 .....	131

**Section 2 : Antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée \_\_\_\_\_ 133**

2.1. Réconcilier les perspectives rationnelle et institutionnelle par l'approche cognitive de la stratégie.....	133
2.2. Apport des représentations sociales .....	134
2.2.1. Origines, définitions et distinctions _____	134
2.2.2. Choix de l'approche structurale des représentations sociales _____	136
2.3. Essai de caractérisation des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée .....	139
Conclusion de la section 2 .....	143

**Section 3 : Effets de l'adoption de l'entreprise libérée \_\_\_\_\_ 145**

3.1. L'entreprise libérée : une innovation managériale aux effets contrastés en termes de performance .....	145
3.2. Performance sociale de l'entreprise libérée : l'apport de l'approche de la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) par les parties prenantes .....	148
3.2.1. Positionnement de la littérature PSE dans le champ de la RSE ____	149
3.2.2. Approche de la Performance Sociétale de l'Entreprise par les parties prenantes _____	152
3.2.3. Modèle de Clarkson : un cadre d'analyse porteur pour étudier les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale _____	155
Conclusion de la section 3 .....	158

**Synthèse du chapitre 2 : modèle conceptuel \_\_\_\_\_ 160**

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

---

Le premier chapitre a permis de répondre précisément à notre première question de recherche : *l'entreprise libérée constitue-t-elle un concept nouveau ? (QR1)*. En faisant appel à la littérature sur l'innovation managériale<sup>43</sup>, il a été possible de définir et préciser ce concept autour de quatre dimensions cohérentes (structures, processus, pratiques et philosophie) et au regard de sa nouveauté.

Ce deuxième chapitre a pour objectif de développer un cadre théorique adapté pour répondre à la problématique centrale de cette thèse structurée autour de nos deux autres questions de recherche : *En quoi la représentation sociale et les caractéristiques individuelles des dirigeants influencent-elles la décision d'adopter l'entreprise libérée ? (QR2) et quels sont les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale de l'organisation ? (QR3)*.

Pour rappel, ces deux questions visent à combler des déficits bien identifiés dans la littérature sur l'entreprise libérée sur les antécédents à son adoption et ses effets en termes de performance. Premièrement, bien que les « promoteurs » de l'entreprise libérée mettent largement en avant la figure des dirigeants, aucune recherche n'interroge les raisons qui les conduisent à adopter l'entreprise libérée. Dans la littérature consacrée à l'entreprise libérée, la présence de « leaders libérateurs » charismatiques interroge notamment leurs motivations à adopter cette forme organisationnelle, porteuse d'une forme d'idéal (Brière, 2017). Deuxièmement, il convient de s'attarder sur la performance de l'entreprise libérée, davantage déclarée que démontrée. L'entreprise libérée conduirait à une performance économique et sociale de l'organisation (Getz, 2009). Si quelques auteurs commencent à s'y intéresser (Colle *et al.*, 2017 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018), les effets de l'entreprise libérée sont largement sous-explorés parmi les questionnements relevés (Landivar et Trouvé, 2017 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018), et ce bien que la performance soit au centre de la littérature normative dédiée à l'entreprise libérée. Les promoteurs de l'entreprise libérée mettent en évidence ses bienfaits sur le bien-être des salariés, voire leur bonheur au travail, sur leur créativité et

---

<sup>43</sup> Si certains auteurs parlent de théorie de l'innovation managériale (Hollen *et al.*, 2013), nous considérons à l'instar de Damanpour (2014) qu'en l'état actuel des recherches il s'agit d'une « littérature ».

leur capacité d'innovation. Paradoxalement, la voix des salariés est aujourd'hui sous représentée (Dortier, 2016), à quelques exceptions près (Picard, 2015).

Pour combler ces gaps, nous faisons appel à une lecture intégrative des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale (Volberda *et al.*, 2013)<sup>44</sup>. Ces deux perspectives présentent l'intérêt de pouvoir considérer la décision d'adoption de l'entreprise libérée au-delà d'un choix individuel et efficient, en intégrant une dimension sociale et collective qui est susceptible de la caractériser. En faisant appel à cette lecture dite intégrative, les antécédents à l'adoption de l'entreprise libérée et ses résultats sont revisités pour aboutir à une meilleure compréhension de l'adoption de cette nouvelle forme organisationnelle (présentant une nouveauté non seulement en termes de structure mais aussi de processus, pratiques et philosophie – *cf.* chapitre 1 section 3) et qui a fait, jusqu'à ce jour, l'objet de rares travaux.

L'originalité du cadre d'analyse proposé est double. D'une part, en réponse à plusieurs appels (Bocquet et Dubouloz, 2019 ; Damanpour, 2014 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Sturdy, 2004 ; Volberda *et al.*, 2014), il repose sur une combinaison de deux perspectives théoriques (rationnelle et institutionnelle) pour développer une conception plus nuancée de l'adoption de l'entreprise libérée que celles défendues par ses promoteurs ou opposants. D'autre part, ce cadre d'analyse couvre toute la chaîne de l'adoption de l'innovation (antécédents, décision, effets) (Bocquet et Dubouloz, 2015 ; Roper *et al.*, 2008 ; Volberda *et al.*, 2013) qui n'a jamais été appréhendée de manière aussi complète.

Plus précisément, ce chapitre se décompose en trois sections.

La **section 1** justifie le choix de combiner les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale (Volberda *et al.*, 2014) pour étudier l'adoption de l'entreprise libérée. Plusieurs auteurs indiquent qu'en combinant plusieurs perspectives (Damanpour, 2014 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Sturdy, 2004 ; Volberda *et al.*, 2014), une lecture plus complète d'un objet de recherche peut être proposée. En s'intéressant à la décision d'adoption de l'entreprise libérée, l'appel conjoint aux

---

<sup>44</sup> La revue systématique de la littérature opérée dans le chapitre précédent révèle que la littérature sur l'entreprise libérée est fragmentée et qu'elle peut être intégrée grâce à la littérature nuancée sur l'innovation managériale, une voie d'ores et déjà empruntée par plusieurs auteurs (Autissier et Guillain, 2017 ; Chabanet *et al.*, 2017 ; Hamel et Breen, 2007 ; Lam, 2005). De plus, l'entreprise libérée est toujours en recherche de cadrage théorique (Getz, 2012a ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018).

perspectives rationnelle et institutionnelle ouvre des voies intéressantes pour enrichir l'étude à la fois des antécédents et des effets de l'adoption de l'entreprise libérée qui fait encore largement défaut.

La **section 2** s'intéresse plus spécifiquement aux antécédents managériaux de l'adoption de l'entreprise libérée, au cœur de cette thèse, qui restent peu étudiés à ce jour. En effet, si la littérature sur l'entreprise libérée a montré l'importance des dirigeants dans la décision d'adoption (perspective rationnelle) et l'influence de la grande médiatisation qui l'entoure (perspective institutionnelle), aucune recherche n'a mis en lumière l'effet conjoint de ces deux types d'antécédents à travers le rôle clé des représentations sociales des dirigeants d'entreprises libérées.

La **section 3** se concentre sur l'effet de l'adoption de l'entreprise libérée sur un certain type de performance : la performance sociale, vue à travers l'atteinte de résultats non-économiques ou « *soft outcomes* » du point de vue des salariés. A cet effet, nous empruntons le cadre théorique de Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) par les parties prenantes et plus spécifiquement une extension du modèle de Clarkson (1995). Nous montrons en quoi ce cadre, d'essence mixte (rationnelle et institutionnelle), permet d'établir le lien entre la dimension managériale de l'entreprise libérée et sa dimension résultat, en particulier sa performance sociale saisie à travers les perceptions des salariés.

Au terme de ce chapitre, nous élaborons un modèle conceptuel et des propositions théoriques qui sont ensuite confrontées empiriquement dans le cadre de deux articles de recherche présentés dans les chapitres 4 et 5 de cette thèse.



## SECTION 1 : LECTURE INTEGRATIVE DE LA DECISION D'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE

---

Le premier chapitre a montré le caractère de nouveauté associé à l'entreprise libérée, à la fois en tant que concept (innovation conceptuelle) et en tant que forme organisationnelle (innovation contextuelle) en adoptant le prisme de l'innovation managériale. Ce second chapitre entend aller plus loin dans l'analyse de cette innovation contextuelle en précisant les antécédents à considérer pour comprendre la décision d'adopter cette forme organisationnelle et en évaluant les résultats associés en termes de performance.

Après avoir défini le phénomène d'adoption comme une décision, nous présentons les quatre perspectives de l'innovation managériale. Nous montrons alors en quoi la combinaison des perspectives rationnelle et institutionnelle fournit un cadre adapté pour déboucher sur une lecture intégrative de l'adoption de l'entreprise libérée du point de vue de ses antécédents managériaux et de ses effets en termes de performance sociale.

### 1.1. ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE VUE COMME UNE DECISION

L'adoption de l'entreprise libérée est considérée dans cette thèse comme une décision à un temps  $t$  et non comme un processus<sup>45</sup>. Ainsi, l'innovation est un « *discrete outcome* », vu comme « le résultat d'une décision qui consiste à adopter ou non une innovation à un temps  $t$ , que cette innovation soit générée par l'entreprise adoptante ou par une autre entreprise » (Bocquet et Dubouloz, 2015, p.265). Dans la lignée de Damanpour (2014) et Damanpour et Aravind (2012), l'adoption de l'entreprise libérée se produit dès lors que l'organisation décide de la mettre en œuvre (Damanpour, 2014 ; Damanpour et Aravind, 2012). Cette définition est également celle de l'OCDE (Union européenne, Office statistique, et Organisation de coopération et de développement économiques, 2005, p.60) pour laquelle l'innovation managériale est : « la mise en œuvre d'une méthode organisationnelle (dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures) qui n'avait pas été utilisée auparavant par la firme et qui résulte de décisions stratégiques prises par la direction ». L'adoption d'une

---

<sup>45</sup> Un ensemble de travaux sur l'innovation managériale que nous n'aborderons pas dans cette thèse, considère l'adoption comme un processus « comprenant diverses séquences d'activités, de choix, de comportements et d'événements qui conduisent à un résultat » (Dubouloz, 2013b, p.76) ou « *the process of introducing something new* » (Gopalakrishnan et Damanpour, 1997, p.16). Le processus d'innovation managériale est divisé en deux phases, la génération et l'adoption ; ces deux phases étant elles-mêmes des processus (Dubouloz, 2013b).

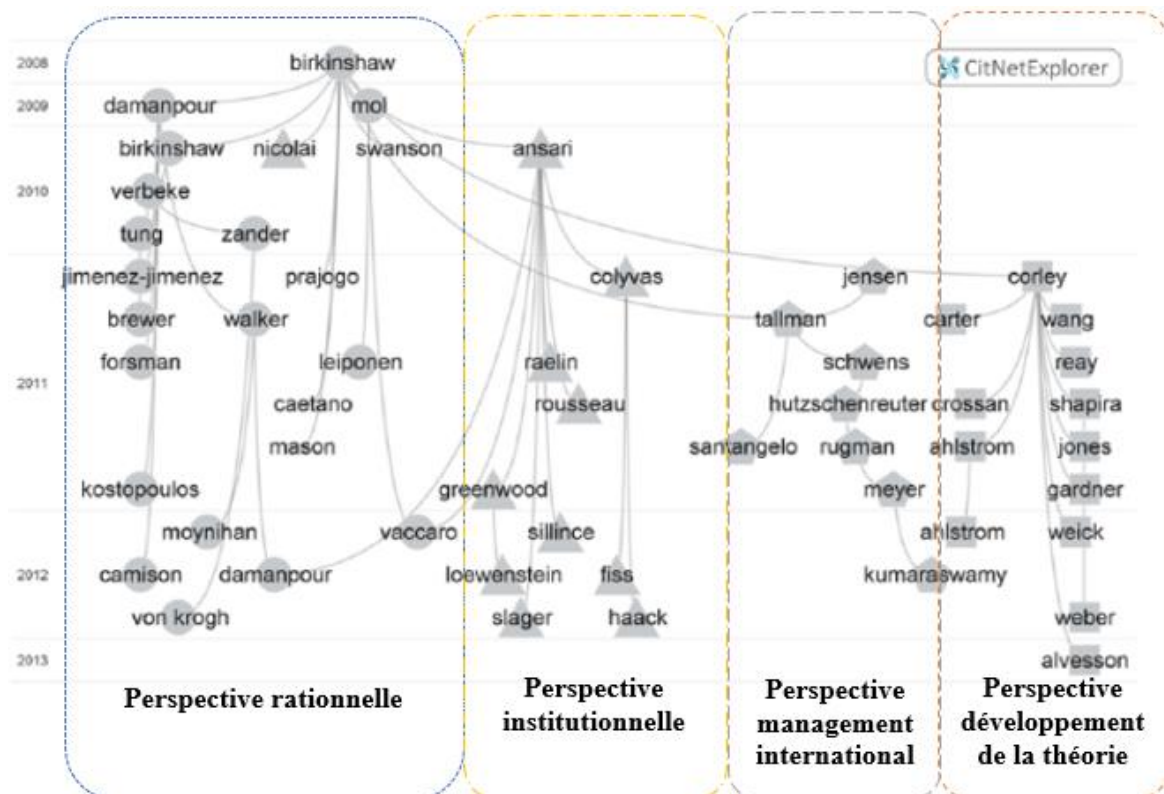
innovation managériale en tant que décision fait donc l'objet d'une réponse dichotomique (adoptée vs non adoptée), avec un état avant et un état après l'adoption à un temps  $t$ .

Si la décision d'adoption de l'entreprise libérée a fait l'objet de peu de travaux à l'exception de l'étude ethnographique de Getz (2009) (également dans Carney et Getz, 2009), les perspectives théoriques de l'innovation managériale et les travaux empiriques associés peuvent fournir une base solide pour appréhender cette décision d'adoption au regard de ses antécédents et de ses effets.

## 1.2. QUATRE PERSPECTIVES DE L'INNOVATION MANAGERIALE

Volberda *et al.* (2014) proposent une classification des travaux sur l'innovation managériale sur la base d'une analyse bibliométrique menée à partir de 2008<sup>46</sup>. Quatre perspectives théoriques sont mises en évidence : rationnelle, institutionnelle, management international et construction de la théorie (*cf.* figure 8 ci-dessous).

**Figure 8. Réseaux de citations des publications les plus importantes : Les quatre perspectives de l'innovation managériale (D'après Volberda *et al.*, 2014, p. 1248)**



<sup>46</sup> L'article de Birkinshaw, Hamel, et Mol (2008) a marqué un tournant dans les recherches en innovation managériale notamment en stabilisant le concept (Volberda *et al.*, 2014).

Si d'autres auteurs (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Sturdy, 2004) ont également établi une classification des perspectives théoriques mobilisées pour étudier l'adoption d'une innovation managériale (les principales sont synthétisées dans le tableau 15 page suivante), la classification opérée par Volberda *et al.* (2014) présente au moins trois avantages.

Premièrement, basée sur une analyse bibliométrique récente, cette classification inclut de manière systématique les précédents travaux sur le sujet. Deuxièmement, les auteurs prennent de la distance par rapport à cette méthode de classification qui peut conduire à une vue fragmentée des recherches (Damanpour, 2014 ; Sturdy, 2004) en montrant qu'il est possible (et souhaitable) de combiner les perspectives. A titre d'exemple, leur article débouche sur un modèle processuel d'adoption d'une innovation managériale basé à la fois sur la perspective rationnelle du processus d'adoption (Birkinshaw *et al.*, 2008) et les apports de la perspective institutionnelle, en prenant en compte les mécanismes de variation, sélection, rétention (Zbaracki, 1998). Troisièmement, ils partagent le constat avec les auteurs des autres classifications que la perspective rationnelle est la plus mobilisée, constituant en cela, le point de départ ou de référence des autres perspectives (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2014 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Sturdy, 2004 ; Volberda *et al.*, 2014). Par ailleurs, tout comme la perspective rationnelle, la perspective institutionnelle est transversale aux autres. Elle se confond parfois avec la perspective des modes managériales - ou *fads and fashions* - (Damanpour, 2014 ; Volberda *et al.*, 2014), la labélisation des perspectives étant quelque peu « arbitraire » (Sturdy, 2004, p. 157) et exclusive les unes et des autres.

**Tableau 14. Principales classifications des perspectives théoriques de l'innovation managériale**

AUTEURS	CATEGORISATIONS	OBJET DE RECHERCHE
Sturdy, 2004	5 approches ou perspectives théoriques : rationnelle, psychodynamique, rhétorique/ dramaturgique, politique, culturelle et institutionnelle	L'adoption de nouvelles idées et de pratiques de gestion.
Birkinshaw <i>et al.</i> , 2008	4 principales approches ou perspectives théoriques : institutionnelle, mode managériale, culturelle et rationnelle	Le processus de génération d'une innovation managériale. Ils proposent un cadre d'analyse processuel de l'invention et de l'implémentation d'une innovation managériale à l'échelle organisationnelle.
Damanpour et Aravind, 2012	4 principales perspectives théoriques : rationnelle (qui prime dans les recherches), institutionnelle ou de réseau, culturelle-organisationnelle, <i>fads and fashions</i>	Revue de littérature sur l'innovation managériale : génération et adoption, antécédents et effets.
Damanpour, 2014	Choix de se focaliser sur 2 approches : perspective rationnelle (« <i>management innovation perspective</i> ») et perspective institutionnelle (« <i>management fashion perspective</i> »)	Les défis théoriques et empiriques à surmonter dans les recherches sur l'adoption d'une innovation managériale.
Volberda <i>et al.</i> , 2014	4 perspectives théoriques : rationnelle, institutionnelle, management international et construction de la théorie	Le processus d'innovation managériale. Ils proposent un cadre d'analyse dynamique et multiniveaux de l'adoption d'une innovation managériale.

Au total, la classification de Volberda *et al.* (2014) ouvre la voie à de nouvelles études sur la décision d'adoption d'une innovation managériale, d'essence mixte, combinant plusieurs perspectives théoriques parmi lesquelles :

La *perspective rationnelle*. Cette perspective prévaut largement dans les recherches sur l'innovation managériale (Damanpour et Aravind, 2012). Elle est fondée sur une hypothèse de rationalité et ancrée dans la théorie économique de la firme faisant de la décision d'adoption un choix efficient basé sur un arbitrage coûts/ bénéfices (Volberda *et al.*, 2014). Ce choix relève exclusivement du top-management. L'innovation managériale est vue comme centrale pour maintenir et/ou améliorer les performances et l'efficacité organisationnelles (Damanpour et Aravind, 2012), et assurer la pérennité de l'organisation dans un contexte où les résultats ne sont pas toujours garantis (Hollen *et al.*, 2013). Les travaux qui s'inscrivent dans cette perspective s'intéressent principalement aux antécédents à l'adoption d'une innovation managériale (*i.e.* facteurs

qui favorisent ou freinent), à ses résultats (*i.e.* effets sur différents types de performance), et à l'interaction avec d'autres types d'innovations (*i.e.* innovations technologiques produits et procédés notamment) (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Damanpour, 2014 ; Volberda *et al.*, 2013). Les recherches processuelles sur la poursuite de l'usage ou de la routinisation des innovations managériales sont plus marginales (Dubouloz, 2013b ; Volberda *et al.*, 2014).

La *perspective institutionnelle*. Elle est largement basée sur les théories institutionnelles, des réseaux et la contagion des comportements (Damanpour, 2014) avec, par exemple, les travaux d'Ansari *et al.* (2010) portant sur la diffusion et l'adaptation des innovations managériales et/ou des organisations adoptantes. Ainsi, une innovation managériale peut être adoptée pour des raisons sociales, politiques ou institutionnelles, en dehors de toute considération rationnelle, notamment lorsque le gain en termes d'efficacité est incertain ou que les questions de légitimité l'emportent. D'autres travaux mobilisent les théories néoinstitutionnelles en s'intéressant aux modes managériales (Abrahamson, 1991). Les organisations sont influencées par celles ayant déjà adopté une innovation managériale, empruntant alors des comportements mimétiques. Enfin, certains travaux se rapportent davantage à une perspective politique (Sturdy, 2004), focalisant sur la manière dont les organisations répondent à la complexité institutionnelle (Volberda *et al.*, 2014).

La *perspective management international* (ou culturelle pour Sturdy, 2004 et Birkinshaw *et al.*, 2008). Cette perspective s'intéresse à la génération, à la diffusion et à l'adaptation des innovations managériales dans des contextes interculturels, le plus souvent entre les filiales de firmes multinationales (Volberda *et al.*, 2014). Elle questionne la manière dont les innovations managériales sont façonnées par les facteurs culturels (Birkinshaw *et al.*, 2008).

Enfin, la *perspective construction de la théorie* révèle l'importance des chercheurs et théoriciens comme des « agents externes de changement » (Birkinshaw *et al.*, 2008) dans la génération et plus largement dans le processus d'adoption d'une innovation managériale. Ce rôle, qui consiste à générer de nouvelles théories et pratiques, est toutefois davantage tenu par la sphère managériale (Barley *et al.*, 1988 ; Volberda *et al.*, 2014). Dans ce cadre, les chercheurs sont appelés, par exemple, à ajuster leur rôle en mettant en théorie des pratiques déjà existantes (David, 2013).

Compte tenu de notre problématique portant sur les antécédents à l'adoption de l'entreprise libérée et de ses effets sur la performance, les perspectives rationnelles et institutionnelles s'avèrent être les plus adaptées, celles-ci étant associées clairement à l'étude des antécédents et de la performance (Volberda *et al.*, 2014 ; Walker *et al.*, 2015). Le choix de mobiliser ces deux perspectives s'inscrit dans la lignée de Sturdy (2004), Damanpour et Aravind (2012), Damanpour (2014) et Volberda *et al.* (2014). En effet, ces auteurs considèrent que la mobilisation d'une seule perspective équivaut à un raisonnement incomplet même si ces perspectives paraissent opposées compte tenu de leurs ancrages théoriques distincts. Ainsi, Damanpour et Aravind (2012), Damanpour (2014), Walker *et al.* (2015) et plus récemment Bocquet et Dubouloz (2019) invitent les chercheurs à dépasser les oppositions entre les perspectives basées sur les normes de rationalité ou de conformité pour davantage les combiner et examiner leurs effets de manière intégrée, tant pour l'étude des antécédents à l'adoption d'une innovation managériale que pour l'analyse de ses résultats.

### **1.3. APPORT DES PERSPECTIVES RATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DE L'INNOVATION MANAGERIALE POUR ETUDIER LES ANTECEDENTS ET LES EFFETS DE L'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE**

Il convient dès lors d'éclairer la lecture des antécédents et des résultats de la décision d'adoption de l'entreprise libérée du point de vue des perspectives rationnelle et institutionnelle et d'apprécier leurs apports à la lecture de l'adoption de l'entreprise libérée.

#### **1.3.1. Perspective rationnelle de l'adoption de l'entreprise libérée**

Concernant la perspective rationnelle, une innovation managériale est adoptée selon un objectif défini en termes de résultats et d'efficacité, bien que ceux-ci ne soient pas garantis. Les managers vont donc, au moyen d'une évaluation rationnelle, prendre une décision selon le résultat attendu et ainsi permettre à l'organisation de résister aux modes transitoires. Dans ce cadre, l'adoption de l'entreprise libérée est décidée dans l'objectif d'assurer la pérennité de l'organisation au travers d'une meilleure performance organisationnelle et d'une bonne ou meilleure santé financière. Elle répond donc bien au principe d'intentionnalité (*i.e.* la poursuite d'objectifs organisationnels de performance) au centre de la définition de l'innovation managériale (Walker *et al.*, 2015). Selon Damanpour et Aravind (2012) ou Volberda *et al.* (2013), l'adoption d'une

innovation managériale est bien déterminée par les choix managériaux et systèmes organisationnels internes. Elle n'est pas nécessairement envisagée pour répondre à des pressions ou pour une recherche de conformité sociale ou de légitimité. Ainsi, on peut noter que les études sur les antécédents aux innovations managériales et leurs effets ont d'ailleurs en grande partie été réalisées à travers la perspective rationnelle (Damanpour, 2014 ; Volberda *et al.*, 2014). Pourtant, des appels à se départir de l'opposition fréquente entre les perspectives rationnelle et institutionnelle ont été lancés, pour privilégier l'examen des effets interactifs de la légitimité institutionnelle et des choix managériaux dans l'adoption des innovations managériales (Damanpour et Aravind, 2012 ; Damanpour, 2014).

### **1.3.2. Perspective institutionnelle de l'adoption de l'entreprise libérée**

L'entreprise libérée s'étant aussi construite en opposition au modèle classique de l'organisation centré sur la seule recherche de profit (Aigouy et Granata, 2017 ; Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009 ; Gilbert *et al.*, 2018c) et représentant un objet d'étude émergent et largement médiatisé (Antoine *et al.*, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2018b ; Picard, 2015), les dirigeants peuvent être soumis à une forme de pression sociale car ils appartiennent à un système social dans lequel les leaders d'opinion sont à même d'influer sur leurs décisions (Rogers, 1995). L'adoption peut donc être perçue comme « nécessaire » par crainte de voir les résultats sociaux et/ou économiques impactés négativement (*ibid.*) et de perdre en légitimité. Les arguments issus de la perspective institutionnelle sont donc de nature à enrichir et compléter l'étude des antécédents à l'adoption de l'entreprise libérée. En effet, dans cette perspective, l'adoption ne répond plus seulement à une décision rationnelle mais trouve ses fondements dans les comportements mimétiques, de conformité sociale ou symbolique, d'isomorphisme coercitif ou non, indépendamment des gains associés en termes de performance (Sturdy, 2004). Les pressions, provenant d'une diversité d'acteurs (*i.e.* régulateurs, concurrents, clients, actionnaires, associations professionnelles, société mère et organisations non gouvernementales (Walker *et al.*, 2015)) appellent les organisations à se conformer aux règles et aux normes en adoptant des pratiques similaires (Kostova et Roth, 2002). Dans ce cadre, l'adoption va être influencée par une dimension sociale comprenant les canaux de communication (média ou interpersonnels), la nature du système social (*e.g.* normes, réseaux...) ainsi que les acteurs externes, agents de changement (Rogers, 1995). La

recherche de légitimité externe et de réputation prendrait alors le pas sur les motivations économiques (Abrahamson, 1996 ; Mol et Birkinshaw, 2014 ; Walker *et al.*, 2015 ; Wang, 2010). Dès lors, les managers basent leurs décisions sur « la cotation » de l'innovation managériale en question parmi celles disponibles sur le marché plutôt que sur des attentes en termes de résultats (Damanpour *et al.*, 2018 ; Walker *et al.*, 2015 ; Yeung *et al.*, 2006). Ainsi, en imitant les autres, les organisations pallient l'incertitude à laquelle elles font face quant aux résultats attendus en adoptant une innovation managériale qui semble avoir donné satisfaction dans d'autres contextes organisationnels (Abrahamson, 1991). Les études sur les modes managériaux cherchent à comprendre quelles sont les caractéristiques des managers « qui achètent » les innovations managériaux (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 826 ; David, 1996, p.25). L'entreprise libérée étant fortement soumise à l'engouement médiatique et à la promotion de gourous (Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017 ; Gilbert *et al.*, 2018b ; Marmorat et Nivet, 2017), cette perspective semble intéressante, voire presque indissociable. Elle peut permettre de comprendre les raisons qui poussent les dirigeants, figures centrales de la « libération », à adopter l'entreprise libérée pour assumer leurs responsabilités sociales, sociétales et économiques<sup>47</sup> en cohérence avec leur vision (Dortier, 2016 ; Getz, 2016b ; Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017 ; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017 ; Robertson, 2006). La question des antécédents est d'autant plus importante compte tenu de la nouveauté conceptuelle de l'entreprise libérée puisque cela implique de fait une plus grande incertitude lors de l'adoption (Harder, 2011 ; Rogers, 1995). Elle peut être également soumise à l'influence des acteurs internes et externes, notamment sur le marché des modes managériaux (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Harder, 2011). Dans cette perspective, l'innovation managériale peut s'observer en termes de discours ou de pratiques (Birkinshaw *et al.*, 2008).

Cette perspective institutionnelle est donc de nature à compléter la perspective rationnelle permettant une compréhension de l'adoption de l'entreprise libérée sous différents angles. Elle est particulièrement cohérente dans ce cas puisque, dans son essence, l'entreprise libérée invite à dépasser un mode de pensée purement rationnel :

*« a fearless rationality and the wisdom that can be found  
in emotions, intuition, events, and paradoxes—and Evolutionary-Teal turns*

---

<sup>47</sup> La responsabilité environnementale n'est pas mise en avant dans la littérature sur l'entreprise libérée. Elle est davantage intégrée à une responsabilité sociétale plus large envers la communauté.



*the page from the rational-reductionist worldview [...] and the post-modern worldview [...] to a holistic approach to knowing.* » (Laloux, 2015)

Au-delà, elle invite à considérer concomitamment des approches a priori contraires, ou du moins en apparence inconciliables et paradoxales :

*« the F-form company embraces a paradox of both pursuing its self-interests and being considerate to other companies. The company is self-interested because, as a business with world-class vision, it relentlessly pursues its own good often at the expense of its competitors. However, with its suppliers, customers, and partner companies the F-form company is more considerate, because what is good for them is generally good for the company itself. »* (Getz, 2009, p. 50-51)

*« le potentiel « hégémonique » des nouveaux modèles et en montrant le paradoxe de ceux-ci, se voulant « libérateurs » mais reposant sur des mécanismes renforcés de contrôle notamment normatifs »* (Picard, 2015, p. 76)

À l'instar de Damanpour et Aravind (2012), nous considérons donc que l'intégration des perspectives rationnelle et institutionnelle est possible et hautement souhaitable dans le cadre de l'étude de la décision d'adoption de l'entreprise libérée. Tout comme dans les entreprises libérées qui agrègent un certain nombre de paradoxes, cette lecture intégrative montre qu'il n'existe pas de réelle opposition entre les deux perspectives et que leur combinaison est au contraire porteuse d'une nouvelle perspective (Poole et Van de Ven, 1989). A cette étape, il convient toutefois de préciser les antécédents et les types d'effets à considérer dans le cadre de l'entreprise libérée au regard des deux perspectives.

### **1.3.3. Antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée à la lumière des perspectives rationnelle et institutionnelle**

Plusieurs classifications d'antécédents (*i.e.* facteurs affectants positivement ou négativement la décision d'adoption) sont présentes dans la littérature sur l'innovation managériale. Damanpour et Aravind (2012) distinguent les facteurs environnementaux ou externes, les caractéristiques de l'organisation, les caractéristiques des leaders et les attributs de l'innovation. Néanmoins, trois catégories d'antécédents sont généralement

présentées. Elles diffèrent marginalement selon les auteurs (*e.g.* Dubouloz, 2013b ; Khosravi *et al.*, 2019 ; Volberda *et al.*, 2013).

(1) *Les antécédents internes* – Ils correspondent aux caractéristiques de l'organisation (culture organisationnelle, type de structure, stratégie, type de management des ressources humaines, etc.) et de ses membres (caractéristiques individuelles des leaders et collaborateurs) (Damanpour, 1991 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Dubouloz, 2013b ; Jaskyte, 2011 ; Khanagha *et al.*, 2013 ; Khosravi *et al.*, 2019 ; Mol et Birkinshaw, 2014 ; Su *et al.*, 2019). Parmi eux, les caractéristiques de l'organisation sont les plus étudiées (Damanpour, 1991 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Damanpour, 2014). Les caractéristiques des leaders ou dirigeants sont assimilées aux antécédents dits managériaux (Volberda *et al.*, 2013) (*cf.* tableau 16). Parmi ces derniers, les antécédents ayant fait l'objet du plus grand nombre d'études empiriques pour l'adoption d'une innovation managériale sont relatifs à leur niveau de qualification et d'expérience, qui, en général, a un effet positif (Ganter et Hecker, 2013 ; Mol et Birkinshaw, 2009). D'autres études portent sur les caractéristiques individuelles des dirigeants (Damanpour, 2017), en se concentrant sur l'âge, le genre, l'ancienneté dans le poste ou les fonctions, l'orientation politique, l'attitude face au changement et à l'innovation, la prise de risque et le style de leadership (Damanpour et Schneider, 2006, 2008). Quant à l'expérience et à l'attitude des dirigeants, peu de recherches les ont intégrées à ce jour alors que les top managers sont clés dans les prises de décisions notamment pour l'adoption d'innovations managériales d'autant plus qu'elles affectent directement le travail de management (Hamel, 2006 ; Vaccaro, 2010).

(2) *Les antécédents externes (dont inter-organisationnels)*. Ils sont relatifs à la nature de l'environnement (intensité concurrentielle, contraintes réglementaires, marché, industrie, etc.) dans lequel l'organisation évolue (Battisti et Iona, 2009 ; Damanpour et Schneider, 2006 ; Hashem et Tann, 2007) et à la nature de ses interactions avec les acteurs externes qui le composent (réseaux, partenariats, interaction avec des acteurs externes, etc.) (Douglas *et al.*, 2016 ; Ganter et Hecker, 2013 ; Hollen *et al.*, 2013 ; Sturdy *et al.*, 2009 ; Volberda *et al.*, 2010).

(3) *Les attributs de l'innovation managériale*. Ils sont notamment issus des travaux de Rogers (1995) et sont au nombre de cinq : avantage relatif, compatibilité, capacité à être essayée, observabilité et complexité. Les recherches empiriques montrent

que ces attributs expliquent la vitesse de diffusion et le taux d'adoption des innovations managériales, les quatre premiers ayant généralement des effets positifs et le cinquième un effet négatif (Damanpour et Aravind, 2012 ; Damanpour et Schneider, 2009).

De manière générale, les connaissances, sur les antécédents à l'innovation managériale et leurs effets sur l'adoption, restent limitées et nécessitent d'être approfondies (Damanpour, 2017 ; Mol et Birkinshaw, 2012 ; Volberda *et al.*, 2013) et ce, quelle que soit la perspective théorique retenue (rationnelle ou institutionnelle). Les caractéristiques des leaders et dirigeants ou antécédents managériaux, sont parmi les moins étudiés, les recherches s'étant davantage focalisées sur les caractéristiques structurelles des organisations et les facteurs externes (Dubouloz, 2013b). Cela semble paradoxal dans la mesure où des travaux déjà anciens ont identifié le rôle clé (pour ou contre) joué par les dirigeants dans le cadre d'adoption d'innovations managériales (Daft, 1978 ; Elenkov et Manev, 2005). De même, peu de recherches ont intégré l'attitude et l'expérience des dirigeants alors que ces caractéristiques sont, là encore, centrales pour l'adoption d'innovations managériales. Le tableau 16 fournit une synthèse précise des antécédents managériaux à l'adoption d'une innovation managériale.

**Tableau 16. Revue des antécédents managériaux à l'adoption d'une innovation managériale (Adapté et enrichie d'après Dubouloz, 2013b)**

ANTECEDENTS	EFFET(S) ATTENDU(S) ET JUSTIFICATION	AUTEURS	EFFET OBSERVE
Jeune âge	<b>Positif</b> – Les jeunes managers ont plus de chances d'adopter des innovations managériales que les plus âgés notamment parce qu'ils sont plus réceptifs aux idées novatrices (Damanpour et Schneider, 2006)	Damanpour et Schneider (2006)	Non significatif
Genre	<b>Positif</b> – Les managers hommes influencent positivement la décision d'adopter une innovation managériale (Damanpour et Schneider, 2006).	Damanpour et Schneider (2006)	Non significatif
Ancienneté dans les fonctions	<b>Négatif</b> – L'ancienneté dans les fonctions influence négativement l'adoption d'une innovation managériale parce que les managers avec une forte ancienneté sont moins réceptifs aux innovations et ont tendance à accepter l'organisation telle qu'elle est » (Damanpour et Schneider, 2006).	Damanpour et Schneider (2006)	Positif
		Jaskyte (2011)	Positif
Ancienneté dans la position de manager	<b>Négatif</b> – L'ancienneté managériale influence négativement l'adoption d'une innovation managériale parce que les managers avec une forte ancienneté sont moins réceptifs aux innovations et ont tendance à accepter l'organisation telle qu'elle est (Damanpour et Schneider, 2006).	Damanpour et Schneider (2006)	Positif
		Camison-Zornoza <i>et al</i> (2004)	Positif
		Harder (2011)	Négatif
Niveau d'éducation des top-managers et managers	<b>Positif</b> – Des top-managers hautement éduqués ont plus de chance d'identifier des nouvelles approches (le niveau d'éducation permettant une meilleure réceptivité aux nouvelles idées), de recueillir des informations qui réduisent l'incertitude à leur sujet et de les retenir (Lee <i>et al.</i> , 2005 ; Rogers, 1995)	Bantel et Jackson (1989)	Non significatif
		Kimberly et Evanisko (1981)	Positif
		Young <i>et al.</i> (2001)	Positif
		Damanpour et Schneider (2006)	Non significatif
		Mol et Birkinshaw (2009)	Positif
		Ganter et Hecker (2014)	Positif
		Harder (2011)	Positif
Expérience des managers	<b>Positif</b> – Les managers expérimentés ont des connaissances et compétences pour intégrer de nouvelles pratiques dans les procédés organisationnels et plus de légitimité pour les mettre en œuvre (Damanpour et Schneider, 2006 ; Kimberly et Evanisko, 1981).	Kimberly et Evanisko (1981)	Positif
		Young <i>et al.</i> (2001)	Positif
		Damanpour et Schneider (2006)	Non significatif
Réflexivité des top-managers	<b>Positif</b> – Les top-managers revoient fréquemment et collectivement leurs objectifs, stratégies et processus. L'innovation managériale peut stimuler l'introduction de nouvelles pratiques managériales puisque les top-managers sont plus ouverts au changement et prompts à l'identification d'alternatives managériales.	Mihalache (2012)	Positif

Dissidence des top-managers	<b>Positif</b> – Certains top-managers expriment leurs désaccords (en termes de croyances, attitudes ou idées) auprès d'autres membres de l'équipe ce qui peut entraîner la reconnaissance d'une nécessité de changement et leur permettre d'être plus créatifs dans l'identification des alternatives possibles.	Mihalache (2012)	Positif
Diversité en âge de l'équipe de direction	<b>Négatif</b> – Plus grande est la diversité d'âge, plus grande est la diversité des intérêts et attentes, plus grande est la possibilité de générer des conflits et des définitions divergentes des objectifs et politiques organisationnelles	Galia et Zenou (2013)	Négatif
		Harder (2011)	Positif (pour les innovations managériales nouvelles pour l'industrie)
Attitude des managers face au changement et tolérance face à la prise de risque	<b>Positif</b> – L'attitude des managers face au changement, leur tolérance face à la prise de risques sont sources d'un climat propice à l'adoption d'une innovation managériale notamment en créant une vision enthousiasmante du futur et en sélectionnant et légitimant des champions du changement en interne (Hansen et Kahnweiler, 1997 ; Hashem et Tann, 2007 ; Kanter, 1985 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Zmud, 1984).	Zmud (1984)	Positif
		Hashem et Tann (2007)	Non significatif
		Elenkov <i>et al.</i> (2005)	Positif
		Chang et Hughes (2012)	Positif
Style de leadership : transformationnel	<b>Positif</b> – Les leaders transformationnels peuvent stimuler le management de l'innovation notamment en partageant les risques des actions innovantes avec les suiveurs (Bass <i>et al.</i> , 2003) et en les stimulant pour l'atteinte des objectifs (Vaccaro <i>et al.</i> , 2012).	Vaccaro <i>et al.</i> (2012)	Positif
		Elenkov <i>et al.</i> (2005)	Positif
		Elenkov et Manev (2005)	Positif
		Jaskyte (2011)	Positif
Style de leadership : transactionnel	<b>Positif</b> – Les leaders transactionnels peuvent stimuler le management de l'innovation notamment en réduisant la complexité et l'ambiguïté organisationnelle (Marion et Uhl-Bien, 2001)	Vaccaro <i>et al.</i> (2012)	Positif
		Elenkov <i>et al.</i> (2005)	Non significatif
		Elenkov et Manev (2005)	Positif
Style de leadership : politique	<b>Positif</b> - Le leadership de type politique (au sens de Nutt et Backoff, 1992) favorise et légitimise l'innovation managériale auprès des acteurs concernés.	Carassus <i>et al.</i> (2014)	Positif
Style de leadership : technique et administratif	<b>Positif</b> - Les responsables techniques et administratifs, par leur gestion relationnelle et de communication, jouent un rôle clé pour expliquer le changement, communiquer sur ses caractéristiques, ses effets et ses contributions, impliquer les acteurs concernés et de surmonter les résistances.	Carassus <i>et al.</i> (2014)	Positif

Personnalité des top-managers	<b>Positif</b> – Les variables de personnalité telles que celles retenues dans le modèle Big Five (extraversion, ouverture aux expériences, amabilité, conscience et neuroticisme) influencent positivement la créativité qui est positivement liée à l'innovation organisationnelle.	Elenkov <i>et al</i> (2005)	Positif (sauf le neuroticisme et la conscience)
Intelligence émotionnelle des managers	<b>Positif</b> – L'intelligence émotionnelle aide les leaders à prendre les bonnes décisions à propos des nouvelles pratiques managériales.	Yuvarav et Srivastava (2007)	Positif
Diversité en genre de l'équipe de direction	<b>Positif</b> – La contribution des femmes dans les équipes de direction favoriserait les innovations managériales car elles sont plus orientées vers l'humain (Torchia <i>et al.</i> , 2011).	Galia et Zenou (2013)	Non significatif
Hétérogénéité des expériences fonctionnelles de l'équipe de direction	<b>Positif</b> – Parce que la créativité et l'innovation requièrent la combinaison d'idées, la communication inter-fonctionnelle et les équipes de direction inter-fonctionnelles représentent de bons précurseurs de l'innovation.	Elenkov <i>et al</i> (2005)	Positif

Les conséquences en termes de connaissances liées à la faible prise en compte des antécédents managériaux sont renforcées dans le cadre de l'entreprise libérée pour trois raisons essentielles.

Premièrement, le rôle des dirigeants est réputé central dans l'adoption d'une telle forme d'organisation. En effet, pour opérer une transformation radicale de l'organisation<sup>48</sup>, il est nécessaire de disposer du pouvoir nécessaire (Getz, 2012b). De plus, les leaders et dirigeants représentent la pierre angulaire, parfois controversée (Picard et Islam, 2019), de l'entreprise libérée, cette dernière étant « très fortement dépendante de la figure du leader » (Gilbert *et al.*, 2014 ; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017, p. 47). Généralement, ce sont eux qui donnent la vision et qui veillent au respect des valeurs (Getz, 2009 ; Getz et Marbacher, 2017 ; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017).

Deuxièmement, en s'intéressant à la décision d'adoption (et non au processus de mise en œuvre), le rôle des dirigeants est d'autant plus crucial (Dampour et Schneider, 2006). Ils représentent, en effet, une force puissante pour ou contre l'entreprise libérée, le pouvoir de décision finale leur revenant généralement (Carney et Getz, 2009). Ils sont également en grande partie responsables des valeurs culturelles qui prévalent au sein

<sup>48</sup> La nouveauté attachée à l'entreprise libérée est reconnue comme étant de nature radicale à l'issue du premier chapitre.

de l'entreprise et des équipes décisionnelles, et qui sont favorables ou non à l'innovation (Bantel et Jackson, 1989 ; Elenkov *et al.*, 2005).

Troisièmement, et de manière plus fondamentale, si dans une perspective rationnelle, la décision du dirigeant est le résultat d'un processus rationnel et strictement individuel, la perspective institutionnaliste conduit à l'élargir à sa dimension cognitive et sociale. En effet, les interactions sociales semblent fortement influencer le choix de l'entreprise libérée (Gilbert *et al.*, 2018c ; Marmorat et Nivet, 2017). La décision d'adoption peut alors être influencée par les discours des acteurs externes (consultants, gourous du management, médias, « *early-adopters* ») (Abrahamson, 1991 ; Rogers, 1995 ; Zbaracki, 1998), particulièrement actifs dans le cas de l'entreprise libérée (Gilbert *et al.*, 2018b ; Picard, 2015). La perspective institutionnelle apporte donc une ouverture sur l'environnement de l'organisation en considérant que les interactions sociales entre acteurs internes et externes sont à même de modifier les perceptions et les choix des managers (Rogers, 1995 ; Volberda *et al.*, 2013, 2014). Cette interaction entre acteurs internes et externes (au niveau inter-organisationnel et macro) peut conduire à la construction de « croyances collectives », par exemple, en rationalisant les modes managériales (Abrahamson, 1996, p. 265 ; Volberda *et al.*, 2014, p. 1249). Ainsi, perspectives institutionnelle et rationnelle s'enrichissent mutuellement (Volberda *et al.*, 2014 ; Walker *et al.*, 2015) puisque l'adoption de l'entreprise libérée serait à la fois influencée par des forces économiques et institutionnelles (Damanpour, 2014 ; Kennedy et Fiss, 2009). Des forces sociales, économiques, technologiques et politiques affecteraient la manière dont les managers perçoivent le besoin d'innover. Ces pressions ressenties face à ses différentes forces auraient aussi pour origine des processus collectifs et sociaux (Rogers, 1995 ; Walston *et al.*, 2001 ; Westphal *et al.*, 1997). Nous reviendrons dans la section suivante (section 2) sur la nécessité d'appréhender ces antécédents managériaux selon cette lecture intégrative (rationnelle et institutionnelle).

#### **1.3.4. Performance sociale de l'entreprise libérée à la lumière des perspectives rationnelle et institutionnelle**

Les questionnements théoriques sur l'adoption d'une innovation managériale interrogent également ses résultats, notamment en termes de performance (Damanpour, 2017 ; Walker *et al.*, 2015). L'étude des résultats d'une innovation, quel que soit son type, représente un enjeu clé (Camisón et Villar-López, 2014). Si la perspective institutionnelle

est mobilisée à côté de la perspective rationnelle pour l'identification des antécédents, elle l'est moins concernant l'étude du lien entre l'innovation managériale (mais aussi l'innovation au sens large) et ses résultats. Au-delà, plusieurs enjeux sont associés à cette question, d'une part, la mesure des résultats de l'innovation managériale est rendue délicate compte tenu des difficultés méthodologiques (CIS, 2016 ; Damanpour, 2014 ; Damanpour *et al.*, 2018 ; Walker *et al.*, 2015). D'autre part, il est difficile d'isoler les contingences liées au marché et aux caractéristiques organisationnelles et plus globalement aux facteurs contextuels internes et/ou externes (CIS, 2016 ; Damanpour, 2014 ; Walker *et al.*, 2015). Les perspectives rationnelle et institutionnelle sont les deux perspectives associées à l'étude de la performance (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Walker *et al.*, 2015). En effet, elles se rejoignent sur l'idée qu'une innovation managériale est adoptée dans un objectif de résultats positifs pour l'organisation et/ou la société dans son ensemble, au contraire d'autres perspectives dans lesquelles l'intentionnalité n'est pas au premier plan (Birkinshaw *et al.*, 2008).

Les résultats associés à l'adoption d'une innovation managériale sont généralement de deux ordres (Walker *et al.*, 2015) :

(1) Les « *hard outcomes* », considérés essentiellement par la perspective rationnelle, correspondent aux *résultats économiques* (ou en termes de performance opérationnelle), le plus souvent à court terme. Les recherches se sont focalisées en priorité sur une dimension purement économique de la performance, en termes notamment de productivité du travail ou d'augmentation de la rentabilité économique ou financière (*e.g.* Armbruster *et al.*, 2008 ; Evangelista et Vezzani, 2010 ; Mol et Birkinshaw, 2009). En combinant des mesures objectives et subjectives de la performance, Camisón et Villar-López (2014) montrent que l'adoption d'une innovation managériale conduit à améliorer la performance de l'entreprise. De même, Walker *et al.* (2010) trouvent un effet indirect entre l'innovation managériale et la performance avec un effet médiateur du management de la performance. Ces « *hard outcomes* » peuvent aussi se référer à l'acquisition d'un avantage concurrentiel (Camisón et Villar-López, 2011 ; Besbes *et al.*, 2013). Ainsi, l'innovation managériale a un effet positif sur ce dernier qui, en retour, affecte positivement la performance (financière et commerciale) (Besbes *et al.*, 2013). Enfin, un ensemble d'études porte sur les effets de l'innovation managériale sur d'autres types d'innovation (produits, procédés, marketing). Les résultats



ne sont pas unanimes. Par exemple, Mol et Birkinshaw (2012) et Nieves (2016) trouvent un effet positif sur l'innovation produit alors qu'il est négatif pour Gunday *et al.* (2011).

Il ressort de ces travaux que les effets positifs ne sont pas automatiques, les innovations managériales peuvent ne rien apporter ou déboucher sur des améliorations marginales (Hamel et Breen, 2007). Ce point mérite encore attention car les effets des innovations managériales sur la performance restent mal connus (Le Roy *et al.*, 2013 ; Volberda *et al.*, 2013), sachant qu'une des difficultés repose sur le fait qu'ils peuvent être indirects et observés uniquement après un certain délai (Nieves, 2016).

(2) Les « *soft outcomes* », qui relèvent davantage de la perspective institutionnelle, sont assimilés aux *résultats non-économiques*. Dans cette perspective, l'adoption d'une innovation managériale est associée à des gains en termes de légitimité ou de résultats sociaux puisqu'elle met l'accent sur les rôles des acteurs externes et sur les facteurs sociaux (Sturdy, 2004 ; Walker *et al.*, 2015). Ces pressions conduisent les organisations à se conformer aux normes de leur environnement institutionnel (Ansari *et al.*, 2010). Les résultats, selon la perspective institutionnelle, sont par nature plus incertains et diffus (Volberda *et al.*, 2013 ; Walker *et al.*, 2015 ; Walston *et al.*, 2001) et s'observent davantage à moyen ou long terme. La perspective institutionnelle de l'innovation managériale permet d'amender les dimensions de la performance comme le relèvent les récents travaux de Walker *et al.* (2015). Ils rappellent que les innovations managériales peuvent aussi avoir un effet sur la performance non-économique. Leur méta-analyse montre toutefois que cette dernière est la moins étudiée avec 19 études empiriques sur les 52 répertoriées intégrant une dimension non-économique de la performance. De manière plus détaillée, elle porte sur la satisfaction client, le développement d'alliances avec des acteurs externes, l'acquisition d'une légitimité. Celles traitant de la performance sociale (*e.g.* la qualité du travail, bonheur au travail ou la satisfaction des salariés), sont encore plus rares (*cf.* tableau 17 pour une synthèse).

**Tableau 17. Etudes empiriques portant sur les effets des innovations managériales sur la performance non-économique de l'organisation avec une dimension sociale**

ETUDES EMPIRIQUES	METHODOLOGIE/ MESURE	CONTENU DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE	RESULTATS
Bouville et Alis (2014)	Quantitative / Perceptuelle (Subjective)	La performance sociale est mesurée par la satisfaction au travail, une mesure de la santé au travail de l'Organisation Mondiale de la Santé et l'intention de rester dans l'entreprise.	Les pratiques <i>Lean</i> ont un effet négatif sur les trois mesures de la performance sociale.
Camison et Lopez (2010)	Quantitative / Perceptuelle (Subjective)	La performance organisationnelle inclut une dimension économique et une non-économique avec une évaluation en termes de satisfaction (quatre items). La performance sociale représente un item : « La satisfaction des autres parties prenantes » ( <i>i.e.</i> en dehors des actionnaires et actionnaires).	L'innovation managériale a un effet positif sur la performance organisationnelle.
Garrido et Camarero (2010)	Quantitative / Perceptuelle (Subjective)	La performance sociale est davantage relative à la dimension sociétale (effets sur la communauté, la société au sens large).	L'étude empirique porte sur des musées. L'innovation managériale n'a pas d'effet sur la performance sociale.
Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle (2011)	Quantitative / Objective	Les auteurs mesurent l'effet conjugué de trois types d'innovation (produit, process et managériale) sur la performance organisationnelle composée en partie d'un « modèle de relations humaines » incluant l'absentéisme et le turnover.	Les résultats de l'étude empirique soutiennent un effet positif de l'innovation sur l'absentéisme et le turnover.
Luk <i>et al.</i> (2008)	Quantitative / Perceptuelle (Subjective)	Les auteurs mesurent l'effet de la capacité d'innovation organisationnelle sur la Performance Sociétale de l'Entreprise avec cinq items. Ceux relatifs à la dimension sociale sont le niveau de satisfaction des salariés quant à leur travail et de fidélité des salariés. Deux sont relatifs aux clients et un à la communauté (dimension sociétale).	Les résultats de l'étude empirique soutiennent un effet positif de l'innovation managériale sur la Performance Sociétale de l'Entreprise dans les deux pays observés.
Wong <i>et al.</i> (2011)	Quantitative / Objective	La performance sociale est incluse dans la Performance Sociétale de l'Entreprise. Elle est mesurée au moyen d'un score agrégé, Kinder, Lydenberg, Domini, and Company (KLD) qui est composé de sept indicateurs : les relations avec la communauté, la diversité, les relations avec les employés, l'environnement, les produits, la gouvernance de l'entreprise et des droits de l'Homme. Un second test est mené avec les cinq premiers indicateurs.	Les entreprises plus décentralisées ont un meilleur résultat en termes de PSE.

L'effet de l'innovation managériale sur la performance sociale reste donc un sujet largement sous-exploré (Luk *et al.*, 2008). Très récemment, la méta-analyse de Khosravi *et al.* (2019) n'évoque même pas cette dimension de la performance. Il semble néanmoins important de s'intéresser aux effets des innovations managériales sur la performance sociale, au-delà de la performance opérationnelle ou financière puisqu'il peut exister un biais pro innovation souvent identifié dans la littérature (Damanpour et Aravind, 2012 ; Rogers, 1995) postulant que « *a new is always good* » (Sturdy et Grey, 2003, p. 654). Les innovations sont souvent perçues positivement car elles sont a priori utiles, profitables ou aptes à résoudre un problème (Kimberly, 1981 ; Van de Ven, 1986).

De plus, la recherche de performance sociale est au cœur de l'entreprise libérée. Elle est celle qui interroge le plus tant au niveau managérial<sup>49</sup> qu'académique au regard du faible nombre d'études disponibles à ce jour. Cette question mérite d'être pleinement traitée (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). D'une part, du point de vue de la perspective rationnelle, les managers pourraient adopter l'entreprise libérée pour atteindre non seulement une performance économique mais aussi et surtout une performance sociale dans la mesure où les salariés sont placés au centre de l'organisation tout en accordant une priorité à leur liberté et bonheur (Mousli, 2016 ; Picard et Islam, 2019). Or, il pourrait ainsi exister une discordance entre les effets attendus et les effets réels ; et ce d'autant plus que la littérature relève des effets théoriques multiples et hétérogènes qui restent également peu étudiés empiriquement. D'autre part, du point de vue de la perspective institutionnelle, la primauté est donnée aux acteurs internes et externes. Ainsi, l'adoption de l'entreprise libérée représente une réponse aux demandes de légitimité sociale ou sociétale, de la part des salariés ou d'autres acteurs externes, ce qui peut conduire à une révision profonde de la notion même de performance. En effet, selon la définition même de l'innovation managériale, une innovation est adoptée pour atteindre les « objectifs organisationnels » (Birkinshaw *et al.*, 2008, p.825). Ainsi, si les dirigeants adoptent l'entreprise libérée pour des motivations qui ne sont pas seulement rationnelles, l'évaluation des résultats se fera en concordance avec leurs attentes, dont

---

<sup>49</sup> E.g. « *L'entreprise libérée, le bonheur au travail : utopie ou réalité ?* » (<http://www.pole-emploi.org>) ; « *De Taylor au « chief happiness officer » : l'éternelle subordination du salariat* » – Analyse de Danièle Linhart (2018) (<https://gsara.tv/causes/linhart/>) ; « *Le paradoxe des entreprises libérées : libération ou asservissement ?* » (Dalmas, 2018) (<https://theconversation.com>).

la recherche de légitimité interne et/ou externe. Ce point fera l'objet de la section 3 de ce chapitre.

### **CONCLUSION DE LA SECTION 1**

Cette section a montré la portée des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale pour identifier les antécédents, en particulier managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et ses effets en termes de performance sociale. Il débouche sur une lecture intégrative permettant de penser l'adoption de l'innovation contextuelle que représente l'entreprise libérée au-delà d'un cadre purement rationnel (Volberda *et al.*, 2013, 2014 ; Walker *et al.*, 2015). Une synthèse de cette analyse est proposée dans le tableau 18 ci-après.

**Tableau 18. Synthèse des apports d'une combinaison des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale pour étudier les antécédents et les résultats de l'entreprise libérée**

	PERSPECTIVE RATIONNELLE	PERSPECTIVE INSTITUTIONNELLE	COMBINAISON DES PERSPECTIVES RATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE
NIVEAUX D'ANALYSE	Organisationnel	Innovation/ macro	/
ANTECEDENTS	Les managers sont clés dans la décision d'adoption et attendent des résultats en termes d'efficacité en adoptant une innovation managériale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'adoption peut être motivée par des raisons sociales, symboliques, de recherche de légitimité.</li> <li>• Rôle clé des caractéristiques des managers adoptant l'innovation managériale.</li> </ul>	La décision d'adoption peut être influencée par des forces internes et externes à l'organisation. Elle peut ou non (voire seulement en partie) être motivée par des attentes en termes de résultats économiques. Elle est façonnée par les caractéristiques individuelles et les représentations nées de l'interaction avec d'autres acteurs par un processus de construction sociale. La combinaison des perspectives conduit ainsi à une analyse intégrative plus fine et nuancée des antécédents.
RESULTATS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des résultats en termes d'efficacité et de performance organisationnelle sont attendus même si le succès n'est pas garanti.</li> <li>• Les études cherchent à établir un lien causal entre pratiques de management et performance organisationnelle.</li> <li>• Evaluation des résultats en termes d'« <i>hard outcomes</i> ».</li> <li>• Indicateurs objectifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des résultats attendus en termes de performance sociale et de légitimité.</li> <li>• Evaluation des résultats en termes de « <i>soft outcomes</i> ».</li> <li>• Indicateurs subjectifs.</li> </ul>	Les effets d'une innovation managériale peuvent être évalués en termes de résultats économiques et non-économiques, par des indicateurs objectifs ou subjectifs. La combinaison des perspectives conduit à une conception élargie de la performance.

## **SECTION 2 : ANTECEDENTS MANAGERIAUX A L'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE**

---

Nous avons montré l'importance de s'intéresser aux antécédents managériaux dans le cadre de l'adoption de l'entreprise libérée compte tenu de la place centrale occupée par le dirigeant dans la littérature sur l'entreprise libérée. Dans les écrits de Getz (*e.g.* Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2012b), et selon certains auteurs, ces « leaders-libérateurs » seraient même surreprésentés au détriment des salariés (Dortier, 2016). Dans cette section, nous montrons en quoi l'approche cognitive de la stratégie et les représentations sociales nous permettent de compléter les antécédents managériaux en accord avec notre lecture intégrative de l'innovation managériale. Enfin, nous tentons d'identifier les éléments pouvant relever des antécédents à l'adoption de l'entreprise libérée dans la littérature dédiée à cet objet de recherche.

### **2.1. RECONCILIER LES PERSPECTIVES RATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE PAR L'APPROCHE COGNITIVE DE LA STRATEGIE**

L'approche cognitive de la stratégie<sup>50</sup> (Laroche et Nioche, 2006) est de nature à étayer l'importance du dirigeant dans la décision d'adoption de l'entreprise libérée. En mettant en avant l'importance que peuvent revêtir les caractéristiques individuelles et les représentations sociales des dirigeants, elle enrichit notre cadre d'analyse des antécédents à l'adoption basé sur les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale. L'approche cognitive de la stratégie remet en question le tout rationnel (Narayanan *et al.*, 2011). En effet, selon cette approche, la réflexion stratégique des dirigeants, leur pensée, dans leurs contenus comme dans leurs mécanismes, sont placées au centre des processus stratégiques (Laroche et Nioche, 2006). En management stratégique, il est reconnu que la cognition joue, entre autres, un rôle important dans la prise de décision et les perceptions (Gavetti, 2005 ; Helfat et Peteraf, 2015), notamment en matière d'adoption d'une innovation managériale (Harder, 2011 ; Lam, 2005). Il est entendu qu'au-delà de leurs caractéristiques individuelles, une des clefs

---

<sup>50</sup> Cette approche, ancrée dans la psychologie cognitive, s'intéresse aux processus mentaux qui interviennent en réponse à l'environnement (Lam, 2005). Les recherches sont scindées autour de trois champs de recherche (Porac et Thomas, 2002). Le premier, centré sur la théorie de la décision comportementale, porte sur les biais cognitifs, heuristiques et les limites du processus dans les jugements et les choix. Le second s'intéresse à la méthodologie, aux techniques permettant de mettre à jour les cartes cognitives et les structures des schémas mentaux individuels. Le troisième champ regarde le lien entre structure cognitive et prise de décision en management stratégique (dans sa formulation et dans sa mise en œuvre) (Walsh, 1995). C'est dans ce dernier champs que se positionne principalement notre travail.

du processus stratégique réside dans les perceptions et représentations sociales des dirigeants (Laroche et Nioche, 2006). Le terme « cognitif » fait référence à l'idée que les individus développent des modèles mentaux, des systèmes de croyances et une structure de connaissances qu'ils mobilisent pour percevoir, construire et faire sens du monde qui les entoure afin de prendre des décisions sur les actions à mener (Lam, 2005 ; Walsh, 1995 ; Weick, 1995). Les individus n'étant pas en mesure de traiter l'ensemble des informations présentes dans leur environnement (rationalité limitée), ils s'appuient sur des représentations mentales de cet environnement qui seront potentiellement source de biais cognitifs (Lam, 2005). La cognition comprend à la fois l'activité ou processus mental et la structure mentale ou représentations (Helfat et Peteraf, 2015).

**Nous considérons qu'une telle approche cognitive est de nature à compléter les antécédents d'essence majoritairement rationnelle. Dans ce cadre, les représentations sociales des dirigeants, antécédents négligés jusqu'ici, permettent de résoudre en partie cette asymétrie dans la littérature.**

## **2.2. APPORT DES REPRESENTATIONS SOCIALES**

Si l'influence des représentations sociales des dirigeants sur la formation des comportements et décisions stratégiques a rarement été investiguée, deux études récentes mettent en évidence leur intérêt en management stratégique. Ricard *et al.* (2016) montrent, par exemple, qu'une représentation positive de l'environnement international par les top-managers est un facteur clé de succès de l'internationalisation de leurs entreprises et ce, malgré le manque de visibilité et de connaissances sur les pays étrangers. Dans une autre étude récente, Csaszar et Levinthal (2016) montrent que les représentations sociales des managers affectent la perception des retombées et alternatives stratégiques qu'ils sont prêts à considérer, et en définitive la qualité des stratégies qu'ils élaborent.

### **2.2.1. Origines, définitions et distinctions**

Les représentations sociales, issues des sciences sociales et notamment de la psychologie et de la sociologie, s'intéressent particulièrement à l'émergence et à la construction de telles représentations. Moscovici (1961) est le premier à cadrer et à labelliser les représentations sociales telles que nous les connaissons aujourd'hui. Il fut précurseur dans le domaine en s'intéressant aux processus à l'origine des

représentations. Bien que sa vision soit novatrice, d'autres auteurs s'étaient préalablement penchés sur les représentations dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, tels qu'Emile Durkheim (Durkheim, 1898 ; Durkheim et Mauss, 1901), auteur de référence de la discipline. Ses travaux portaient sur les représentations collectives, un concept qui semblait pourtant négliger les interactions entre l'individuel et le collectif (Moliner et Guimelli, 2015) alors qu'il était « [nécessaire] de faire de la représentation une passerelle entre le monde individuel et le monde social, de l'associer ensuite à la perspective d'une société qui change » (Moscovici, 2003, p.82). Moscovici (1961) met aussi en valeur la pluralité des groupes sociaux dans la société et l'importance de l'interaction entre les individus dans la construction d'une représentation dite sociale. Un objet peut donc avoir plusieurs représentations sociales selon le groupe social de l'individu<sup>51</sup> en question.

Dans ce cadre, la représentation sociale est définie comme un « ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations [autour d'un noyau central] se référant à un objet ou à une situation. Elle est déterminée à la fois par le sujet lui-même, par le système social et idéologique dans lequel il est inséré, et par la nature des liens qu'il entretient avec l'objet situé dans ce système social. » (Abric, 2003, p. 205). Elle est construite par l'interaction du sujet avec son environnement social. Moscovici (2003) précise encore cette idée en indiquant que « ce qui permet de qualifier de « sociales » les représentations, ce sont moins leurs supports individuels ou groupaux que le fait qu'elles soient élaborées au cours de processus d'échanges ou d'interactions » (p. 99). Ainsi, est-il clé de rappeler que la qualification « sociales » des représentations n'est pas liée au fait qu'elles soient supportées par un groupe social. La représentation individuelle existe mais elle est aussi sociale dans la mesure où chacun fait appel à sa culture, à son langage acquis par des expériences passées et désire que sa vérité rejoigne celle des autres et permette l'action collective (Drevet, 2008).

Le terme de représentation est parfois confondu avec celui de perception alors que les deux sont différents (Piaget, 1932). En effet, alors que la perception est une connaissance des objets résultant d'un contact avec eux, la représentation consiste, soit à évoquer les objets en leur absence, soit à compléter leur connaissance perceptive en se référant à d'autres objets non actuellement perçus. Les deux s'expriment dans

---

<sup>51</sup> L'individu est dénommé « sujet » dans les études en sociologie.



un rapport de correspondance établi entre ce que l'on veut exprimer (signifié) et le moyen d'expression que l'on utilise à cette fin (signifiant) (*ibid.*). Ainsi, pour exister, une représentation doit représenter un objet pour un individu, ce qui signifie également que les caractéristiques à la fois de l'objet et de l'individu ont une incidence sur la représentation.

Une représentation sociale est une forme de vision globale et unitaire d'un objet ou d'un sujet, un système d'interprétation de la réalité (une représentation de la réalité) qui va déterminer les comportements et les pratiques. En tant que système d'interprétation, elle représente un guide pour l'action, elle oriente les actions et les relations sociales et régit les relations des individus au monde et aux autres. Elle oriente et organise leurs choix. Le mécanisme de la représentation reconstruit l'objet par l'individu en créant une différence entre l'objet réel et l'objet reconstruit (Jodelet, 1989). En ce sens, elle peut fournir une clé d'analyse et de compréhension des modes de pensée des individus et donc des raisons de leurs décisions, actions, comportements et approches des situations rencontrées. Elle restructure la réalité pour permettre une intégration à la fois des caractéristiques objectives de l'objet, des expériences antérieures du sujet, et de son système d'attitudes et de normes. Elle est par essence relationnelle dans la mesure où elle s'élabore et est mobilisée lors d'interactions sociales, par la communication et l'échange (Doise, 1973 ; Jodelet, 1989).

### **2.2.2. Choix de l'approche structurale des représentations sociales**

Plusieurs approches peuvent être mobilisées pour l'étude des représentations sociales (Moliner et Guimelli, 2015).

*L'approche sociogénétique*, développée par Moscovici (1961) et Jodelet (1989), reste la base de ce champ. Elle porte sur les conditions et processus d'émergence. Selon lui, l'émergence de la représentation sociale se fait : (1) par l'objectivation qui est la manière dont le sujet trie, hiérarchise les informations et se les approprie en les transformant en représentations ; (2) par l'ancrage qui est l'intégration « de l'objet de la représentation dans le système de valeurs du sujet » afin de construire un cadre mental ce qui peut provoquer des conflits sociaux ou culturels. Ainsi, une représentation sociale naît d'une situation nouvelle pour l'individu (le sujet) qui dispose alors

d'informations réduites sur l'objet (« dispersion de l'information »). Cet objet indéfini va alors créer une situation innovante et une activité cognitive accrue afin de maîtriser l'objet (« pression à l'inférence »), ce qui entraînera une augmentation de la communication autour de l'objet. La mise en commun d'informations permettra un phénomène de focalisation de la part des individus sur « un aspect particulier en fonction des attentes ou des orientations du groupe » (Moliner et Guimelli, 2015). On essaie alors d'assimiler un objet encore inconnu (du moins partiellement) à quelque chose que nous connaissons bien. Si les travaux relevant de cette approche sont incontournables puisque constituant la première théorisation des représentations sociales, nous ne retiendrons pas cette approche sociogénétique qui s'intéresse davantage au processus de construction de la représentation sociale. Ici nous cherchons à distinguer le rôle de la représentation sociale (et son contenu) sur la décision d'adopter l'entreprise libérée.

*L'approche sociodynamique* de Doise (1990) s'attache à mettre en évidence les liens entre les rapports sociaux et les représentations sociales. Selon Roussiau et Bonardi (2001), cette approche est centrée sur l'aspect social se rapprochant en certains points de la pensée de Bourdieu (1977). Cela peut aboutir à des prises de positions. Dans ce cadre, les travaux s'intéressent au processus d'ancrage. Cette approche n'est pas retenue ici puisqu'elle porte sur la place de l'individu dans la société et sur les rapports sociaux entre individus (Bertrand, 2014). Elle ne nous permet pas de répondre à notre problématique.

*L'approche dialogique* des représentations sociales, initiée par les travaux de Jodelet (1989), s'est développée en s'intéressant prioritairement au langage et aux discours. Ces recherches portent sur la création de la représentation au travers du langage et de la communication (Markova, 2007). Les représentations sociales sont inscrites dans le langage (les mots employés pour évoquer l'objet ou le phénomène sont imprégnés des croyances qui sont entretenues à son propos) et fonctionnent comme un langage (en raison des cadres qu'elles fournissent pour coder et catégoriser l'objet). Cette approche ne nous paraît pas adaptée pour étudier l'entreprise libérée. Compte tenu de sa forte médiatisation, cette approche centrée sur les discours ne permet pas de répondre à notre problématique. En effet, les dirigeants pourraient répéter volontairement ou involontairement des

discours de promoteurs et donc conduire à identifier un contenu de la représentation sociale qui ne leur serait pas propre.

*L'approche structurale* ou théorie du noyau central proposée par Abric (1976), porte sur le contenu, l'organisation et la dynamique des représentations. Cette approche considère que certains éléments constitutifs des représentations sociales, le « noyau central », vont jouer deux fonctions, d'une part une fonction génératrice de sens et d'autre part une fonction organisatrice. Selon Abric (1976, 2003), le noyau central constitue la partie fixe d'une représentation basée sur les normes et les valeurs de l'individu. Le noyau central a deux fonctions qui ne peuvent être entendues séparément puisque la représentation sociale est organisée « autour et par » celui-ci. « Autour » se réfère à la « fonction génératrice », *i.e.* à l'apport de sens à la représentation (sa signification). Le noyau central est ce par quoi les autres éléments prennent du sens. « Par » se réfère à la « fonction organisatrice » soit à l'organisation et la coordination des relations des différents éléments composant le noyau central. Il détermine la nature des liens qui unissent les autres éléments appelés « éléments périphériques ». Le système périphérique représente la partie dynamique de la représentation. Il est donc susceptible de changer. Une « zone muette » entoure la représentation sociale. En effet, en s'intéressant aux pensées, aux représentations profondes des personnes interrogées, une forme de gêne et d'inhibition peut apparaître car les normes, valeurs morales pourraient être contre normatives par rapport au groupe social. Cette zone muette est rarement exposée spontanément (Abric, 2003) et nécessite la mise en œuvre de techniques d'identification spécifique (*e.g.* le chaînage cognitif - *cf.* Chapitre 3, section 2). Compte tenu de la constitution de la représentation sociale, son analyse et la compréhension de son fonctionnement nécessitent donc un double repérage : celui de son contenu et celui de sa structure. Les représentations sociales ne sont plus simplement un « outil de description » mais « un outil d'explication et de compréhension des mécanismes de mise en œuvre ou de transformation » (Roussiau et Bonardi, 2001, p. 11).

**Cette approche structurale nous paraît particulièrement adaptée pour identifier un nouvel antécédent managérial à l'adoption de l'entreprise libérée, de nature à compléter les antécédents managériaux dans la littérature sur l'entreprise libérée. En effet, elle permet de repérer le contenu de la représentation sociale avec une méthodologie précise qui la rend opérationnalisable. De plus,**

**l'approche structurale va au-delà des discours, en identifiant la zone muette notamment. Ce point semble tout à fait adapté compte tenu de la médiatisation qui entoure l'entreprise libérée (au contraire de l'approche dialogique).**

### **2.3. ESSAI DE CARACTERISATION DES ANTECEDENTS MANAGERIAUX A L'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE**

Si aucune étude ne porte spécifiquement sur l'adoption de l'entreprise libérée et ses antécédents, il nous a semblé pertinent d'identifier les éléments qui pouvaient malgré tout relever des antécédents managériaux. Comme le tableau 19 le synthétise, ces antécédents sont d'essence rationnelle, et pour partie d'essence institutionnelle.

**Tableau 19. Essai de caractérisation des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée selon la perspective rationnelle de l'innovation managériale**

		ANTECEDENTS IDENTIFIES	VERBATIMS ILLUSTRATIFS
PERSPECTIVE RATIONNELLE	Croyances	Rejet de la bureaucratie dont les effets sont jugés néfastes	« Vous [en référence à Bill Gore] avez décidé de fonder votre propre entreprise, où des inventeurs comme vous ne s'enliseront pas dans les bourbiers de la bureaucratie, où les salariés passeront beaucoup de temps à innover et beaucoup moins à faire du plat à leur patron. » (Hamel et Breen, 2008, p. 75)  « [le dirigeant] s'inspire également de Getz et Carney (2012), qui invitent les dirigeants à libérer leur entreprise, et de Nayar (2011) dont le mot d'ordre est « les travailleurs avant tout ». En conséquence, il a développé de fortes convictions qui l'ont encouragé à rejeter l'entreprise classique. Les systèmes néo-tayloristes (hyper concurrence, contrôle de l'information, etc.) ne sont plus adaptés à notre monde, pas plus que l'hyper capitalisme libéral' [...] » (Gilbert <i>et al.</i> , 2018b, p. 290-291)
		Importance de s'affranchir de cadres trop rigides	« À l'origine, son fondateur, Christophe, a créé la société avec deux autres développeurs passionnés partageant quelques croyances de base, notamment la possibilité de travailler ailleurs que chez le client et le besoin de ne pas figer les périmètres. » (Colle <i>et al.</i> , 2017, p. 170)  « Son ambition [du dirigeant] est de créer « une sorte d'île » et « d'ouvrir la porte à un peu plus de démocratie, de liberté et de désir dans l'entreprise ». » (Gilbert <i>et al.</i> , 2018c, p.291)
		Importance d'éviter les excès de managérialisme <sup>52</sup> (e.g. Parker, 2002) (Landivar et Trouvé, 2017 ; Picard, 2015)	« En réalité, je pense que le rôle des cadres dirigeants si vous voulez, c'est essentiellement de réfléchir à ce que sera l'entreprise dans 5 ou 10 ans. C'est ça le rôle des cadres dirigeants. C'est de donner la direction. Ce n'est pas de contrôler ce que fait le voisin. » (Gilbert, Raulet-Croset <i>et al.</i> , 2017, p. 221)
		Croyance quant à la performance de l'entreprise libérée	« Autodidacte, Christophe est rejoint en 2012 par Laurent, ancien sportif de haut niveau puis commercial passé par des grands groupes et entrepreneur, attiré par cette jeune entreprise et désireux de « trouver de la performance aussi bien pour nos clients que pour nous ». » (Colle <i>et al.</i> , 2017, p. 171)  « Tony Hsieh, PDG et fondateur de Zappos, a expliqué qu'il voulait mettre en œuvre l'Holocratie parce que la productivité par employé avait diminué au fur et à mesure que l'organisation se développait, et il pensait que le fait de rendre l'entreprise plus d'auto-organisation pourrait renverser cette tendance. » (Lee et Edmondson, 2017, p. 4)

<sup>52</sup> Le managérialisme est une « idéologie qui veut étendre les principes de gestion à toutes les sphères de la vie sociale et humaine. [Il] prône la gestion rationnelle des entreprises et l'imitation de leurs pratiques dans tous les domaines de la vie sociale et privée. » (Rouleau, 2007, p.247).

	Vision stratégique	Ambition d'atteindre une performance autre que financière	« L'adoption de ces nouvelles méthodes de travail ne se limite pas à l'atteinte des objectifs en termes de performance économique. Il intègre une dimension sociale, selon les PDG des trois entreprises étudiées : pour Favi, c'est " Faire vivre 200 familles à Hallencourt ", pour Pault, " Réenchanter le monde de l'entreprise " et pour Chrono Flex, " Une refondation sociétale par les entreprises » (Gilbert <i>et al.</i> , 2018b, p. 296)
	<i>Caractéristiques individuelles des dirigeants</i>		
PERSPECTIVE RATIONNELLE	Expérience professionnelle		« le parcours et la posture atypique de Paul le placent d'emblée en décalage avec les carrières managériales conventionnelles dans la banque. [...] Paul a, lui, un parcours marqué par des passages entre secteur privé et public. » (Picard et Lanuza, 2016, p. 79)
	Créativité		« nous identifions un trait créatif particulier commun aux leaders libérateurs : la capacité à redéfinir les problèmes » (Getz, 2009, p. 47)
	Visionnaire		« les dirigeants des trois entreprises que nous avons rencontrés peuvent être qualifiés de patrons visionnaires : « L'entreprise étant une forme de monarchie, la seule manière d'en sortir est de procéder à une Révolution » (Jean-François Zobrist) (Gilbert, Teglborg <i>et al.</i> , 2017, p. 47)
	Sagesse ( <i>e.g.</i> Nonaka, Chia, Holt, & Peltokorpi, 2014)		« ils utilisent la sagesse pour résoudre de nombreuses questions contradictoires rencontrées au cours de ce processus. Cependant, comme le laisse entendre la définition de la sagesse, ils l'utilisent non seulement pour cela, mais aussi pour combiner le bien commun de l'entreprise avec le bonheur personnel des employés. » (Getz, 2009, p. 49)
	Confiance		« Faire confiance aux employés crée la vulnérabilité et le risque : cela ne semble pas être un problème chez FAVI mais peut ne pas être faisable ou souhaitable dans tous les contextes. » (Lefebvre et Shiba, 2005, p. 93)
	Pas d'aversion au risque		« Toutes ces contradictions, qui sous-tendent et vivifient l'esprit de CNN, découlent directement de la personnalité de Ted Turner, de ses méthodes de travail, de sa manière de voir les choses. Il ne croit pas à l'échec. » (Peters, 1993, p. 55)

Pourtant, comme nous l'avons montré dans le point 1.3.3., ces antécédents managériaux pourraient être complétés en empruntant une perspective institutionnelle. En effet, certains éléments de la littérature sur l'entreprise libérée révèlent la potentielle force de pressions de différentes natures (*cf.* tableau 20 suivant).

**Tableau 20. Essai de caractérisation des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée selon la perspective institutionnelle de l'innovation managériale**

ANTECEDENTS IDENTIFIES	VERBATIMS ILLUSTRATIFS
Représentation critique du rôle du manager	« Paul met ainsi en cause les représentations dominantes [quant au rôle du manager]. » « Paul lui-même développe un discours alternatif sur le rôle du manager qui fait référence à d'autres « utopies de la dirigeance » comme Semco (Semler, 1993) et les « entreprises libérées » (Getz et Carney, 2013). » (Picard et Lanuza, 2016, p. 79)
Perceptions de l'entreprise libérée influencées par l'idéal mobilisateur de la terminologie	« Il n'est pas impossible que le succès de l'expression tienne d'une part à ce qu'elle table sur un idéal puissamment mobilisateur, la liberté, d'autre part à ce que cet idéal ait été immédiatement associé par Carney et Getz (2012) à des exemples concrets de réalisations entrepreneuriales, enfin à ce que l'imprécision même de la formule permet à chacun de l'investir d'un sens personnel. Les patrons peuvent y entendre un appel à affranchir leur entreprise de contraintes externes (réglementaires) et internes (coûts de structure) qui pèsent sur elle [...et] la promesse d'une conciliation possible entre travail et épanouissement personnel, congruente avec la volonté réitérée depuis une dizaine d'années de « remettre l'humain au centre » de l'activité économique. » (Brière, 2017, p. 266)
Scepticisme face aux modèles traditionnels	« La raison fondamentale du changement que nous défendons est la conviction profonde que les entreprises ont besoin de se réformer, mais vraiment, profondément. » (Daudigeos <i>et al.</i> , 2019, p. 8)
Influence du réseau inter-organisationnel	« son réseau professionnel hors-banque est reconnu comme une ressource clef, mais son expertise technique limitée le place à la marge du collectif managérial » (Picard et Lanuza, 2016, p. 79)
Influence de la communication autour de l'entreprise libérée	De « nombreux dirigeants d'entreprises en transformation en France, souvent après avoir assisté à une conférence d'Isaac Getz ou après la lecture de son livre » (Marmorat et Nivet, 2017, p. 144)
Influence de la communication autour de l'entreprise libérée	« Ils se sont directement inspirés de l'exemple de Favi, ayant assisté à des conférences données par Zobrist, et ayant lu Getz et Carney (2012). Après avoir étudié Favi, AG explique qu'il a pris conscience de deux pierres d'achoppement en matière de gestion. » (Gilbert <i>et al.</i> , 2018b, p. 293)
Influence des interactions inter-personnelles	« [le dirigeant] s'inspire également de Getz et Carney (2012), qui invitent les dirigeants à libérer leur entreprise, et de Nayar (2011) dont le mot d'ordre est « les travailleurs avant tout ». » (Gilbert <i>et al.</i> , 2018c, p. 290)
Influence des interactions inter-personnelles	« Son fondateur, Christophe, a créé la société avec deux autres développeurs passionnés convaincus de la nécessité « que les membres de l'équipe se fédèrent autour d'un sujet, d'une passion commune, d'un projet, en totale autonomie, sans manager ». » (Chabanet <i>et al.</i> , 2017, p. 60)

PERSPECTIVE INSTITUTIONNELLE

L'approche cognitive de la stratégie (Laroche et Nioche, 2006) s'avère précieuse pour considérer explicitement le rôle des représentations sociales des dirigeants dans la décision d'adopter l'entreprise libérée. **Les représentations sociales sont de nature à intégrer véritablement les perspectives rationnelle et institutionnelle.** En effet, la représentation sociale de l'entreprise libérée est formée par le sujet lui-même, par le système social et idéologique dans lequel il est inséré (perspective rationnelle), et par la nature des liens qu'il entretient avec l'objet situé dans ce système social (perspective institutionnelle).

Cette voie semble donc porteuse et à notre connaissance jamais investiguée jusqu'ici<sup>53</sup>.

## CONCLUSION DE LA SECTION 2

Cette section avait pour objectif de proposer une lecture intégrative des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée par les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale. En mobilisant l'approche cognitive de la stratégie (Laroche et Nioche, 2006), cette lecture a ainsi été enrichie par un antécédent managérial largement négligé, les représentations sociales des dirigeants. Cet antécédent conduit justement à s'extraire du « tout rationnel » pour montrer l'importance jouée par les interactions sociales du dirigeant dans la décision d'adopter l'entreprise libérée confortant en cela l'intérêt d'une lecture intégrative.

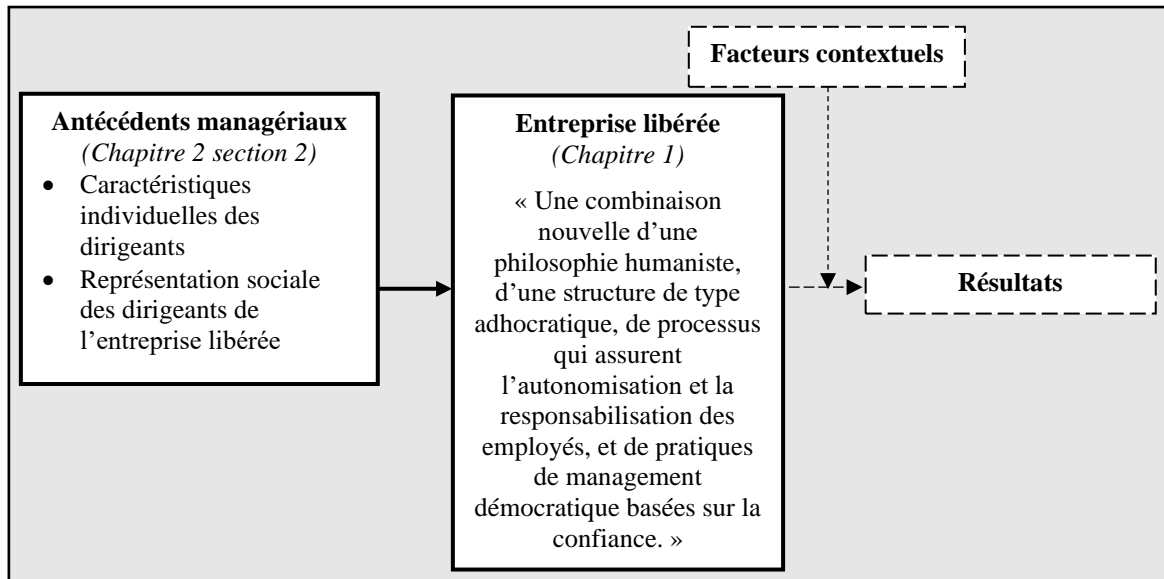
A ce stade, nous pouvons proposer un modèle conceptuel partiel en réponse à notre problématique : « *Quels sont les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et ses effets sur la performance sociale des entreprises adoptantes ?* » (cf. figure 9 ci-dessous).

---

<sup>53</sup> Ramboarison-Lalao et Gannouni (2018) ont déjà utilisé les représentations (individuelles) des assistants managers sur l'entreprise libérée et ses effets en mobilisant la méthodologie des scénarios.



**Figure 9. Lecture intégrative des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée**



L'ambition de cette thèse étant de couvrir la chaîne de l'adoption de l'innovation (Bocquet et Dubouloz, 2015 ; Roper *et al.*, 2008 ; Volberda *et al.*, 2013), nous proposons maintenant de compléter notre modèle conceptuel en identifiant plus précisément la dimension relative aux résultats. Cela fait l'objet de la section suivante.

### **SECTION 3 : EFFETS DE L'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE**

---

Nous nous intéressons dans cette section aux résultats de l'adoption de l'entreprise libérée, en termes de performance. Après une revue de la littérature empirique sur la performance de l'entreprise libérée, nous présentons plus en détail ses effets sur les salariés. Si ceux-ci font l'objet de grandes promesses dans la littérature, qui a tendance à promouvoir l'entreprise libérée, ils restent largement sous-étudiés notamment d'un point de vue empirique (Colle *et al.*, 2017). Dans ce travail doctoral, nous faisons le choix de privilégier une conception de la performance qui dépasse la dimension strictement économique (largement portée par la perspective rationnelle de l'innovation managériale) pour saisir la performance sociale de l'entreprise libérée. Pour ce faire, nous mobilisons l'approche de la Performance Sociale de l'Entreprise par les parties prenantes (Clarkson, 1995) qui, nous le verrons, nous permet de conforter notre positionnement au croisement des perspectives rationnelle et institutionnelle.

#### **3.1. L'ENTREPRISE LIBEREE : UNE INNOVATION MANAGERIALE AUX EFFETS CONTRASTES EN TERMES DE PERFORMANCE**

La section 2 a montré que les dirigeants peuvent adopter l'entreprise libérée pour des raisons rationnelles et/ou institutionnelles. De cette décision d'adoption, trois effets se dégagent de la littérature sur l'entreprise libérée, avec des résultats attendus en termes de performance économique et non-économique. En effet, « l'adoption [...] ne se limite pas à l'atteinte d'objectifs économiques » (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017, p.44).

Tout d'abord, au regard de la performance économique, les auteurs notent des « effets en termes de performance rapides et importants » (Foss, 2003, p. 334) suite à l'adoption des pratiques représentatives de l'entreprise libérée, même s'ils n'ont pas étudié précisément et empiriquement ce lien. Cette observation est basée sur l'augmentation du bénéfice d'exploitation et du rendement des capitaux propres (DeFillippi et Lehrer, 2011 ; Verona et Ravasi, 2003). Des effets positifs sur l'innovation produits et la créativité sont également relevés (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009 ; Poli, 2019).

Ensuite, plusieurs auteurs font également le lien entre performance économique et performance sociale. En effet, la littérature traitant de l'entreprise libérée laisse penser

à une potentielle amélioration de la performance économique et sociale (Colle *et al.*, 2017 ; Foss, 2003 ; Getz, 2009 ; Verona et Ravasi, 2003) même si le second volet est largement controversé (Dortier, 2016 ; Picard, 2015). L'objectif d'accommoder profit et bien-être des salariés est régulièrement affiché mais le projet de libération reste « capitaliste » et la voie (critique) des salariés est parfois passée sous silence (Daudigeos *et al.*, 2019 ; Dortier, 2016). À ce titre, Getz (2009) présente un cercle vertueux dans lequel la satisfaction des besoins des salariés mènerait à leur satisfaction et à une performance économique de « classe mondiale », les deux se renforçant mutuellement. Ce cercle vertueux est clairement suggéré dans le sous-titre du livre de Carney et Getz (2009) : « *Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth* ». Picard et Lanuza (2016), par le biais d'une étude empirique reposant sur une étude de cas dans un service « libéré » d'une banque, indiquent que certains employés perçoivent des effets positifs, au-delà de gains en termes de productivité, grâce à une réappropriation du travail due notamment à davantage de coopération. Les résultats de Ramboarison-Lalao et Gannouni (2018), selon une analyse prospective qualitative auprès d'assistants de managers, révèlent un effet positif sur le bien-être au travail suite à l'adoption de l'entreprise libérée. De même, Colle *et al.* (2017) et Corbett-Etchevers *et al.* (2019), par le biais d'une étude de cas au sein de l'entreprise Sogilis, montrent un effet positif de l'entreprise libérée sur la qualité de vie au travail<sup>54</sup>.

Enfin, les effets sur la qualité de vie au travail pourraient être renforcés par les capacités d'innovation (Corbett-Etchevers *et al.*, 2019). À travers une étude de cas unique, Colle *et al.* (2017) et Corbett-Etchevers *et al.* (2019) montrent, en effet, un effet positif des pratiques managériales des entreprises libérées sur les capacités d'innovation, ceci conformément aux résultats attendus (Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009 ; Hamel, 2011 ; Peters, 1992) (Corbett-Etchevers *et al.*, 2019). Dans le même ordre d'idée, Ramboarison-Lalao et Gannouni (2018) révèlent que les assistants managers perçoivent des effets positifs sur la créativité et le changement technologique avec un effet médiateur de la performance sociale.

Parmi les rares études empiriques disponibles sur les effets des entreprises libérées sur la performance sociale, les résultats ne font pas consensus. Par exemple, Hamel et

---

<sup>54</sup> Les auteurs utilisent le modèle SLAC (Sens du travail, Lien, Activité et Confort) développé par Abord De Chatillon et Richard (2015)

Zanini (2016), Rousseau et Ruffier (2017) et d'Iribarne (2017) indiquent une augmentation du turnover lorsque l'entreprise libérée est adoptée, tandis que Carney et Getz (2009) concluent que ce taux est « inférieur à la moyenne ». D'autres recherches décrivent des résultats négatifs. Au niveau individuel, la revue critique de Picard (2015) montre un malaise profondément enraciné parmi les salariés à travers des entretiens et des observations utilisant une approche interprétativiste. Certains ressentent également davantage de pression à cause des processus participatifs ou ne parviennent pas à s'adapter au changement ce qui révèle « l'inconfort et la désillusion » derrière ces « lieux de travail agréables » (Daudigeos *et al.*, 2019, pp. 12–13). Les entreprises libérées seraient « exigeantes » envers leurs salariés (Hamel et Breen, 2007) et semblent exclure les salariés qui ne sont pas à l'aise avec la liberté et l'autonomie (Chabanet *et al.*, 2017 ; Colle *et al.*, 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018 ; Rousseau et Ruffier, 2017). La pression hiérarchique est remplacée par le contrôle social (Chabanet *et al.*, 2017 ; Corbett-Etchevers *et al.*, 2019 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). Cette forme de contrôle est davantage institutionnelle et normative. En effet, les salariés seraient dépendants du regard des pairs dans les entreprises libérées (Colle *et al.*, 2017 ; Hamel, 2011 ; Hamel et Breen, 2007), ce qui peut être source de « pression », telle une forme d'injonction à être heureux au travail (d'Iribarne, 2017). Par ailleurs, certains salariés peuvent avoir des difficultés à s'adapter au changement induit par l'adoption de l'entreprise libérée et sont ainsi exposés à des risques psychosociaux (Holtz, 2017 ; Picard, 2015). Chez Zappos, une entreprise libérée, 15% des employés auraient quitté l'entreprise à cause du travail supplémentaire dû au manque d'encadrement (d'Iribarne, 2017). Même si la littérature décrit certains effets négatifs des entreprises libérées, ceux-ci semblent être limités à une partie seulement des employés.

Les résultats des études empiriques portant sur les effets de l'entreprise libérée sont synthétisés dans le tableau 21 ci-dessous. Au niveau des méthodes mobilisées, nous notons qu'elles relèvent toutes de démarches qualitatives.

**Tableau 21. Synthèse des études empiriques portant sur les effets de l'entreprise libérée**

ETUDES EMPIRIQUES	METHODOLOGIE	INDICATEURS RESULTATS	EFFETS
<i>Résultats économiques ou « hard outcomes »</i>			
Getz (2009), Carney et Getz (2009)	Qualitative ethnographique	Innovation, créativité, profit, chiffre d'affaires	Positif
<i>Résultats non économiques ou « soft outcomes »</i>			
Picard (2015)	Qualitative (Etudes de cas)	Discours / dynamiques psychiques	Négatif
Ravasi et Verona (2001)	Qualitative (Etude de cas unique)	Intégration des connaissances	Positif
<i>Les deux</i>			
Colle <i>et al.</i> (2017)	Qualitative (Etude de cas unique)	SLAC (Sens du travail, Lien, Activité et Confort), Innovation	Positif
Corbett-Etchevers <i>et al.</i> (2019)	Qualitative (Etude de cas unique)	Innovation, créativité, qualité de vie au travail	Positif
Ramboarison-Lalao et Gannouni (2018)	Qualitative	Bonheur au travail, bien-être au travail, bonnes conditions de travail Changement technologique (Créativité et intelligence collective)	Positif

### 3.4. PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE LIBEREE : L'APPORT DE L'APPROCHE DE LA PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (PSE) PAR LES PARTIES PRENANTES

Nous cherchons ici à cadrer théoriquement l'étude du lien entre l'adoption de l'entreprise libérée et ses effets en termes de performance sociale qui constitue le second volet de notre problématique. Nous montrons en quoi l'approche de la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE)<sup>55</sup> par les parties prenantes, en particulier le modèle proposé par Clarkson (1995), permet d'intégrer les deux perspectives rationnelle et institutionnelle. En effet, tel que nous allons le développer dans cette section, la PSE comprend à la fois une dimension managériale et instrumentale, en référence à la perspective rationnelle, et se fonde sur des principes éthiques et normatifs, relevant de la

<sup>55</sup> Traduction de Corporate Social Performance (CSP). Le terme de « sociétal » est préféré à celui de « social » tel que proposé par Dejean et Gond (2004) puisque la « performance sociale » se rapporte à la dimension sociale de la performance (*i.e.* les salariés).

perspective institutionnelle. Cette approche permet de résoudre deux défis attachés à notre problématique, celle du lien entre l'entreprise libérée et la performance sociale et celle de l'opérationnalisation de ce lien.

Avant de présenter l'approche de la PSE par les parties prenantes et d'en justifier le choix, nous revenons brièvement sur son origine et la situation dans le champ de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprises (RSE). Cette mise en perspective est d'autant plus importante que les définitions de la PSE sont hétérogènes et qu'un grand nombre de travaux ne donnent pas de définition claire (Gond, 2010). La définition de Wood (1991a, p.693), bien que très large, est l'une des plus mobilisée. Elle présente la PSE comme « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de responsabilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise. »

### **3.4.1. Positionnement de la littérature PSE dans le champ de la RSE**

Née des travaux pionniers de Bowen (1953) (Acquier et Gond, 2007 ; Carroll, 1999), la RSE renvoie « aux attentes de la société envers l'entreprise sur le plan économique, légal, éthique et discrétionnaire » (Carroll, 1979, p. 500) ou plus récemment « comme un ensemble d'obligations incombant aux entreprises, qui s'ajoutent à leurs obligations strictement financières et légales » (Acquier et Aggeri, 2015, p. 392). Ce champ a fait l'objet de nombreux développements. Les principales périodes du développement de ce champ sont présentées ci-après d'après les travaux d'Acquier et Aggeri (2015) et de Gond (2010) afin de mieux positionner la PSE dans la généalogie de la pensée RSE.

#### *✓ Début du XX<sup>ème</sup> siècle - Formalisation de l'idée de responsabilité sociale*

Née aux Etats-Unis, l'idée de responsabilité sociale accompagne les interrogations qui émergent fin du XX<sup>ème</sup> siècle sur les rapports entre l'entreprise et la société. Elles font suite à l'émergence de la grande entreprise qui pose la question du contrôle des actionnaires sur les dirigeants et insuffle un changement dans la gestion d'entreprise qui devient une institution à part entière. Ainsi, « un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société » se met en place (Acquier et Aggeri, 2015, p. 390).

✓ *Années 1950-1960 - Formalisation de la RSE*

Ce tournant est marqué par la publication de l'ouvrage de Bowen (1953) autour des notions de « *stewardship* », « *trusteeship* » et de « groupes d'intéressés ». La responsabilité sociale est ici comprise comme un « ensemble d'obligations [de l'entreprise] à l'égard de la société » (*op. cit.*). Dans une perspective davantage normative, la question de l'éthique devient centrale et pose les premières briques de ce qui sera le courant *Business and Society*. Les premières critiques apparaissent également, notamment de la part des libéraux, sur le fait qu'il serait dangereux pour la liberté des entreprises de considérer qu'elles ont d'autres responsabilités que celle envers leurs actionnaires (Friedman, 1962).

✓ *Années 1960-1970 - Une approche managériale de la RSE (Responsiveness)*

Les années 60 et le début des années 70 sont marqués par des mouvements sociaux. S'en suivront alors une « vague de régulation » (Acquier et Aggeri, 2015, p. 393) et l'apparition de nouvelles organisations gouvernementales et non-gouvernementales avec des ambitions sociales et environnementales. Pour les entreprises, il s'agit, à partir de ce moment, de mieux identifier les « forces » qui émergent de leur environnement et de les traiter par une intégration dans leurs pratiques (*e.g.* par des audits sociaux). C'est l'apparition du courant *Corporate Social Responsiveness* avec les travaux de la *Harvard Business School* (qui disparaîtra dans les années 80). Basé sur **une approche stratégique et une orientation managériale**, ce courant s'intéresse aux « questions sociales dans l'entreprise ». De plus, il s'agit de la première approche managériale par les parties prenantes. **Ce point précis sera réintégré dans le concept de PSE.** Malgré une réorientation stratégique, l'essence normative n'est pas pour autant rejetée puisque « la finalité institutionnalisée de l'entreprise » n'est pas remise en cause (Daudigeos, 2009, p.126). D'autres travaux, sous la bannière de *Business case*, vont se pencher sur le lien RSE et performance financière (*e.g.* Margolis et Walsh, 2003 ; Orlitzky *et al.*, 2003), ce qui constituera pour certains le courant stratégique de la RSE (Bocquet *et al.*, 2017 ; Porter et Kramer, 2006).

✓ *Années 1980-2000 - Tentatives de synthèse théorique : PSE et approches par les parties prenantes*

Pendant cette période, les entreprises se désengagent en partie des pratiques relatives à la RSE. Du côté de la recherche, et **dans une volonté de théorisation et d'unification du champ, les concepts de PSE et de stakeholder apparaissent.** Etonnamment, dans les premiers travaux (qui sont également parmi les plus emblématiques) de la littérature PSE, la question de la mesure de la performance n'est que marginalement abordée. Ces travaux cherchent davantage à « [fédérer] et [à mettre] en cohérence [les] approches hétérogènes » (Acquier et Aggeri, 2015, p. 396) et dans un esprit de « synthèse des courants précédents » (Gond, 2010, p. 39). Pour d'autres, la PSE est « un ensemble de principes, de processus et de résultats » (Swanson, 1995 ; Wood, 1991b) (Acquier et Aggeri, 2015, p.397).

Concernant le concept de *stakeholder*, largement influencé par le courant *responsiveness*, il répond à la même volonté de théorisation. Il présente l'intérêt d'être largement diffusé dans le milieu académique et d'être compris par les professionnels (Jamali, 2008). D'un point de vue managérial, ce concept est clé pour la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises grâce aux pratiques. Par les travaux de Freeman (1984) (largement influencés par la planification stratégique et la théorie de la dépendance aux ressources), la gestion des parties prenantes est ancrée au niveau stratégique « comme un mode de représentation de l'organisation et de relecture de sa stratégie » (Acquier et Aggeri, 2015, p. 398). **L'approche stakeholder est concordante avec la PSE car la prise en compte des demandes des parties prenantes se trouve associée aux objectifs de l'entreprise.**

Les années 1980 voient également se préciser le concept de développement durable qui conduira par la suite à l'émergence du concept de *Triple bottom line* (Elkington, 1997).

✓ *1995- 2015 – Discussions autour du concept de PSE*

La PSE se développe à part de la RSE avec les modèles de Clarkson (1995) pour le plus connu (Gond, 2010) mais aussi de Wood et Jones (1995). Les débats autour du concept même de PSE s'intensifient notamment sur la difficulté à poser une définition claire. Cette littérature se scinde autour de deux **perspectives, théorique et empirique.** Certains auteurs tentent de réconcilier cette littérature (*e.g.* Gond et Crane, 2010).



### 3.4.2. Approche de la Performance Sociétale de l'Entreprise par les parties prenantes

La littérature sur la PSE est dans notre cas plus indiquée pour répondre à l'enjeu d'opérationnalisation puisque l'orientation centrale sur les résultats est observée **tant au niveau théorique qu'empirique** (Carroll, 1979 ; Clarkson, 1995 ; Hudson *et al.*, 2017 ; Wood, 1991a). Ceci rend ainsi la PSE plus « concrète » que la RSE (Gond, 2010, p. 4). En effet, le passage de la RSE à la PSE fin des années 1970 au sein de la littérature *Business & Society* n'est pas neutre (Gond, 2010). Ce changement de terminologie traduit une réorientation managériale des recherches sur les résultats et la performance d'un comportement social de la part des entreprises plutôt que sur leurs seules responsabilités (Acquier et Aggeri, 2015 ; Gond et Crane, 2010). Elle porte davantage sur ses impacts sur son environnement social et écologique (Gond, 2010). La littérature sur la PSE se divise entre l'approche empirique et l'approche théorique tel qu'énoncé dans la partie précédente.

*La perspective empirique de la PSE* repose sur l'intérêt de la PSE comme pour opérationnaliser et mesurer la RSE (Husted, 2000). En effet, la PSE s'intéresse aux actions et résultats des responsabilités sociale, environnementale et économique que recouvre la RSE (Hudson *et al.*, 2017 ; Wood, 1991a). Dans ce cadre, une grande partie des recherches porte sur le lien entre PSE et performance financière (Gond, 2010 ; Gond et Crane, 2010) avec, par exemple, avec la métaanalyse de Margolis *et al.* (2007). Cette perspective empirique montre l'intérêt de la PSE comme moyen de mesurer les résultats de la RSE. La limite principale de cette perspective repose sur le fait que les études soient souvent basées sur des données collectées au préalable puis que l'on essaie d'analyser dans un second temps avec tel ou tel modèle (cette problématique est souvent nommée « *data in search of theory* ») ce qui peut créer un certain nombre de conflits théoriques (Gond et Crane, 2010).

*La perspective théorique de la PSE* considère ce concept de manière « beaucoup plus large » (Gond, 2010, p.87). Deux conceptions co-existent en son sein : une conception normative et une conception positive (Gond et Crane, 2010). D'une manière générale, la conception normative (*e.g.* Carroll, 1979) s'intéresse à la manière dont les entreprises devraient se comporter. On retrouve ici trois principaux modèles (Bourgel, 2018) : celui de Carroll (1979), de Wartick et Cochran (1985) et de Wood (1991a).

La difficulté des deux premiers modèles réside dans l'absence d'une dimension résultat (Gond, 2010), ce qui paraît contre intuitif dans le cadre d'un modèle de PSE. Pour le troisième modèle, la difficulté tient à l'absence de lien entre la dimension résultat et les autres dimensions (Bourgel, 2018) (cf. tableau 22 ci-dessous).

**Tableau 22. Les trois principaux modèles portant une conception normative de la PSE (Source : Gond, 2010, pp. 57-59)**

MODELES	CARROLL (1979)	WARTICK ET COCHRAN (1985)	WOOD (1991a)
PERSPECTIVE	THEORIQUE	THEORIQUE	THEORIQUE
CONCEPTION	NORMATIVE	NORMATIVE	NORMATIVE
DEFINITION DE LA PSE	L'articulation et l'interaction entre : différentes catégories de responsabilités sociétales (RSE), des problèmes pour lesquels s'exerce la responsabilité sociétale (problèmes sociétaux), et des philosophies de réponse à ces problèmes (processus de responsabilité sociétale). <sup>56</sup>  Premier modèle théorique de PSE.	« L'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux » (Wartick et Cochran, 1985, p. 758).	« Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (Wood, 1991a, p. 693) <sup>57</sup> .
DIMENSIONS DE LA PSE	Catégories de responsabilités sociétales, domaines sociaux où surviennent les problèmes, philosophie de réponse.	Responsabilité sociale, sensibilité sociale, management des problèmes sociaux.	Principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et résultat du comportement social de l'entreprise.
DIFFICULTES	Absence de la performance dans le modèle.	Absence de la performance dans le modèle.	Une dimension résultats mais la question du lien avec les autres dimensions du modèle subsiste (Bourgel, 2018).

**Ces modèles de PSE, à la fois théoriques et normatifs, ne nous permettent pas de traiter notre question de recherche. Elles ne font ni le lien entre l'entreprise libérée et la performance sociale ni ne permettent de mesurer la performance.**

<sup>56</sup> Cette définition n'est pas proposée directement par Carroll (1979).

<sup>57</sup> Son modèle, largement inspiré de Wartick et Cochran (1985) (Bourgel, 2018).

Par opposition, la conception positive (*e.g.* Clarkson, 1995, Husted, 2000) se concentre sur la manière dont les entreprises se comportent concrètement. Au sein de cette conception, deux modèles de PSE par les parties prenantes occupent une place de choix : ceux de Clarkson (1995) et de Husted (2000) (*cf.* tableau 23 ci-dessous).

**Tableau 23. Les deux principaux modèles de PSE par les parties prenantes portant une conception positive de la PSE (Source : Gond, 2010, pp. 60-62)**

MODELES	MODELE DE CLARKSON, 1995	MODELE DE HUSTED (2000)
PERSPECTIVE	THEORIQUE ET EMPIRIQUE	THEORIQUE ET EMPIRIQUE
CONCEPTION	POSITIVE	POSITIVE
DEFINITION DE LA PSE	« La capacité à satisfaire ses parties prenantes et à les gérer de manière proactive » (Gond, 2010, p. 60) <sup>58</sup> .  La PSE entendue comme le management des demandes et des relations avec les parties prenantes.	« La capacité de l'entreprise à atteindre ou surpasser les attentes des parties prenantes au regard des problématiques sociales ; l'un des principaux déterminants de cette capacité est l'adéquation entre les problématiques sociales et les stratégies et structures correspondantes. » (Husted, 2000, p. 27).
DIMENSIONS DE LA PSE	Une typologie de problèmes spécifiques pour chacun des groupes de parties prenantes, niveau de réactivité.	Types de problèmes sociaux rencontrés, stratégie déployée face au problème, structure de gestion du problème.
ROLE DES PARTIES PRENANTES	Les parties prenantes évaluent la performance.	« Les parties prenantes évaluent la performance de l'entreprise par rapport à leurs attentes normatives » (Husted, 2000, p.30).

La distinction entre ces deux conceptions normative et positive est cependant questionnable (Gond et Crane, 2010). En effet, la PSE comprend à la fois une dimension managériale et instrumentale (en référence à la conception positive de la PSE, *i.e.* à une perspective rationnelle), et se fonde sur des principes éthiques et normatifs (en référence à la conception normative, *i.e.* à une perspective institutionnelle). Il est toutefois possible de suivre une « logique de réconciliation » (Gond et Crane, 2010, p.689) permettant d'intégrer des conceptualisations a priori contradictoires, en cohérence avec notre lecture qui cherche à intégrer les perspectives rationnelle et institutionnelle. De ce point de vue, bien qu'il soit affilié à une conception positive, le modèle de Clarkson (1995) apparaît

<sup>58</sup> Cette définition n'est pas proposée directement par Clarkson (1995).

comme porteur d'une telle logique de réconciliation tout en répondant à notre impératif d'opérationnalisation.

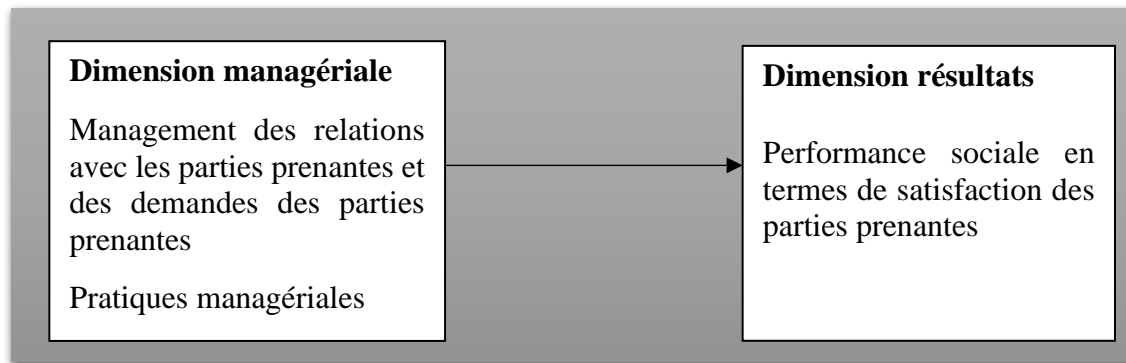
### **3.4.3. Modèle de Clarkson : un cadre d'analyse porteur pour étudier les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale**

Nous proposons d'examiner le lien qui existe entre l'entreprise libérée et la performance sociale à travers le modèle de PSE par les parties prenantes développé par Clarkson (1995). Contrairement aux autres conceptualisations de la PSE, ce modèle est pertinent pour trois raisons.

(1) D'une manière générale, la littérature sur la PSE propose des modèles intégrateurs permettant de « faire le pont » entre approches normative et positive (ou stratégique) (Daudigeos, 2009, p.127). On retrouve ici à la fois **l'essence rationnelle de la PSE, i.e. dans sa conception positive qui recouvre une dimension managériale et instrumentale (« la performance c'est mesurer » (Clarkson, 1995, p. 109)), mais aussi l'essence institutionnelle de la PSE, i.e. dans sa conception normative qui se fonde sur des principes éthiques et normatifs (en référence aux « responsabilités » de l'organisation envers ses « parties prenantes » (ibid.))**. En conclusion, le modèle de Clarkson (1995) est donc de nature à proposer une lecture intégrative des effets de l'adoption de l'entreprise libérée.

(2) Il établit un lien clair entre la dimension managériale (selon Clarkson la PSE est « la capacité de gérer et de satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise » (Igalens et Gond, 2005, p. 133)) et la dimension résultats (i.e. la performance sociale en termes de satisfaction des parties prenantes). De ce point de vue, la dimension institutionnelle est intégrée au modèle dans la mesure où l'entreprise doit répondre aux demandes des parties prenantes par un management adapté (Gond et Crane, 2010) (cf. figure 10 ci-dessous).

**Figure 10. Représentation du modèle de Clarkson (1995) (D'après Bourgel, 2018)**



(3) Le modèle permet d'opérationnaliser ce lien et la mesure de la performance sociale. D'après Clarkson (1995), l'approche par les parties prenantes est la plus adaptée pour saisir la réalité de la PSE (Gond, 2010). En effet, elle permet notamment de « distinguer les questions sociétales des questions des parties prenantes puisque les firmes et leurs managers gèrent des relations avec des parties prenantes et non pas avec la société » (Clarkson, 1995, p. 100). Il marque ainsi un tournant par rapport à la conception normative largement prédominante jusque-là dans les modèles de PSE. **Le concept de PSE est rendu plus opérationnalisable en la replaçant au niveau organisationnel** (et non plus seulement institutionnel comme le courant *Business & Society*). Clarkson (1995) propose un modèle complet dans lequel « la PSE peut être définie et mesurée de manière plus efficace en utilisant un cadre fondé sur le management des relations entre la firme et ses parties prenantes » (p.92). En ce sens, ce modèle semble aller au-delà d'une approche purement instrumentale en intégrant une dimension managériale. En effet, il lie explicitement la dimension managériale (management des parties prenantes) et la dimension résultats (performance de l'entreprise) (cf. figure 10 ci-dessus), le tout se jouant au niveau de l'organisation. Pour Clarkson (1995, p.104) « le niveau organisationnel est identifié comme celui de l'entreprise et de ses parties prenantes » soit « le niveau d'analyse approprié pour analyser et évaluer la PSE ». Selon l'auteur, chaque entreprise est libre de définir le niveau d'intégration des responsabilités pour chacune des parties prenantes. En effet, dans ce modèle, les problématiques organisationnelles sont traitées selon des groupes de parties prenantes : employés, actionnaires, clients, fournisseurs, parties prenantes publiques et concurrents. Les parties prenantes sont définies comme des « personnes ou des groupes qui ont, ou revendiquent, une propriété, des droits ou des intérêts dans une société et ses activités, passées, présentes

ou futures » (Clarkson, 1995, p.106). Parmi eux, les salariés sont considérés comme des parties prenantes primaires (Clarkson, 1995), voire des parties prenantes « saillantes » (Mitchell *et al.*, 1997), car ils contribuent au succès de l'entreprise (Backhaus *et al.*, 2002) et leur satisfaction est essentielle à la survie de l'entreprise (Clarkson, 1995 ; Jenkin *et al.*, 2011). Si les entreprises libérées cherchent à intégrer leurs responsabilités sociales, et non pas seulement leurs responsabilités envers leurs actionnaires (Jack, 2018), la définition de Getz (2009), mais aussi les pratiques managériales associées à cette forme organisationnelle, positionnent les salariés comme des parties prenantes clés.

La **dimension résultats** est traitée à l'aide de mesures qui ne sont pas strictement économiques, conformes en cela aux effets attendus suite à l'adoption de l'entreprise libérée en termes de « *soft outcomes* » (*i.e.* performance sociale). **Selon Clarkson, « la performance peut être mesurée et évaluée » (1995, p. 105). Les mesures subjectives sont alors mobilisées, en lien avec la satisfaction des parties prenantes.** Ainsi, pour Clarkson (1995, p. 109) :

*« la performance, c'est mesurer la satisfaction des parties prenantes en évaluant les données relatives aux actions et aux résultats de l'entreprise en ce qui concerne la gestion d'enjeux particuliers pour les parties prenantes et les niveaux de responsabilité que l'entreprise a assumés ou définis. »*

Ainsi, il dépasse une critique majeure formulée dans la littérature sur la PSE selon laquelle la perspective des salariés a été largement négligée dans les recherches sur la PSE (Van Buren III, 2005). Ce modèle fournit une réponse complémentaire à notre développement théorique pour concevoir le lien entre l'adoption de l'entreprise libérée et ses résultats.

D'une part, selon Clarkson (1995), mais aussi plus largement en accord avec la littérature sur la PSE qui permet de palier certaines zones d'ombre du modèle, les salariés, en qualité de parties prenantes primaires, sont amenés à évaluer **la performance sociale de l'entreprise à l'aide de mesures subjectives en termes d'attentes, de perception ou de satisfaction** (Clarkson, 1995 ; Jamali, 2008 ; Vong et Wong, 2013). En effet, selon la littérature sur la PSE par les parties prenantes, la performance sociale doit être évaluée « telle qu'elle est vécue par les salariés » (Van Buren III, 2005, p. 688).

Cela est conforme à la littérature sur l'entreprise libérée dans laquelle les salariés devraient être les principaux bénéficiaires. Dès lors, ces deux littératures sont en phase quant au rôle clé des salariés (en tant que parties prenantes) qui consiste à évaluer les résultats (Clarkson, 1995). Les perceptions des parties prenantes offrent une bonne mesure (Igalens et Gond, 2005) pour évaluer si les pratiques managériales de l'entreprise libérée ont un effet sur la performance sociale.

D'autre part, bien que Clarkson (1995) ne détaille pas ce que recouvre la **dimension managériale**, il précise que la PSE est ancrée dans la réalité de l'organisation (1995), c'est-à-dire ce qu'elle fait et dans quelle mesure elle le fait (Gond et Crane, 2010). Par conséquent, alors que ce modèle interroge « le comportement réel des entreprises » (Gond et Crane, 2010, p. 687), **nous considérons que la dimension managériale est observable par le biais de pratiques managériales permettant de « capturer les actions » (ibid., p.681)**. La littérature sur l'entreprise libérée présente les salariés comme les premiers bénéficiaires (Picard, 2015) et met en avant l'effet des pratiques managériales sur le bonheur des employés dans son modèle théorique (Getz, 2009). Comme nous l'avons montré précédemment, les parties prenantes impliquées ont une fonction évaluative à travers leurs perceptions et leur satisfaction. Dès lors, il semble approprié que le management de la partie prenante « salariés » soit évalué au moyen des pratiques managériales. Conformément à la définition de l'entreprise libérée mobilisée<sup>59</sup>, cette dimension managériale sera observée au moyen des pratiques managériales.

### CONCLUSION DE LA SECTION 3

Dans cette section, nous avons proposé de mobiliser le modèle de Clarkson (1995) afin d'étudier l'effet de l'entreprise libérée sur la performance sociale. Deux raisons principales conditionnent ce choix.

Premièrement, ce modèle nous permet de proposer une lecture des effets de l'adoption de l'entreprise libérée par les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale. En effet, tel que nous l'avons observé, la PSE comprend à la fois une dimension managériale et instrumentale (perspective rationnelle) et se fonde sur

---

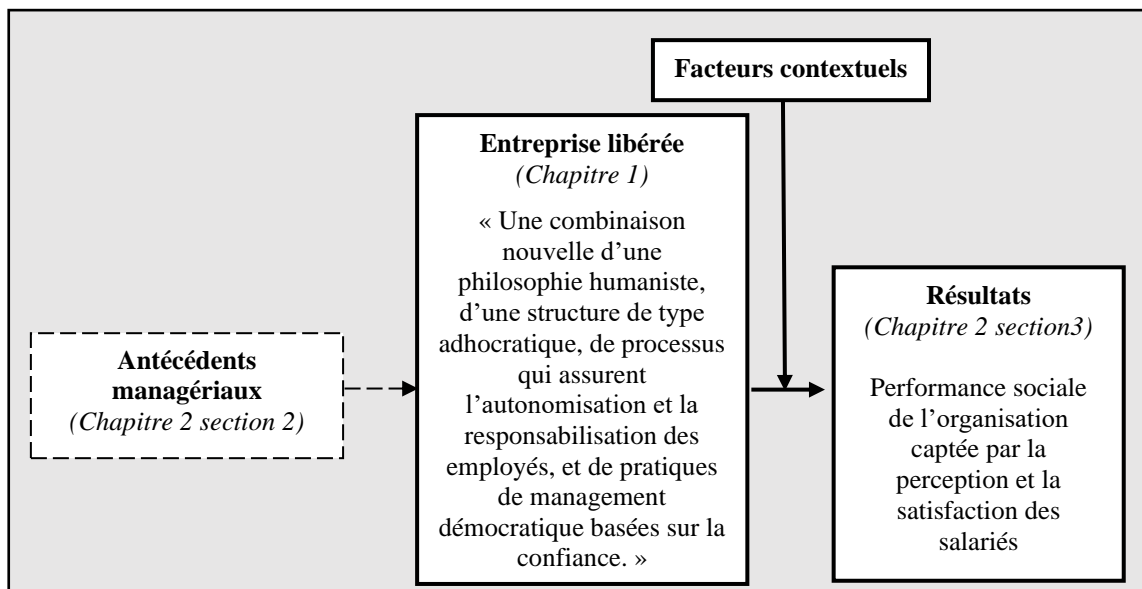
<sup>59</sup> Pour mémoire, au terme du chapitre 1 nous avons défini l'entreprise libérée comme « une nouvelle combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés, et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance. »

des principes éthiques et normatifs (perspective institutionnelle). S'agissant d'un modèle de PSE par les parties prenantes, il permet de considérer que la performance sociale est le résultat d'une réponse aux demandes sociales et non uniquement le résultat d'une intention rationnelle.

Deuxièmement, le modèle de Clarkson permet de traiter deux difficultés liées à notre problématique, (1) le lien entre l'entreprise libérée et la performance sociale ; (2) l'opérationnalisation de ce lien. En effet, il propose de lier la dimension managériale et la dimension résultats. L'approche par les parties prenantes, rend ce modèle facilement opérationnalisable. En effet, puisque nous nous intéressons à la performance sociale de l'organisation (*i.e.* sur les effets sur les salariés), la dimension managériale peut être mesurée en termes de pratiques managériales et la dimension résultats en termes de performance sociale évaluée par la satisfaction et la perception des salariés telles que proposées par Clarkson (1995).

À l'issue de cette section, nous pouvons enrichir notre modèle conceptuel sur les résultats de l'adoption de l'entreprise libérée en réponse à notre problématique (*cf.* figure 11 ci-dessous).

**Figure 11. Lecture intégrative des résultats de l'entreprise libérée**





## **SYNTHESE DU CHAPITRE 2 : MODELE CONCEPTUEL**

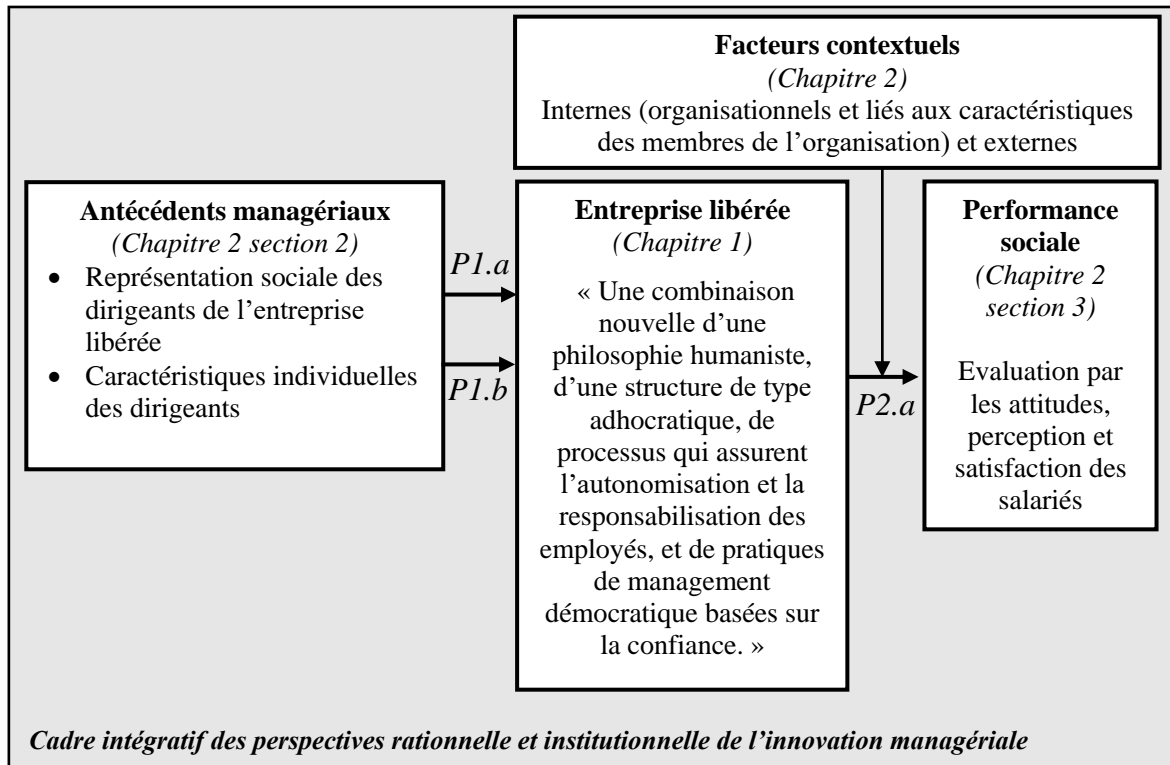
---

Ce deuxième chapitre a développé un modèle conceptuel des antécédents de l'adoption de l'entreprise libérée et de ses effets, établi à partir d'une lecture intégrative des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale. Si la **section 1** nous a permis de montrer son apport pour étudier les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et ses effets sur la performance sociale, cette lecture a été enrichie et rendue possible grâce à des approches complémentaires et compatibles.

Du point de vue des antécédents et en accord avec la littérature sur l'entreprise libérée, l'approche cognitive de la stratégie a contribué à enrichir notre lecture intégrative de l'adoption en montrant l'importance des représentations sociales qui nuancent les arguments strictement rationnels à l'origine de cette adoption pour considérer le rôle des interactions sociales (**section 2**).

Du point de vue des effets de l'adoption de l'entreprise libérée, la PSE par les parties prenantes, et plus précisément le modèle de Clarkson (1995), a alimenté également notre lecture intégrative de la performance en combinant perspectives rationnelle et institutionnelle. De plus, elle a fourni un socle pour lier théoriquement l'adoption de l'entreprise libérée (*i.e.* ses pratiques managériales) à la performance sociale (perception et satisfaction des salariés) (**section 3**).

**Figure 12. Modèle conceptuel des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et de ses effets sur la performance sociale**



Sur la base de ce modèle conceptuel, deux propositions générales sont formulées, déclinées en sous-propositions :

P1 : Les antécédents managériaux issus à la fois des perspectives rationnelle et institutionnelle sont explicatifs de la décision d'adopter l'entreprise libérée.

- ✓ P1.a. Les représentations sociales du dirigeant favorisent sa décision d'adopter l'entreprise libérée.
- ✓ P1.b. Les caractéristiques individuelles du dirigeant favorisent sa décision d'adopter de l'entreprise libérée.

P2 : L'entreprise libérée a un effet positif sur la performance sociale de l'organisation adoptante.

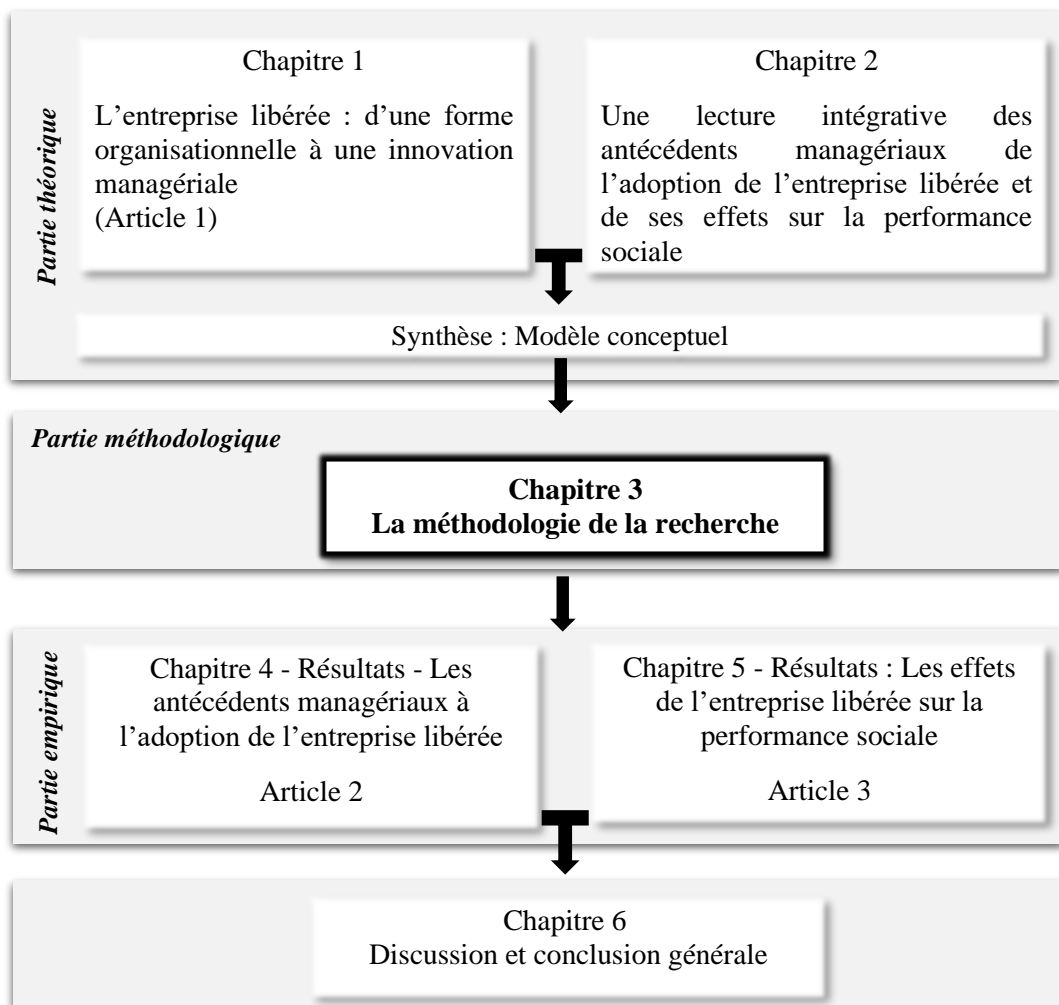
- ✓ P2.a. Les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée ont un effet positif sur la performance sociale de l'organisation adoptante.

Ces propositions sont confrontées théoriquement dans les articles présentés dans les chapitres 4 et 5.



# Chapitre 3 : La méthodologie de la recherche

---



*Plan du chapitre*

**Introduction du chapitre 3 \_\_\_\_\_ 166**

**Section 1 : *Design* général de la recherche \_\_\_\_\_ 168**

1.1. <i>Positionnement épistémologique de la thèse</i> .....	168
1.1.1. Différents paradigmes épistémologiques en sciences de gestion ____	168
1.1.2. Choix du réalisme critique _____	174
1.2. <i>Stratégie d'accès au réel</i> .....	176
1.2.1. Mobilisation de modes de raisonnements abductifs et hypothético-déductifs _____	176
1.2.2. Choix d'une approche multi-méthodologique _____	178
1.2.3. Précautions associées à l'étude d'un objet médiatique et émergent_	180
<i>Conclusion de la section 1</i> .....	183

**Section 2 : Méthodologie exploratoire qualitative \_\_\_\_\_ 185**

2.1. <i>Choix d'une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas multiples</i>	185
2.2. <i>Echantillonnage et présentation des cas</i> .....	187
2.2.1. Critères d'échantillonnage et sélection des cas _____	187
2.2.2. Présentation des cas _____	191
2.3. <i>Collecte et analyse des données</i> .....	196
2.3.1. Collecte de données par entretiens semi-directifs _____	197
2.3.2. Codage et analyse des données _____	201
2.4. <i>Validité et fiabilité de la démarche qualitative</i> .....	207
2.4.1. Validité interne de la recherche _____	207
2.4.2. Validité pragmatique de la recherche _____	209
2.4.3. Fiabilité de la recherche qualitative _____	209
2.4.4. Validité externe de la recherche qualitative _____	214
2.4.5. Validité du construit ou validité théorique _____	215
<i>Conclusion de la section 2</i> .....	215

**Section 3 : Méthodologie quantitative quasi-expérimentale \_\_\_\_\_ 216**

3.1. <i>Intérêt d'une méthodologie quantitative quasi-expérimentale</i> .....	216
3.2. <i>Passage du concept aux données : l'opérationnalisation de la mesure</i> .....	220
3.2.1. Variable dépendante : la performance sociale _____	220
3.2.2. Variables indépendantes : les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée _____	221
3.2.3. Variables de contrôle _____	228
3.3. <i>Collecte des données par questionnaire</i> .....	229

3.4. Analyse des données .....	231
3.4.1. Choix de la régression multiple hiérarchique _____	231
3.4.2. Vérifications préalables _____	231
3.5. Viabilité et fiabilité de la démarche quantitative .....	234
3.5.1. Validité interne de la recherche _____	234
3.5.2. Validité du construit et fiabilité de l'instrument de mesure _____	236
3.5.3. Validité externe de la recherche _____	236
Conclusion de la section 3.....	238
<b>Synthèse du chapitre 3 _____</b>	<b>239</b>

## INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

---

Ce troisième chapitre présente la démarche méthodologique mise en œuvre pour confronter empiriquement les propositions issues de notre modèle conceptuel. La première, relative aux antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée, repose sur une méthodologie qualitative. La seconde, qui s'intéresse aux effets de cette adoption sur la performance sociale des entreprises, fait appel à une méthodologie quantitative.

Suivant les recommandations de Charreire et Huault (2001), nous justifions ici la cohérence globale de notre design de recherche, ou plus précisément la cohérence entre les dispositifs méthodologiques mobilisés, de nature qualitative et quantitative, et la posture épistémologique dans laquelle nous nous inscrivons.

La **section 1** expose notre design de recherche. Après avoir rappelé les différents paradigmes<sup>60</sup> épistémologiques traditionnellement retenus en sciences de gestion, nous expliquons et précisons notre choix d'ancrer cette recherche dans le réalisme critique en raison du caractère multi-méthodologique (qualitative et quantitative) de l'approche mobilisée. La stratégie d'accès au réel, formée à la fois de modes de raisonnement abductif et déductif, est ensuite exposée. Enfin, compte tenu du caractère émergent de notre objet de recherche « entreprise libérée » et de la médiatisation qui l'entoure, des précautions méthodologiques particulières ont été développées.

La **section 2** porte sur la méthodologie qualitative employée pour identifier les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée. Nous détaillons la méthodologie qualitative exploratoire et le choix de la méthode des cas. Conformément à notre cadre théorique, six cas d'entreprises libérées ou en voie de libération ont été étudiés à travers les représentations sociales et caractéristiques individuelles de leurs dirigeants pour identifier les antécédents managériaux à cette décision d'adoption.

La **section 3** détaille la méthodologie quantitative mobilisée pour observer les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale des entreprises. Elle présente notamment deux particularités fortes et promptes à limiter les biais habituellement relevés dans les recherches portant sur les effets de l'adoption d'une innovation managériale.

---

<sup>60</sup> Selon Kuhn (1962, p.175), un paradigme est « une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée ».

Tout d’abord, l’opérationnalisation de la variable dépendante (performance sociale) et des variables indépendantes (pratiques représentatives de l’entreprise libérée) a été réalisée au moyen d’une revue de la littérature, mais aussi, ce qui est plus rare, de neuf entretiens d’experts. Ensuite, nous avons opté pour une démarche quantitative quasi-expérimentale au sein d’une entreprise industrielle française. Cette méthodologie présente le grand avantage de neutraliser les facteurs contextuels pouvant influencer la performance sociale. En effet, nous avons eu l’opportunité d’étudier dans une même période et au sein d’une même entreprise, deux unités de production situées sur le même lieu géographique. L’une, dite « libérée », a adopté les pratiques managériales représentatives de l’entreprise libérée depuis 2013, tandis que l’autre, dite « non libérée » ne les a pas adoptées.

De manière générale, ce chapitre a pour but de fournir au lecteur l’ensemble des clés nécessaires à la compréhension de notre démarche méthodologique et de l’éclairer sur les différentes étapes parcourues pour garantir la robustesse de nos résultats.



## SECTION 1 : *DESIGN* GENERAL DE LA RECHERCHE

---

Dans cette section, nous présentons le *design* de la recherche. Sa qualité s'observe grâce à la cohérence et la logique de la démarche méthodologique mise en œuvre (Royer et Zarlowski, 2014). Si une réflexion sur le *design* est obligatoire en phase d'initiation de la recherche, celui-ci n'en est pas pour autant figé. C'est pourquoi, nous l'avons perfectionné en cours de la recherche par une démarche itérative.

### 1.1. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA THESE

Chaque *design* de recherche doit s'inscrire clairement dans un paradigme épistémologique (Royer et Zarlowski, 2014). Selon Martinet (1990, p. 8), « la réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère ». Ce choix impose de clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de thèse repose et de préciser la valeur attendue des connaissances. Cet ancrage relève finalement peu des méthodologies utilisées mais davantage de la question de recherche, de la mise en œuvre des méthodes de collecte et d'analyse des données, de la nature des connaissances produites et des critères de validité relatifs (Royer et Zarlowski, 2014).

#### 1.1.1. Différents paradigmes épistémologiques en sciences de gestion

L'épistémologie se définit comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967, p.6). En s'inscrivant dans un paradigme épistémologique, il s'agit de partager une vision commune du monde (Gavard-Perret *et al.*, 2018). Pour se positionner, le chercheur doit alors mener une approche réflexive et critique sur la manière dont est généré le savoir et dont les méthodes sont employées. Un paradigme épistémologique interroge ainsi le chercheur à plusieurs niveaux (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier et Gavard-Perret, 2018 ; Martinet et Pesqueux, 2013) :

- ✓ Quelle est sa conception de la connaissance ?
- ✓ Sur quelles hypothèses d'ordre épistémique (*i.e.* la nature de la connaissance produite) et d'ordre ontologique (*i.e.* la nature de la réalité) la recherche s'appuie-t-elle ?
- ✓ Comment justifier la validité des connaissances élaborées ? Cette hypothèse d'ordre méthodologique interroge la manière dont la connaissance est élaborée, notamment sur le mode de raisonnement adopté

(inductif, déductif, abductif). Si aucun positionnement épistémologique n'est précisément lié à une méthodologie particulière, qu'elle soit quantitative ou qualitative, certaines sont néanmoins plus adaptées (Avenier, 2011 ; Dumez, 2010).

Ces questionnements mettent en évidence les implications profondes que revêt le choix d'un paradigme épistémologique. Un changement de paradigme permettrait d'appréhender un objet de recherche de manière totalement différente (Allard-Poesi et Perret, 2014)<sup>61</sup>. Aussi, est-il crucial que le chercheur clarifie son positionnement dès le début de son travail de recherche (Guba et Lincoln, 2005), puisque celui-ci repose sur des hypothèses fondatrices relatives à la conception de la réalité, de la connaissance, du rôle du chercheur et aux critères de validité de la recherche. Toutefois, dans notre cas, même si cette réflexion a été rapidement enclenchée au début de ce travail de thèse<sup>62</sup>, le choix définitif s'est plutôt construit de manière itérative au cours de la première année après avoir engagé les premiers travaux. Par ailleurs, même si ce choix a été réalisé avec sérieux et intérêt, nous concevons, à l'instar de Dumez (*in* Bastianutti et Perezts, 2012), que sans formation préalable en philosophie, et du fait de notre inexpérience, ce choix ne s'est pas fait sans difficulté.

Deux grandes traditions coexistent au sein des paradigmes épistémologiques : le positivisme et le constructivisme.

✓ La *tradition positiviste* repose sur une hypothèse ontologique réaliste. Le *positivisme* a été développé par les travaux de Comte (1844). S'il est essentiellement issu des sciences de la nature (Allard-Poesi et Perret, 2014), il s'avère dominant en sciences de gestion (Thietart, 2014). Il repose sur l'hypothèse ontologique d'un réel connaissable, qui postule que la réalité existe en soi et qu'elle est indépendante de l'intérêt et de l'attention du sujet qui l'examine. Selon ce principe, l'observation de l'objet par un sujet ne modifie pas la nature de cet objet : « la réalité a ses propres lois, immuables et quasi-invariables » et « un ordre universel qui s'impose à tous » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 23). Outre ces hypothèses d'ordre ontologiques et épistémiques, deux principes méthodologiques sont généralement associés au positivisme : la décomposition

---

<sup>61</sup> Ainsi, un changement de paradigme épistémologique constitue à lui seul un outil d'innovation dans la recherche (Allard-Poesi et Perret, 2014)

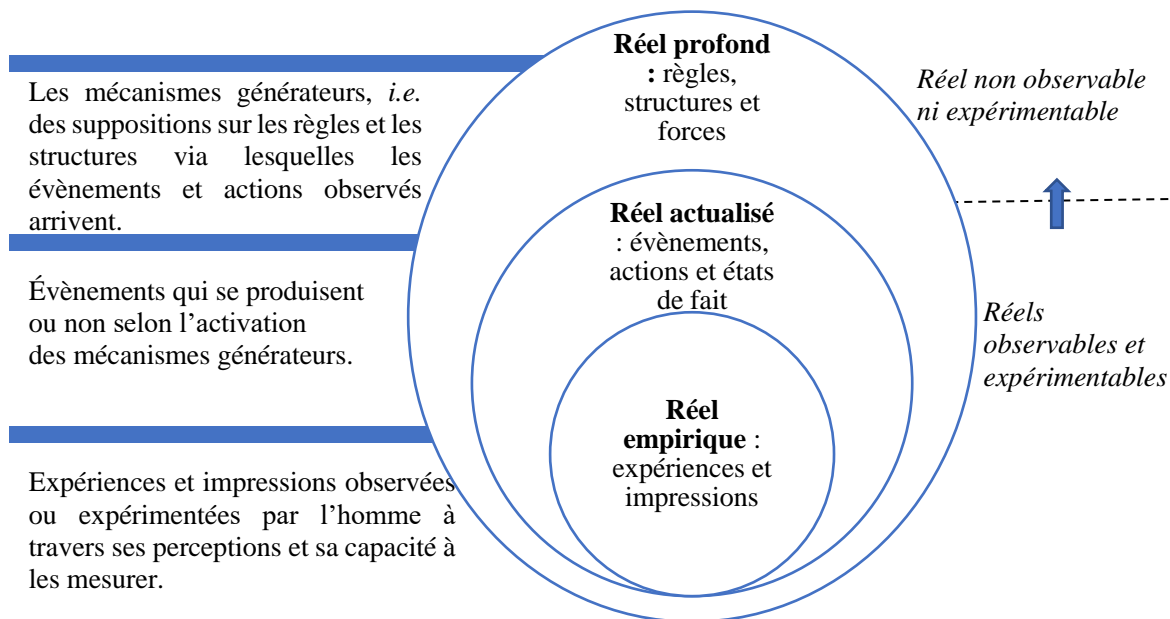
<sup>62</sup> Nous avons notamment suivi une formation à l'épistémologie en mars 2017 avec M.L. Gavard-Perret.

analytique, qui suggère que le réel est décomposable et la raison suffisante, qui suppose que rien n'arrive jamais sans une cause déterminante (Avenier et Gavard-Perret, 2018).

Néanmoins, les critiques de Popper (1963, 1985) quant au positivisme ont conduit à l'émergence récente du post-positivisme (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Mingers, 2000), avec les paradigmes réaliste scientifique (ou positivisme aménagé) et réaliste critique. En effet, Popper (1963) introduit la logique de réfutation, « une connaissance est scientifique si elle est réfutable » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 38). Il n'est donc pas possible de vérifier empiriquement une théorie, on ne peut que la « corroborer » et approcher la vérité (« vérissimilitude ») (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p.21). La principale différence du réalisme scientifique (Hunt, 2005) par rapport au positivisme est relative à la conception du réel. En effet, bien que les deux reposent sur une hypothèse ontologique réaliste, dans les paradigmes post-positivistes de type réalisme scientifique, le réel n'est pas conçu comme toujours accessible. Le réalisme scientifique reste toutefois marqué par des méthodologies quantitatives, l'expérimentation, les démarches hypothético-déductives et la visée explicative des connaissances scientifiques (Allard-Poesi et Perret, 2014). Dans ce cadre, le chercheur se doit d'être neutre et objectif. Le réalisme critique est une extension pour les sciences sociales du réalisme transcendantal introduit à l'origine pour les sciences de la nature par Bhaskar (1978), qui souhaite proposer une voie médiane entre le positivisme et le constructivisme. La spécificité de ce paradigme épistémologique réside dans la conception d'un réel stratifié. Si, comme les positivistes, une recherche scientifique a pour objectif de découvrir « les régularités qui constituent l'essence de la réalité » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 23 ; Bhaskar, 1978), le réel n'est plus directement accessible puisque stratifié : réel profond, réel actualisé et réel empirique constituent à eux trois la réalité (*cf.* figure 13). Ainsi, dans un positionnement réaliste critique, le chercheur s'attèlera à révéler le réel profond qui n'est pas directement observable. Ce dernier gouverne les événements (*i.e.* le réel actualisé) ainsi que les expériences et impressions (*i.e.* le réel empirique). Le chercheur, en s'inscrivant dans ce paradigme épistémologique, accorde une importance au contexte dans lequel surviennent les événements et actions. En effet, même si les règles et structures sont universelles, elles varient en fonction des contextes (Allard-Poesi et Perret, 2014) puisque « la connaissance est toujours historiquement et socialement localisée, sans perdre la dimension ontologique » (Mingers *et al.*, 2013, p. 796). Ainsi, il est crucial de repérer les circonstances intrinsèques et extrinsèques qui accompagnent la réalisation des

événements ou actions (Gavard-Perret *et al.*, 2018). L'objectif principal est d'identifier les mécanismes générateurs et de comprendre leur mode d'activation en fonction des circonstances (*ibid.*).

**Figure 13. Réalisme critique : les trois niveaux de réalité (D'après Allard-Poesi et Perret, 2014)**



La *tradition constructiviste* repose majoritairement sur une hypothèse ontologique relativiste selon laquelle le réel existe mais n'est en aucun cas indépendant du sujet. Il est construit et ne peut être considéré comme une donnée d'entrée (Allard-Poesi et Perret, 2014). Il est ainsi dépendant du contexte dans lequel il se construit, notamment en fonction de celui qui l'observe. Le postulat d'objectivité propre au positivisme est ainsi rejeté et l'hypothèse ontologique n'est plus réaliste mais relativiste. La connaissance produite devient alors subjective et contextuelle (Perret et Séville, 2007). Cette tradition constructiviste regroupe les paradigmes de l'interprétativisme (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006), du constructivisme pragmatique (Le Moigne, 1995 ; Von Glasersfeld, 2001) et du constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989). L'interprétativisme privilégie la compréhension alors que le constructivisme alloue un statut privilégié à la construction de la connaissance. Le constructivisme pragmatique (ou ingénierique) (Le Moigne, 1995 ; Von Glasersfeld, 2001) se distingue des autres paradigmes issus d'une tradition constructiviste en laissant « la question de la nature de la réalité [...] en suspens » (Allard-

Poesi et Perret, 2014, p. 28). Bien que reposant sur des conceptions communes avec le constructivisme quant aux hypothèses d'ordre épistémique<sup>63</sup>, aucune hypothèse ontologique n'est alors formulée. En effet, s'il existe des flux d'expériences humaines, on ne connaît finalement que son propre réel. Le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989) est relativement proche du constructivisme pragmatique au regard de l'hypothèse d'ordre épistémique mais diffère radicalement sur l'hypothèse ontologique. En admettant l'existence de multiples réalités socialement construites, il accorde une importance aux idées conflictuelles et donc à la construction de connaissances par la critique et l'auto-critique (Avenier et Gavard-Perret, 2018).

Une synthèse des six paradigmes épistémologiques les plus utilisés en sciences de gestion<sup>64</sup> est présentée dans le tableau 24 ci-après<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> *I.e.* les « dimensions intentionnelle, interactionnelle, processuelle, symbolique, subjective de l'activité humaine et sociale » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p. 28).

<sup>64</sup> Il existe plusieurs classifications des paradigmes épistémologiques. Par exemple, Wacheux (1996) distingue le positivisme, la sociologie compréhensive, le fonctionnalisme et le constructivisme ; Avenier et Gavard-Perret (2018) le réalisme scientifique, le réalisme critique, le constructivisme pragmatique, l'interprétativisme et le constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989).

<sup>65</sup> Nous faisons ici le choix de ne pas nous engager sur les controverses, bien qu'existantes autour de l'épistémologie, par exemple en présentant les différents paradigmes épistémologiques dans un tableau ce qui contribue à figer les frontières entre eux. Pour une revue des controverses, il est possible de se référer à Avenier, 2011 ; Dumez, 2010, 2011b et au débat entre V. Perret et H. Dumez lors de la conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) en 2012 (Bastianutti et Perezts, 2012).

**Tableau 24. Synthèse des principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion (D’après Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier et Thomas, 2015 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012)**

	POSITIVISME	REALISME SCIENTIFIQUE	REALISME CRITIQUE	INTERPRETATISVISME	CONSTRUCTIVISME PRAGMATIQUE	CONSTRUCTIVISME AU SENS DE GUBA ET LINCOLN (1989)
	<b>Réaliste</b> (le réel a une essence propre)			<b>Relativiste</b>	<b>Aucune</b>	<b>Relativiste</b>
Hypothèse d’ordre ontologique	Il existe un réel en soi qui ne dépend pas de celui qui l’observe.		Réel stratifié : réel profond, actualisé et empirique.	Les connaissances ne changent pas mais le réel varie selon celui qui l’observe.	Le réel existe mais on ne connaît que son propre réel.	Il existe plusieurs réalités socialement construites.
	<b>Objective</b>			<b>Subjective</b>		
Hypothèse d’ordre épistémique	Le réel est accessible.	Le réel n’est pas toujours accessible.	Le réel profond n’est pas accessible. Seuls les réels actualisés et empiriques le sont.	Les connaissances se fondent sur l’expérience que l’on a du réel.	La connaissance se construit par un processus actif impliquant le chercheur.	Il y a interdépendance entre chercheur et objet étudié.
But de la connaissance	Observer la réalité. Etablir des lois universelles des phénomènes ( <i>i.e.</i> décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement).	Identifier des régularités et des configurations de surface. Représentation iconique du réel tel qu’il est. Enoncés réfutables.	Identifier les mécanismes générateurs à l’origine des événements observés, et leurs modes d’activation en fonction des contextes. Approche explicative. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.	Comprendre les processus d’interprétation, d’interaction, de construction de sens, de communication et d’engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Construire des modèles intelligibles de l’expérience humaine, une représentation instrumentale et/ ou un outil pour l’action. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre la manière dont les individus attribuent des significations aux expériences qu’ils vivent.
Critères de validité	Chercheur détaché et distant de son objet de recherche. Objectivité, neutralité et conditions contrôlées.	Neutralité et objectivité. Tests statistiques et réplication.	Mises à l’épreuve successives dans des recherches qualitatives ou quantitatives.	Pas de généralisation possible. Immersion du chercheur dans le phénomène étudié. Interprétations réalisées grâce aux interactions entre les acteurs. Méthodes herméneutiques et ethnographiques.	Pas de généralisation possible. Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique.	Pas de généralisation possible. Méthodes herméneutiques

### 1.1.2. Choix du réalisme critique

Le travail de synthèse effectué précédemment sur les différents paradigmes épistémologiques nous a permis de comprendre les implications de chacun d'entre eux. Aussi, après un examen approfondi de ces implications, nous avons retenu le réalisme critique pour traiter notre problématique portant sur les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et ses effets sur la performance sociale (*cf.* colonne encadrée tableau 24 ci-dessus). La pertinence de ce paradigme pour les recherches en management stratégique et en théorie des organisations a été mise en évidence par de nombreux travaux (Fleetwood et Ackroyd, 2004 ; Hatch et Cunliffe, 2009 ; Miller et Tsang, 2011 ; Mingers, 2000 ; Reed, 2005 ; Van De Ven, 2007).

Pour ce travail doctoral, plusieurs raisons nous ont conduit à ce choix.

Tout d'abord, nous adhérons à l'hypothèse ontologique réaliste. Ainsi, nous considérons qu'il existe un réel en dehors de celui qui l'observe, ici l'adoption de l'entreprise libérée.

Ensuite, notre recherche a une visée explicative de la décision d'adoption de l'entreprise libérée en portant l'accent sur ses antécédents managériaux et ses effets en termes de performance sociale. D'une part, nous cherchons à expliquer la décision d'adoption (réel empirique) en identifiant les caractéristiques individuelles et les représentations sociales des dirigeants (mécanismes générateurs) et leur rôle dans la décision d'adopter l'entreprise libérée. D'autre part, en nous intéressant aux effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale des entreprises, nous allons au-delà des « relations de surface » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 26). En effet, nous observons également la manière dont est atteinte la performance sociale (réel empirique) par les pratiques représentatives de l'entreprise libérée (mécanismes générateurs). Ainsi, nous allons au-delà de la relation causale et des prédictions, tel que cela est recommandé par Mingers (2000) lors de l'emploi de méthodes quantitatives.

De plus, en accord avec notre positionnement réaliste critique, l'ambition de ce travail est d'identifier les mécanismes générateurs. Dans ce cadre, nous avons porté une attention toute particulière au contexte, comme le recommandent Avenier et Gavard-Perret (2018). Pour l'étude qualitative portant sur les antécédents managériaux, cela s'observe à travers les critères d'échantillonnage théorique (Eisenhardt, 1989 ; Hlady

Rispa, 2002) que nous avons retenus et présentés dans la section suivante. Par exemple, il a été possible d'identifier des régularités entre les cas dans la mesure où une variété suffisante a été assurée. De même, le guide d'entretien a intégré, au-delà des antécédents managériaux, des questions portant sur le rôle des autres antécédents internes (*e.g.* caractéristiques individuelles et organisationnelles) déjà identifiés dans la littérature. Pour l'étude quantitative portant sur les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale de l'organisation, nous avons opté pour une quasi-expérimentation qui permet de neutraliser un grand nombre de facteurs contextuels (Shadish *et al.*, 2002). Cette méthodologie quantitative quasi-expérimentale sera développée dans la dernière section de ce chapitre.

Enfin, les réalistes critiques, bien qu'issus d'une tradition positiviste, reconnaissent que toute méthode peut être faillible et présente des limites comme des avantages. Ainsi, sans en recommander une spécifiquement (Wynn et William, 2012), ils incitent le chercheur à utiliser des méthodes variées pour se donner la chance de mettre à jour les multiples mécanismes générateurs d'un phénomène social. C'est pourquoi le recours à des méthodes multiples, ou « multi-méthodologie » selon Mingers (2004), a été privilégié. La multi-méthodologie est définie comme « l'utilisation d'une pluralité d'interventions ou de méthodes de recherche » (Mingers, 2004, p. 164). Sous un paradigme réaliste critique, la combinaison de différentes méthodes de recherche répond non seulement à un objectif de compensation (les faiblesses d'une méthode peuvent être compensées par une autre) mais aussi à un objectif de complémentarité (Aldebert et Rouziès, 2011 ; Zachariadis *et al.*, 2013). Des méthodes différentes sont utilisées pour obtenir des visions complémentaires au sujet d'un même phénomène. Dans le cadre de ce travail doctoral, il s'agit de l'adoption de l'entreprise libérée (Zachariadis *et al.*, 2013). Plus précisément, le réel étant stratifié ou multicouches, différentes méthodes sont nécessaires pour atteindre les différents niveaux d'abstraction. Nous avons ainsi mobilisé une revue systématique de la littérature sur l'objet émergent « entreprise libérée », une méthodologie qualitative pour identifier les antécédents à l'adoption de l'entreprise libérée puis une méthodologie quantitative quasi-expérimentale pour analyser les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale de l'organisation.

L'hypothèse épistémique objective impose de s'assurer de l'indépendance du chercheur et de l'objet de recherche. Elle nécessite la mise en œuvre d'outils adaptés.



Dans notre cas, des grilles d'analyse ou guides d'entretien (objectif de fiabilité externe développé dans les sections suivantes) et des protocoles de recherche très détaillés (*cf.* chapitre 1, section 2), notamment pour la revue systématique de la littérature ont été définis et respectés.

Si nous avons précisé et justifié notre positionnement épistémologique, il ne s'agit que d'un élément du dispositif méthodologique d'un travail de recherche. Ce dispositif se doit d'être cohérent et nous veillons à aligner trois éléments clés : le paradigme épistémologique, la stratégie de recherche et l'instrumentation (Giordano et Jolibert, 2018). Ayant fait le choix d'ancrer notre recherche dans le paradigme réaliste critique, nous précisons la stratégie d'accès au réel dans la prochaine section.

## **1.2. STRATEGIE D'ACCES AU REEL**

La stratégie d'accès au réel interroge à la fois les voies d'élaboration de la connaissance (l'exploration et le test) ainsi que les modes de raisonnement associés (déductif, abductif et inductif), et les méthodes mobilisées (qualitative et/ou quantitative).

### **1.2.1. Mobilisation de modes de raisonnements abductifs et hypothético-déductifs**

L'objectif de la recherche est double. Il s'agit d'une part d'identifier, d'expliquer et de comprendre le rôle des antécédents managériaux sur l'adoption de l'entreprise libérée. D'autre part, l'objectif est de déterminer les effets d'une telle décision sur la performance sociale des entreprises adoptantes. Pour répondre à ces deux objectifs, nous mobilisons deux voies différentes d'élaboration de la connaissance (Charreire Petit et Durieux, 2014) : l'exploration et le test. Comme le mentionnent Charreire Petit et Durieux (2014) « explorer et tester peuvent se succéder au sein d'une même recherche et sans antériorité systématique de l'une ou l'autre des voies empruntées pour construire des connaissances » (p. 103). Cela est d'ailleurs particulièrement recommandé dans le cas d'un positionnement réaliste critique.

✓ Si l'exploration est « la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs » (*op. cit.*, 2014, p. 76), il convient également de préciser sa nature. L'exploration théorique, qui consiste à réaliser des liens entre des champs théoriques, conduit à un mode de raisonnement inductif. L'exploration empirique, en faisant table rase des connaissances antérieures, repose sur un mode de

raisonnement inductif. L'exploration hybride, qui procède par allers-retours entre théorie et empirie, fait appel à un mode de raisonnement abductif (*op. cit.*, 2014, pp. 89-93). Nous nous orientons pour ce travail vers l'exploration hybride à travers un mode de raisonnement abductif qui « confère un statut explicatif ou compréhensif [à la découverte] » (*op. cit.*, p. 80). L'abduction, dans un paradigme réaliste critique, n'a pas vocation à établir de règles. Elle « vise à identifier des causes plausibles des phénomènes observés, en mobilisant la totalité des informations dont on dispose, même si elles sont hétérogènes » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 27). Elle est particulièrement adaptée lorsque l'on souhaite découvrir « d'autres variables et d'autres relations » (Dubois et Gadde, 2002, p. 559), comme ici entre les caractéristiques individuelles/ la représentation sociale des dirigeants et l'adoption de l'entreprise libérée. Dans ce travail, nous empruntons l'exploration hybride au sens où nous procédons par allers-retours entre théorie et empirie. Bien que la voie de l'exploration ne présuppose pas, a priori, la mobilisation d'une méthodologie particulière (Charreire Petit et Durieux, 2014), nous faisons le choix d'opter pour une démarche qualitative qui sera présentée en détail dans ce chapitre (*cf.* section 2). Nous avons mobilisé la méthodologie Gioia (Gioia *et al.*, 2012) qui nécessite de nombreux allers-retours entre données et théorie. Le sujet a tout d'abord émergé du terrain, puis sur la base d'une première revue de la littérature nous avons pu définir un design de recherche. Selon Gioia *et al.* (2012, p.26), il faut au départ consulter la littérature existante « *with suspension of judgment about its conclusions to allow discovery of new insights* ». De même, l'analyse des données se fait par allers-retours constants entre données et théorie. Ainsi, l'exploration permet de proposer de nouvelles possibilités d'articulation théorique entre concepts. Il peut aussi être question d'intégrer un nouveau concept dans un champ théorique (Charreire Petit et Durieux, 2014). L'abduction, en allant au-delà de la description d'un phénomène, nous a permis d'extraire des propositions qui pourront être discutées et/ou éventuellement testées en accord avec le réalisme critique (Wynn et Williams, 2012).

✓ Le test « se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique ou méthodologique » (Charreire Petit et Durieux, 2014, p. 76). À travers un mode de raisonnement déductif, il met l'accent sur le raisonnement (et non le sens). Dans une démarche hypothético-déductive, largement répandue dans les sciences de gestion, nous cherchons à déterminer la validité de propositions ou d'hypothèses établies sur la base de la théorie, par une démarche quantitative quasi-expérimentale. S'agissant de produire des

explications, la voie du test est parfaitement compatible avec un positionnement réaliste critique. La déduction permettra alors « d'examiner si les mécanismes générateurs imaginés permettent bien d'expliquer l'ensemble des événements observés » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 27).

Une synthèse des voies de construction de la connaissance mobilisées dans ce travail doctoral est présentée dans le tableau 25 ci-dessous.

**Tableau 25. Synthèse des voies de construction de la connaissance mobilisées dans ce travail doctoral (D'après Charreire Petit et Durieux, 2014)**

VOIES DE CONSTRUCTION DE LA CONNAISSANCE	MODE DE RAISONNEMENT	MISE EN PERSPECTIVE AVEC NOTRE TRAVAIL DOCTORAL	METHODOLOGIE
Théorique	Inductif	Chapitre 1	Revue systématique de la littérature
Exploration Hybride	Abductif	Chapitres 1, 2 et 4 Les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée	Aller-retours entre revue de la littérature et démarche qualitative par études de cas (cf. section 2)
Test	Déductif	Chapitre 5 Les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale	Quantitative quasi-expérimentale (cf. section 3)

### 1.2.2. Choix d'une approche multi-méthodologique

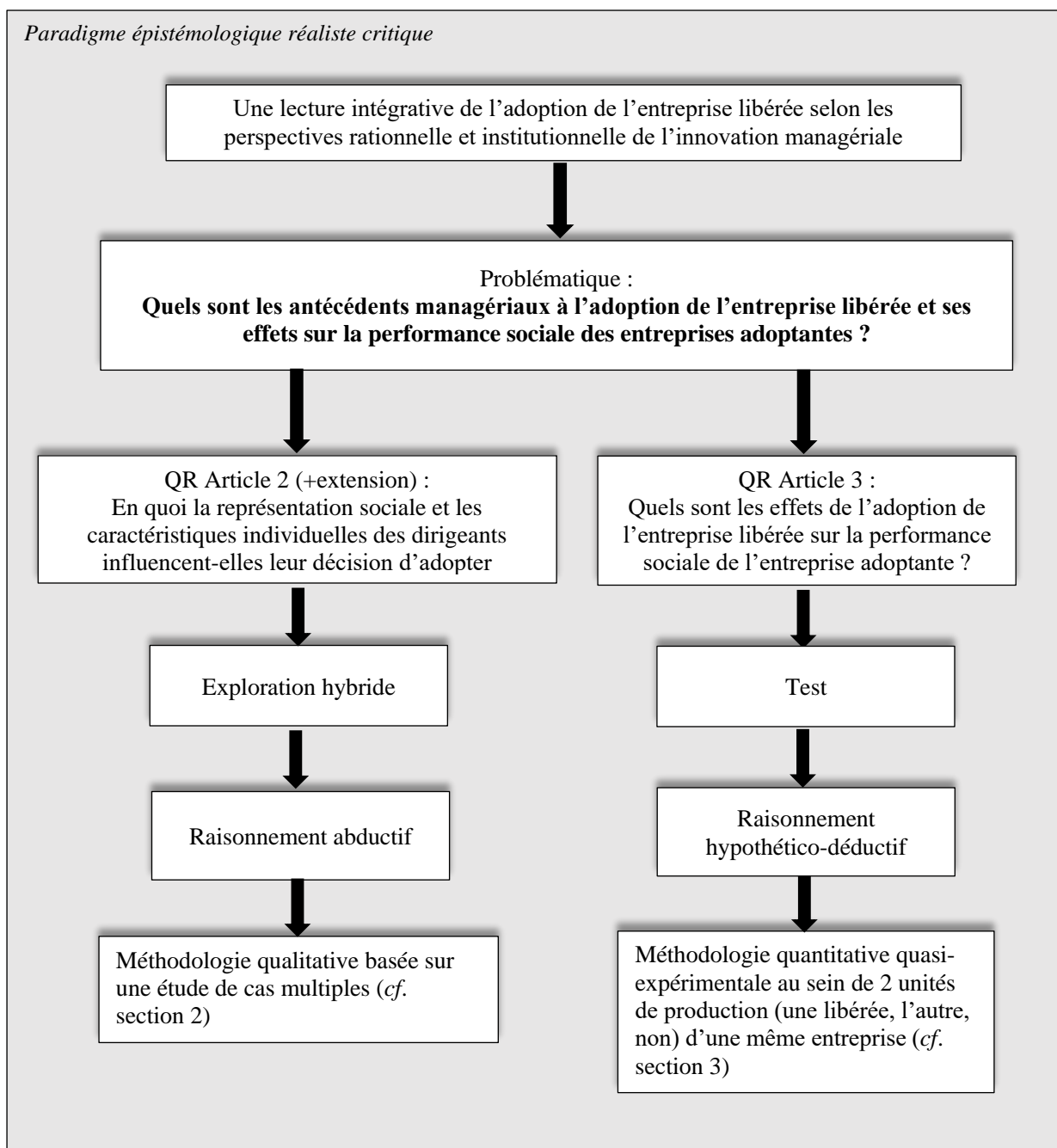
En lien avec un positionnement réaliste critique, nous avons choisi de mobiliser à la fois des méthodologies qualitative et quantitative. En effet, aucune méthodologie n'est contradictoire avec ce paradigme (Miller et Tsang, 2011 ; Wynn et Williams, 2012). Compte tenu de l'objet de recherche considéré, ce choix nous semble pertinent à deux titres. D'une part, les études portant sur l'entreprise libérée restent relativement rares et aucune n'a encore à ce jour, employé de méthodologie quantitative. D'autre part, ce choix est cohérent avec une lecture intégrative par les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale. La mobilisation de différentes perspectives et méthodes permet d'éclairer l'objet de recherche sous différents angles <sup>66</sup>.

<sup>66</sup> Toutefois, il ne s'agit pas d'une méthode mixte à proprement dit puisque bien que nous observions le même objet, les objectifs poursuivis ne sont pas les mêmes : dans un cas il s'agit d'étudier les antécédents à l'adoption de l'entreprise libérée, dans l'autre, les effets de cette adoption.

Pour Bhaskar (1998), les phénomènes sociaux ne peuvent pas être mesurés mais seulement compris. Les phénomènes étant différents selon les contextes dans lesquels ils émergent, il n'est pas possible de faire des prévisions mais uniquement d'en proposer des explications (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Ainsi, nous avons tout d'abord cherché à expliquer l'adoption de l'entreprise libérée à l'aide d'une méthodologie qualitative (QR2. *En quoi la représentation sociale et les caractéristiques individuelles des dirigeants influencent-elles leur décision d'adopter l'entreprise libérée ?*). Ensuite, nous nous sommes intéressés aux effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale des entreprises adoptantes en mobilisant une méthodologie quantitative (QR3. *Quels sont les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale de l'organisation ?*).

Le design général de la recherche de nature multi-méthodologique est synthétisé dans la figure 14 ci-après.

**Figure 14. Design de la recherche**



### 1.2.3. Précautions associées à l'étude d'un objet médiatique et émergent

Dans ce travail de thèse, nous veillons à apporter tous les gages d'une « bonne recherche ». Ainsi, nous présenterons ultérieurement les réponses apportées aux exigences de validité (interne, externe, pragmatique et de construit) et de fiabilité de la recherche. Au-delà de ces critères traditionnellement retenus, il nous a semblé nécessaire

de traiter au préalable des risques spécifiques liés à l'objet de recherche qui est à la fois récent, peu observé mais aussi largement médiatisé.

Pour ce faire, nous nous appuyons sur le travail de Gilbert *et al.* (2018b) qui interrogent la posture du chercheur en sciences de gestion lorsqu'il s'agit d'étudier un courant managérial émergent, en prenant pour exemple l'entreprise libérée. En particulier, ils soulèvent la difficulté d'articuler une réflexion portant à la fois sur les entreprises libérées (niveau d'analyse organisationnel) et le mouvement des entreprises libérées (niveau d'analyse macro). Nous avons mobilisé le travail de ces auteurs afin d'identifier les difficultés clés auxquelles nous pouvons être confrontée et d'envisager les précautions à prendre dans le cadre de cette recherche (*cf.* tableau 26 ci-après).

**Tableau 26. Précautions prises compte tenu du caractère médiatique et émergent de l'objet de recherche (D'après Gilbert *et al.*, 2018b)**

SOURCES DE RISQUES	RISQUES ASSOCIES	PRECAUTIONS PRISES DANS CETTE RECHERCHE
<p><b>Caractère émergent et récent de l'entreprise libérée</b></p> <p>« La difficulté [...] pour cerner le phénomène et identifier les acteurs concernés, car il s'agit d'un phénomène organisationnel en émergence. » (Gilbert <i>et al.</i>, 2018b, p.104)</p>	<p><b>Manque de travaux académiques sur l'entreprise libérée.</b></p> <p>« [...] en dehors d'écrits essentiellement prosélytes, [il existe] peu de littérature » (Gilbert <i>et al.</i>, 2018b, p.102)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une revue systématique de la littérature scientifique effectuée sur la base de mots clés scrupuleusement choisis à travers une démarche intelligible et transparente de revue de la littérature exploratoire.</li> <li>✓ Au final, un corpus de taille intéressante de 52 documents (mis à jour début 2019) et permettant de produire une analyse compréhensive sur l'entreprise libérée.</li> </ul>
	<p><b>Difficulté quant à la définition de l'entreprise libérée.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une revue systématique de la littérature et grille de lecture bien établie dans la littérature (analyse conceptuelle de Gerring (1999) et littérature sur l'innovation managériale).</li> <li>✓ Analyse de la généalogie de l'entreprise libérée (<i>cf.</i> chapitre 1, section 1) pour une « prise de distance par rapport à son objet, qui est la mise en perspective historique » (Gilbert <i>et al.</i>, 2018b, p.107).</li> <li>✓ Identification d'une liste de pratiques représentatives de l'entreprise libérée, à la fois sur la base d'une revue de la littérature et de neuf entretiens d'experts.</li> <li>✓ Une étude quasi-expérimentale sur deux unités d'une même organisation, une libérée, l'autre, non libérée, qui présente l'avantage de permettre l'analyse d'un effet pur.</li> </ul>
<p><b>Médiatisation autour de l'entreprise libérée</b></p> <p>« Les entreprises [...] s'inscrivent dans un mouvement qui prend une progressive ampleur. » (Gilbert <i>et al.</i>, 2018b, p.107)</p>	<p><b>Risque d'être influencé par les promoteurs ou détracteurs de l'entreprise libérée mais aussi par les dirigeants ou acteurs des entreprises libérées.</b></p> <p>« Il est essentiel en particulier de ne pas prendre les discours de direction comme un simple reflet des pratiques des entreprises » (Gilbert <i>et al.</i>, 2018b, p.109)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rigueur de la démarche scientifique</li> <li>✓ Un positionnement réaliste critique qui permet à la fois une prise de distance par rapport à l'objet de recherche, mais qui place également l'objet de recherche dans un contexte.</li> <li>✓ Rapprochement des pratiques de l'entreprise libérée identifiées dans la littérature avec celles observées dans les entreprises étudiées dans l'étude qualitative.</li> <li>✓ Triangulation des données : primaires (entretiens, observations, questionnaires), secondaires (articles, conférences, recommandations) afin de « s'efforcer de multiplier les points de vue et d'avoir accès aux pratiques par l'observation et le croisement des sources pour aller au-delà des discours » (p.109).</li> </ul>

<p><b>Risque, pour le chercheur d’être placé comme un « porte-parole » ou un « faire-valoir académique »</b> (Gilbert <i>et al.</i>, 2018b, p.102)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un cheminement transparent de la recherche (<i>cf.</i> en particulier la partie 1.2.4 sur la validité interne de la recherche).</li> <li>✓ Un positionnement neutre régulièrement clarifié (dans ce travail de thèse, auprès des entreprises, lors des communications d’articles...) : l’entreprise libérée reste un objet de recherche.</li> </ul>
<p><b>Risque lié aux différents niveaux d’analyse : niveau organisationnel et au niveau macro (« mouvement » des entreprises libérées)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un cadrage théorique qui permet de prendre en compte cette spécificité de l’entreprise libérée grâce une lecture intégrative des perspectives rationnelle et institutionnelle de l’innovation managériale.</li> </ul>
<p><b>Risque de circularité dans l’analyse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si la longueur temporelle de la recherche accroît ce risque, il semble que dans notre cas elle ait été un atout. Des résultats ont été formulés sur la base des premiers entretiens dans le cadre du master recherche en 2016 (seule), une première version de l’article a été proposée en conférence en 2017 puis une première soumission à une revue (soumission rejetée) en 2018 (avec S. Dubouloz). Cet historique a permis de se confronter aux retours extérieurs mais aussi de porter un regard nouveau à chaque révision de l’article qui a donné lieu à une publication en 2019.</li> <li>✓ Apport d’autres terrains d’entreprises libérées en dehors des cas emblématiques pouvant induire un risque de circularité dans l’analyse (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018, p. 4).</li> </ul>

L’étude de l’entreprise libérée en tant qu’objet de recherche émergent et présentant une nouveauté conceptuelle radicale (*cf.* chapitre 1, section 3) pose une difficulté majeure. En effet, compte tenu du nombre faible d’entreprises l’ayant adoptée, il est difficile, au niveau empirique, d’obtenir un grand nombre de réponses (Harder, 2011).

## CONCLUSION DE LA SECTION 1

Cette première section a montré tout l’intérêt d’adopter un positionnement épistémologique réaliste critique (Bhaskar, 1998) pour étudier les antécédents managériaux de l’entreprise libérée et ses effets sur la performance sociale. Elle a permis également de présenter le design de recherche de cette thèse de nature multi-



méthodologique articulé autour de modes de raisonnement abductif et hypothético-déductif. Finalement, les précautions spécifiques prises compte tenu du caractère émergent et médiatique de l'entreprise libérée, ont été exposées. Il convient maintenant de préciser les méthodes qualitatives et quantitatives mises en œuvre ainsi que la validité et la fiabilité de la recherche. Celles-ci sont abordées respectivement dans les deux prochaines sections.

## SECTION 2 : METHODOLOGIE EXPLORATOIRE QUALITATIVE

---

Cette section présente la méthodologie qualitative retenue dans le cadre de l'article portant sur les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée. Celui-ci fait l'objet du chapitre 4 de cette thèse. La question de recherche traitée dans cet article est : « *En quoi les caractéristiques individuelles et la représentation sociale des dirigeants influencent-elles la décision d'adopter l'entreprise libérée ?* » (QR2).

Le choix de recourir à une méthodologie de recherche qualitative pour cette partie de notre travail doctoral a été motivé par trois raisons principales. Tout d'abord, cette méthodologie est particulièrement recommandée pour explorer un thème nouveau ou peu étudié dans la littérature comme le nôtre (Charreire Petit et Durieux, 2014). Ensuite, les données qualitatives ont un fort potentiel de décryptage de la complexité (Miles et Huberman, 2003), ce qui est essentiel lorsque l'on s'intéresse aux représentations sociales des dirigeants, qui se caractérisent par une forte complexité. Enfin, dans la mesure où ce sont les productions discursives qui permettent d'accéder aux représentations (Abric, 2011), la méthodologie qualitative s'est imposée pour ce volet de cette recherche.

Nous présentons tout d'abord le type d'étude de cas retenu, la collecte et l'analyse des données puis les précautions prises pour répondre aux critères de fiabilité et validité de la démarche qualitative.

### **2.1. CHOIX D'UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE BASEE SUR UNE ETUDE DE CAS MULTIPLES**

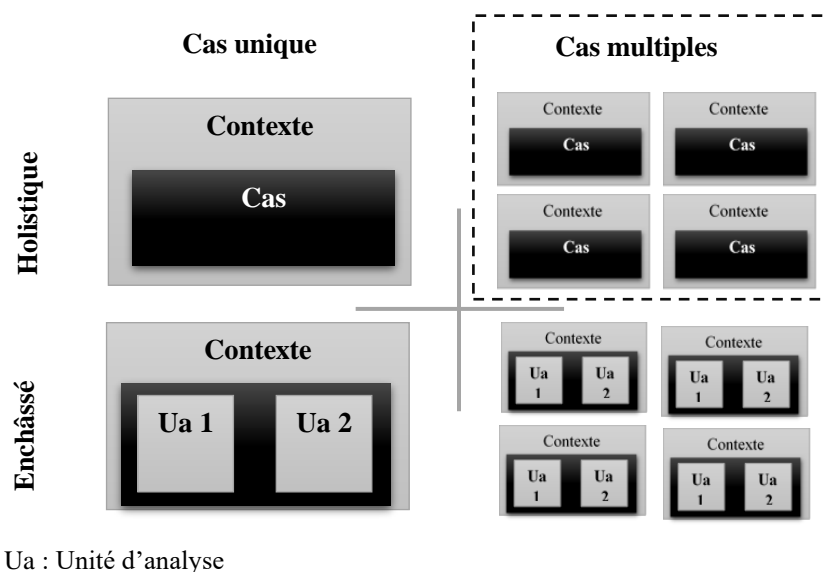
Au sein des études qualitatives, il est possible de distinguer cinq méthodes : l'expérimentation, l'enquête, l'analyse d'archives, les récits et les études de cas (Yin, 2013). Ces méthodes permettent d'appréhender un objet de recherche de différentes manières en réponse à des questionnements distincts (*cf.* tableau 27 ci-après). Dans notre cas, nous nous focalisons sur un phénomène contemporain, l'adoption de l'entreprise libérée. Puisque nous nous attachons à mettre à jour les mécanismes générateurs qui jouent sur la décision d'adoption, la question considérée sera « pourquoi ». En effet, notre question de recherche porte sur le rôle des caractéristiques individuelles et de la représentation sociale des dirigeants sur la décision d'adopter l'entreprise libérée, autrement dit sur le « pourquoi » de la décision d'adoption des dirigeants.

**Tableau 27. Le choix d'une méthode de recherche (Source : Yin, 2013, p.9)**

METHODES	TYPES DE QUESTIONS DE RECHERCHE	CONTROLE SUR LES EVENEMENTS ET LES COMPORTEMENTS	FOCALISATION SUR DES EVENEMENTS CONTEMPORAINS
Expérimentation	Comment ? Pourquoi ?	Oui	Oui
Enquête	Qui ? Quoi ? Où ? Combien ?	Non	Oui
Analyse d'archives	Qui ? Quoi ? Où ? Combien ?	Non	Oui/ Non
Récits	Comment ? Pourquoi ?	Non	Non
Etudes de cas	Comment ? Pourquoi ?	Non	Oui

Ainsi, nous avons fait appel à l'étude de cas que Yin (2013, p. 18) définit comme « une enquête empirique qui explore un phénomène contemporain en profondeur dans son contexte de vie réelle, spécialement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes ». Cette méthode permet d'obtenir des descriptions et explications poussées (Yin, 2013). L'étude de cas semble particulièrement indiquée puisqu'elle nous permet d'évaluer les cognitions des dirigeants et les processus psychologiques qui peuvent être liés aux décisions stratégiques, ici la décision d'adopter l'entreprise libérée (Aguinis et Solarino, 2019). Cette méthode est cohérente avec le réalisme critique pour explorer les interactions entre structures, événements, actions et contextes, et expliquer les mécanismes causaux (Miles et Huberman, 2003 ; Mingers, 2004 ; Wynn et Williams, 2012). L'étude de cas réalisée est exploratoire, à visée explicative et repose sur un mode de raisonnement abductif au regard du positionnement réaliste critique (Avenier et Thomas, 2015). Selon la typologie proposée par Yin (2013), il s'agit d'une étude de cas multiples holistique (*cf.* figure 15 ci-dessous).

Figure 15. Différents *designs* d'études de cas (Source : Yin, 2013, p. 50)



## 2.2. ECHANTILLONNAGE ET PRESENTATION DES CAS

L'objectif de cette section est de présenter la manière dont s'est opérée la sélection des cas et à partir de quels critères.

### 2.2.1. Critères d'échantillonnage et sélection des cas

La sélection des six cas répond aux critères d'échantillonnage théorique proposés par Hlady Rispal (2002) puisque l'échantillon correspond à un objet de recherche donné. Il est ici tiré de la population des entreprises libérées (*cf.* tableau 28 ci-après) :

✓ La représentativité théorique - « Pour être inclus dans l'échantillon théorique, un cas doit posséder suffisamment de traits en commun avec les autres cas. » (*op. cit.*, 2002, p.83). Un cas ne doit en aucune manière présenter une différence fondamentale. La sélection de nos cas respecte ce critère, puisqu'il s'agit des sept dirigeants de six entreprises qui ont décidé d'adopter l'entreprise libérée.

✓ La variété - Si tous les cas doivent appartenir à la même population théorique, il ne faut pas qu'ils soient identiques en tout point. Certaines différences dans la sélection des cas, notamment au niveau contextuel, s'avèrent nécessaires pour observer les différences et similitudes. Nos cas apparaissent comme suffisamment variés au regard des caractéristiques économiques des entreprises sélectionnées (nombre de salariés, secteur d'activité, propriétaire dirigeant ou dirigeant/ portée par un seul dirigeant ou

multicéphale, etc.), de leur mode de gouvernance ou de la date d'adoption de l'entreprise libérée (cf. tableau 28 ci-après).

✓ L'équilibre - Il s'agit de sélectionner un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes. Ce critère n'est toutefois pas essentiel. On observe un certain équilibre dans la répartition des cas entre secteur d'activité industriel (3) et autres secteurs (3), participation (3) ou non (3) au groupe d'échange des entreprises en transition.

✓ La potentielle richesse de données - Ce critère crucial fait référence à « la richesse des données disponibles » et au « potentiel de collecte et d'analyse des données » (*op. cit.*, p. 84). Les dirigeants rencontrés pour chacun des cas se sont rendus disponibles au-delà de ce qui avait été préalablement entendu et étaient globalement très intéressés par notre démarche. Ils se sont ainsi sentis libres de s'exprimer et nous ont ouvert très largement l'accès aux données secondaires.

✓ La concordance avec l'objectif de recherche - La sélection des cas se fait en fonction de l'objectif de la recherche. Compte tenu du caractère exploratoire de cette étude, et dans un objectif de construction des connaissances nouvelles, les critères clés ont été la représentativité théorique et le potentiel de découverte lié à la richesse des données. Nous pouvons considérer que le degré d'exigence sur ces critères est bien atteint.

**Tableau 28. Application des critères d'échantillonnage théorique à l'étude de cas (D'après Eisenhardt, 1989 et Hlady Rispal, 2002)**

CRITERES D'ECHANTILLONNAGE	SIGNIFICATION	APPLICATION A NOTRE ETUDE DE CAS
REPRESENTATIVITE THEORIQUE	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées.	<p>Les six cas sélectionnés présentent les points communs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les dirigeants ont tous décidé d'adopter l'entreprise libérée.</li> <li>✓ Elles ont toutes adopté des pratiques représentatives de l'entreprise libérée.</li> <li>✓ Les entreprises sont toujours libérées et n'ont pas opéré de retour en arrière.</li> <li>✓ Identification grâce à la carte Google + des entreprises libérées, le livre de Getz et Carney (2012), de conférences, d'articles ou par recommandations d'acteurs socio-économiques.</li> </ul>
VARIETE	Variation sur différentes caractéristiques.	<p>Les cas présentent des divergences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Industries variées (décolletage, aménagement du territoire, concepteur de systèmes d'information...).</li> <li>✓ Taille des entreprises (mais pas de grandes entreprises).</li> <li>✓ Gouvernance de l'entreprise : propriétaire dirigeant ou dirigeant ; portée par un seul dirigeant ou multicéphale.</li> <li>✓ Dates d'adoption variables (de 1983 à 2013).</li> <li>✓ Participation ou non au groupe d'échange autour des entreprises en transition<sup>67</sup>.</li> <li>✓ Communication active ou non autour de leur « statut » d'entreprise libérée.</li> </ul>
EQUILIBRE	Echantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes.	<p>Echantillon offrant une variété relativement équilibrée de situations différentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trois cas dans le secteur d'activité industriel, trois dans d'autres secteurs d'activité.</li> <li>✓ Trois cas sur six impliqués dans le groupe d'échange autour des entreprises en transition.</li> <li>✓ Un cas faisant partie des précurseurs de l'adoption de l'entreprise libérée (adoption en 1983), cinq autres (adoptions respectives en 2004, 2006, 2011 et 2013 (x2)).</li> </ul>

<sup>67</sup> Le groupe d'échange autour des entreprises en transition a été créé en décembre 2017. Les membres se réunissent tous les deux mois autour des nouvelles pratiques de management et de Ressources Humaines, dans chacune des entreprises participantes tour à tour. Les membres (de 8 entreprises) proviennent de la Haute-Savoie majoritairement mais aussi de l'Isère, la Savoie et de la Suisse. La taille du groupe est maîtrisée, l'objectif étant de pouvoir échanger librement et en toute transparence autour de leurs problématiques. Ces échanges mènent parfois jusqu'à la co-construction de solutions. Si les thématiques abordées, à chaque fois différentes, sont décidées collégialement, l'organisation de chaque réunion est laissée pour l'heure à une consultante qui est « Médiatrice en Justes Relations / Tao-animatrice pour organisations et particuliers ».

POTENTIELLE RICHESSE DES DONNEES	Sélection de cas riches (données, accès facilité aux acteurs clés, observation participante).	Echantillon offrant un bon potentiel quant à la richesse des données : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cinq entreprises sur six vierges de toute recherche.</li> <li>✓ Cinq entreprises reconnues comme entreprises libérées (conférences, presse) et une recommandée (via le site internet <a href="https://skiller.fr">https://skiller.fr</a>).</li> <li>✓ Possibilité de suivre de près trois entreprises dans d'autres contextes (groupe d'échange des entreprises en transition, conférences, échanges informels).</li> <li>✓ Accès aux informations facilité par le support du groupe d'échange autour des entreprises en transition.</li> </ul>
OBJECTIF DE RECHERCHE	Sélection différente selon l'objectif (test, génération et/ou validation de théorie).	Objectif d'exploration. Choix d'une étude de cas multiple holistique.

Au-delà de l'application des critères d'échantillonnage théorique pour s'assurer que les cas sélectionnés soient en cohérence avec l'objet de recherche étudié (Hlady Rispal, 2002), deux critères complémentaires clés sont à prendre en compte pour déterminer le nombre de cas : la saturation et la réplication. En effet, ces deux critères semblent essentiels pour dépasser les débats quant au nombre approprié de cas. Selon Yin (2013) ils ne doivent pas être inférieurs à deux. Selon Eisenhardt (1989), ce serait plutôt quatre, si l'on souhaite pouvoir formuler des conclusions.

Il est ainsi préférable de déterminer le nombre de cas selon les retours obtenus du terrain, par la saturation (Hlady Rispal, 2002 ; Rispal, 2016 ; Royer et Zarlowski, 2014). Elle s'observe « au moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés » (Hlady Rispal, 2002, p. 68) ou lorsque les « nouvelles informations ne produisent plus de changement ou des changements mineurs dans le livre de code » (Guest *et al.*, 2006, p. 65). Pour notre recherche, ce point de saturation a été identifié à partir de la sixième interview avec des dirigeants d'entreprises libérées. Les renseignements supplémentaires recueillis lors des derniers entretiens ne semblaient pas mener à de nouvelles découvertes et/ou informations. Ils n'ajoutaient pas non plus de nouvelles catégories lors du codage. Nous avons toutefois réalisé un septième cas pour approfondir nos résultats sur les caractéristiques individuelles. Le nombre de cas retenus en définitive s'explique aussi par la rareté des entreprises libérées notamment au démarrage de cette recherche. Nous avons porté une grande attention à la réalité d'usage des pratiques relevant de l'entreprise libérée au sein de ces entreprises pour que nous validions leur sélection. Il est par ailleurs difficile d'identifier ces entreprises libérées.

### **2.2.2. Présentation des cas**

Le tableau 29 présente des informations clés pour décrire le contexte des six entreprises étudiées (toujours en accord avec un positionnement épistémologique réaliste critique) comme recommandé par Cuervo-Cazurra *et al.* (2016). Sont présentés le secteur d'activité, la taille et la date de « libération ». Ces cas ont été scrupuleusement choisis en raison de l'adoption réelle de pratiques spécifiques à l'entreprise libérée montrant que les cas correspondent empiriquement à des critères théoriques.



**Tableau 29. Caractéristiques des entreprises étudiées**

CAS	ACTIVITE	EFFECTIFS LOCALISATION	STATUT DES DIRIGEANTS	DATE ENTRETIEN ET DUREE	DATE DECISION ADOPTION	PRINCIPALES PRATIQUES ASSOCIEES A L'ENTREPRISE LIBEREE <sup>68</sup>
NICOMATIC	Production de micro-connecteurs pour environnement hostile	150 à Bons-en-Chablais (74) 260 dans le monde (8 filiales)	PDG Propriétaire (roulement dans la Direction Générale avec son frère)	04/05/2016 1:35:15	2011 (date de création : 1976)	Mini-usines ; Réduction forte et consciente des symboles de pouvoir (places de parking direction, plus d'organigramme) ; Réduction des échelons hiérarchiques ; Décentralisation ; Diminution du nombre de managers et évolution de leur rôle ; Management basé sur la confiance et la responsabilisation ; Focus sur la satisfaction et l'épanouissement des salariés, matérialisé par des enquêtes régulières.
BEPROJECT	Conception de systèmes d'information sur mesure	20 personnes Mazamet (81)	Propriétaire dirigeant	11/05/2016 0:43:06	Depuis sa création (2004)	Forte responsabilisation ; Liberté dans les choix des projets en fonction des appétences ; recherche de satisfaction et d'épanouissement des salariés (cadre de travail, choix des projets, formations...) ; Élargissement et enrichissement des tâches.
SMTK	Affichage événementiel, signalétique, marquage textile et objets publicitaires	26 Les Marches (73)	Propriétaire dirigeant	19/05/2016 1:00:46	Depuis sa création (2006)	Autonomisation ; Elargissement et enrichissement des tâches ; Structure plate ; Pratiques de concertation collective ; Focus sur la satisfaction et l'épanouissement des salariés, matérialisé par des enquêtes régulières. .
TERACTEM	Opérateur d'aménagement et promoteur d'immobilier d'intérêt général	60 Annecy (74)	(1) Directeur général (depuis 2013) (2) Directrice adjointe en charge des RH	19/05/2016 1:19:45 22/05/2016 2:05:55	Juillet 2013 (date de création : 1958)	Réduction forte et consciente des symboles de pouvoir (places de parking direction, plus d'organigramme) ; Réduction des échelons hiérarchiques ; Décentralisation ; Autonomisation ; Management basé sur la confiance et la responsabilisation ; Elargissement et enrichissement des tâches ; Pratiques de recrutement axées sur les savoir-être adaptés au mode de fonctionnement « entreprise libérée »

<sup>68</sup> Les pratiques sont identifiées sur la base de la revue de la littérature (chapitre 1) et de l'opérationnalisation proposée dans la section 3 de ce chapitre).

FAVI	Fonderie	400 Hallencourt (80)	Ex-dirigeant	06/10/2016 1:32:26	1983 (date de création : 1956)	Mini-usines ; Responsabilisation (congés, recrutement, pas de contrôle des heures...); Autonomisation ; Elargissement et enrichissement des tâches ; Réduction des échelons hiérarchiques ; Décentralisation ; Réduction des fonctions support ; Réduction forte des symboles de pouvoir (places de parking réservées à la direction, voitures de fonction).
<b>Uniquement sur les caractéristiques individuelles</b>						
THERMOCOMPACT	Revêtement de surface et fabrication de fils pour l'usinage à électroérosion	100 + 25 intérimaires à Annecy (74)	Directeur général	08/11/2018 1:29:02	2013 (date de création 1913)	îlots ; Réduction des échelons hiérarchiques ; Décentralisation ; Responsabilisation (congés, recrutement, ...); Élargissement et enrichissement des tâches ; Autonomisation ; Management basé sur la confiance et la responsabilisation ; Intégration des services supports.
<b>Total</b>		<b>9 heures 43 minutes et 154 pages de retranscriptions</b>				

Bien que cette présentation du contexte des cas sélectionnés soit importante, il convient de détailler également le contexte social des sept dirigeants interrogés, l'une des entreprises (Teractem) étant caractérisée par une direction bicéphale. Celui-ci revêt un caractère central dès lors que l'on souhaite étudier le rôle de leurs représentations sociales sur la décision d'adoption. En effet, « la signification d'une représentation sociale étant toujours imbriquée ou ancrée dans des significations plus générales intervenant dans les rapports symboliques propres à un champ social donné » (Doise, 1992). Ainsi, une référence au contexte social s'avère cruciale, notamment à la place occupée dans le contexte social pour l'individu concerné.

#### *Contexte social des sept dirigeants interrogés*

Dir-Nicomatic (40 ans) est co-proprétaire et co-dirigeant avec son frère de l'entreprise Nicomatic créée par son père l'année de sa naissance. Nicomatic est une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) spécialisée dans la production de micro-connecteurs pour environnement hostile. Diplômé de Centrale Paris en 2001, Dir-Nicomatic a réalisé tous ses stages au sein de l'entreprise familiale. Il a complété sa formation initiale dans divers domaines par soif d'apprendre. C'est lors de ces formations qu'il découvre le mode de management et d'organisation initié par Zobrist chez Favi. Chez Nicomatic, une direction en alternance est réalisée par les deux frères, ce qui représente une vraie spécificité. Le dirigeant interrogé est celui qui a été à l'origine de la décision et qui a porté le projet de « libération ». « *Depuis 2008, nous assurons la direction en alternance avec mon frère. Pendant les trois premières années, il a été PDG de Nicomatic France pendant que je partais en Inde pour créer une filiale. À mon retour, il est parti aux Etats-Unis puis en Corée... et là je repars dans deux mois à Singapour, pour ouvrir une filiale à Singapour* ». Précisons qu'à ce jour, Nicomatic possède huit filiales à travers le monde, toutes créées par les deux frères.

Dir-BeProject (42 ans) crée en 2004 BeProject, une PME spécialisée dans la conception de systèmes d'information sur mesure. Diplômé d'un master en droit fiscal, Dir-BeProject a travaillé « *dans la fiscalité internationale dans un Big Four puis a démissionné il y a 12 ans pour s'installer à son compte pendant 2 ans et demi seul et maintenant avec 20 collaborateurs* ». Sur la base de ses expériences passées, il s'est « *promis que le jour où [il] aurait l'opportunité de créer [son] activité de bien réfléchir à ce [qu'il ressentait en tant que salarié pour essayer de le faire vivre différemment à*

*[ses] collaborateurs plus tard* ». Il a également une activité de centre d'affaires avec espace de coworking et est président de deux associations, dont un Fab-Lab.

Dir-SMTK (36 ans) est diplômé d'une école de commerce et issu d'une famille d'entrepreneurs en bâtiment et d'une fratrie de 4 enfants. Il est parti un an et demi en Amérique latine avant de travailler dans différentes entreprises (grandes entreprises et milieu bancaire). Il crée SMTK en 2006, PME qui opère dans l'affichage événementiel, la signalétique, le marquage textile et la création d'objets publicitaires. Il dit avoir choisi l'entreprise libérée pour trois raisons : *« j'aurais bien voulu le faire pour moi, disons que si j'avais fait partie d'une entreprise en tant que salarié j'aurais voulu vivre cette expérience, vivre dans une entreprise qui propose ce type de management et ce type d'organisation. Deuxièmement, je pense que c'est aujourd'hui plus performant qu'un autre type d'organisation, plus performant et plus épanouissant qu'un autre type d'organisation. Et troisièmement parce que je pense que c'est l'avenir »*. D'un point de vue personnel, Dir-SMTK aime exercer de multiples activités sportives, les voyages et s'intéresse aux nouvelles technologies.

Dir-Teractem (49 ans), ingénieur en génie civil, a travaillé dans deux grandes entreprises de promotion immobilière avant d'assumer les fonctions de directeur d'exploitation chez Teractem pendant 10 ans et d'en assurer la direction générale depuis 3 ans. Teractem opère dans l'aménagement et la promotion immobilière d'intérêt général. En tant que DG, Dir-Teractem complète sa formation initiale par un Master Professionnel en management à HEC Paris. C'est à cette occasion qu'il participe à une conférence d'Isaac Getz et de Jean-François Zobrist. *« Et là, ça a été totalement éclairant pour moi »*. Il lit, se renseigne et garde en tête ces idées clairvoyantes selon lui. Quelques mois avant le départ à la retraite de l'ancien DG, il sait qu'il va reprendre les rênes de Teractem et réfléchit à son projet d'entreprise. C'est alors qu'il échange à ce sujet avec la DRH. *« Je savais que [DRH\_Teractem] était un peu branchée là-dessus et j'ai été la voir juste avant de prendre mes fonctions et je lui ai dit voilà moi ce que j'aimerais mettre en place. Elle me dit banco moi j'y crois et j'aurais besoin de toi et à deux on a fait ça quoi. »*. Tout comme chez Nicomatic, on retrouve chez Teractem une direction « bicéphale », mais qui ici ne s'opère pas en alternance.

DRH-Teractem a un parcours éclectique. Elle commence sa carrière en tant que commissaire aux comptes puis travaille plusieurs années dans l'informatique. Elle

reprend ses études et obtient un DESS en management des ressources humaines. Elle travaille ensuite pendant 10 ans dans le conseil, puis en GRH pour un bailleur social. Elle entre chez Teractem en 2012 pour participer à la mise en place du projet Ambition 2016 destiné à repenser l'organisation et la stratégie de Teractem. « *Donc voilà où on en est fin 2012, à ce moment-là, il y a un salarié de Teractem, qui m'a mis entre les mains « L'entreprise qui croit que l'Homme est bon » et à peu près au même moment [DG\_Teractem] a rencontré Isaac Getz à Paris. Il a vu une conférence, bon, il a lu le bouquin, on ne s'est pas trop parlé à ce moment-là car [DG\_Teractem] connaissant très bien le directeur en place, il savait que ça n'allait pas être possible. Puis, au départ de l'ancien Directeur, avec [DG\_Teractem], on commence à s'échanger nos bouquins... Et le 1er juillet 2013, le jour où il est intronisé directeur, il est arrivé il m'a dit on y va.* ».

Dir-Favi, diplômé d'un BTS en métallurgie (qu'il complète par diverses formations via le CNAM), se définit comme un « *petit patron naïf, paresseux et chanceux* » qui a fait toute sa carrière au sein de Favi, la célèbre fonderie. Il a été nommé en 1986 en tant que Directeur avec « carte blanche » de son PDG pour mener et écrire l'histoire de Favi... qu'il continue de conter lors de nombreuses conférences. Il dit avoir « libéré » l'entreprise Favi car il « *aime bien les gens* ». À 72 ans, il continue à aimer et pratiquer des sports à risques : vol en Ulm et moto.

Dir-Termocompact (56 ans), est marié et père de trois enfants. Ingénieur de formation, il a travaillé pour des grands groupes (dans lesquels il a géré jusqu'à 1500 personnes). Après une remise en question professionnelle, il crée sa propre structure de conseil puis rejoint Thermocompact il y a 10 ans. Cette PME est spécialisée dans le revêtement de surface et la fabrication de fils pour l'usinage à électroérosion. Il décrit son entreprise actuelle comme « *une entreprise idéale pour, à la fois, connaître tout le monde et avoir une ambiance de travail comme je les aime, sans politique, mais orientée pour que les choses avancent* ». Dir-Termocompact se décrit comme un dirigeant fonctionnant à l'intuition et s'intéresse de près aux sciences neuronales.

### **2.3. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES**

Il existe plusieurs outils de collecte de données pour une recherche qualitative. Nous présentons ici le choix de recourir à l'entretien semi-directif comme principal moyen de collecte.

Suivant le principe de triangulation des données qualitatives, cher aux démarches qualitatives sous un paradigme réaliste critique (Wynn et Williams, 2012), d'autres données ont également été collectées : données issues d'une observation directe, documentation interne et externe.

### 2.3.1. Collecte de données par entretiens semi-directifs

Les données ont été principalement collectées via six entretiens semi-directifs avec six dirigeants d'entreprises libérées entre le 04/05/2016 et le 06/10/2016<sup>69</sup>. Un dernier entretien (Thermocompact) est venu enrichir les données en octobre 2018 sur les caractéristiques individuelles uniquement<sup>70</sup>. Les entretiens, d'une durée de 45 à 125 minutes, ont été enregistrés et intégralement retranscrits (un extrait de retranscription est disponible en annexe 7).

Ils avaient pour objectifs :

(1) d'identifier les caractéristiques des dirigeants et d'accéder à leur représentation sociale de l'entreprise libérée. Pour ce faire, des questions ouvertes ont été posées mais également des questions fermées notamment pour cerner l'attitude des dirigeants face au changement ;

(2) de comprendre en quoi leur représentation sociale et leurs caractéristiques individuelles ont influencé leur décision d'adoption. Pour cela, un ensemble de questions ouvertes articulées autour des trois fonctions de la représentation sociale a été prévu, *i.e.* la fonction descriptive (description et définition de l'entreprise libérée) ; la fonction prescriptive (relative au registre fonctionnel qui détermine les comportements et pratiques mis en œuvre par rapport à l'entreprise libérée) ; la fonction d'évaluation ou de jugement (jugement sur l'entreprise libérée). La technique du chaînage cognitif a permis d'affiner les réponses successives. Elle consiste à reformuler la réponse précédente en demandant des explications avec le « pourquoi » afin de remonter vers des éléments de réponse plus abstraits (Valette-Florence, 1994).

---

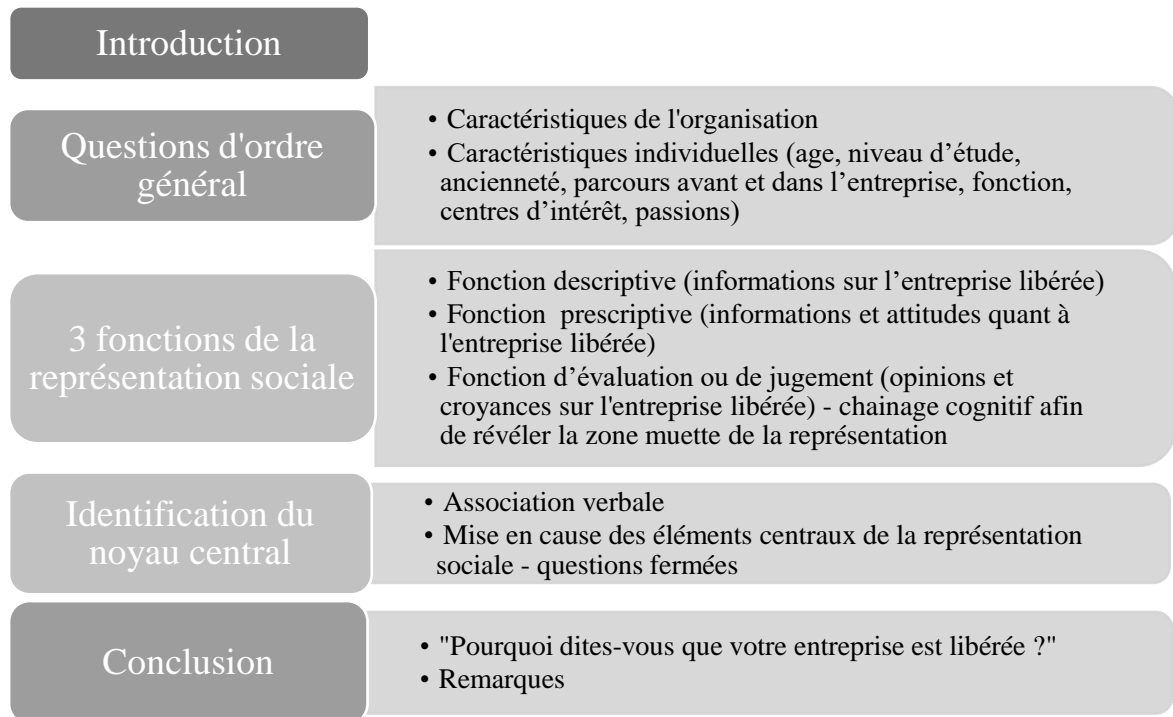
<sup>69</sup> Entretiens effectués en partie pendant le master recherche.

<sup>70</sup> L'article de recherche publié présenté dans le chapitre 4 uniquement sur les représentations sociales. En effet, si la version initiale communiquée traitait à la fois des représentations sociales et des caractéristiques individuelles, nous avons fait le choix, suite aux évaluations reçues, de présenter les résultats séparément. Les résultats concernant les caractéristiques individuelles des dirigeants ne sont pas intégrés à cette publication et font l'objet d'un projet d'article en cours. C'est pourquoi, des terrains supplémentaires ont été et vont être menés sur les caractéristiques individuelles des dirigeants.

La structure du guide d’entretien est présentée dans la figure 16 ci-dessous (guide d’entretien complet est disponible en annexe 8). Nous avons veillé à ne pas suggérer de réponses aux dirigeants interrogés en commençant l’entretien de manière semi-directive par des questions ouvertes pour favoriser l’émergence de *verbatim* spontanés et considérés comme importants pour le répondant.

L’étude d’une représentation sociale nécessite un double repérage : celui de son contenu et celui de son organisation, c’est-à-dire sa structure interne. Ainsi, Abric (2011) recommande une approche de recueil des données pluri-méthodologique. Aussi avons-nous mobilisé d’autres modes de recueil, en sus de l’entretien semi-directif. Dans un premier temps, afin d’identifier le noyau central, l’association verbale a été mobilisée. Nous avons demandé aux dirigeants d’associer l’entreprise libérée à des mots ou expressions (« *Qu’est-ce qu’une entreprise libérée selon vous ?* »). Dans un second temps, la technique de mise en cause du noyau central, avait pour objectif d’identifier « ce sans quoi l’entreprise libérée n’est pas ». L’idée est la suivante : lorsque la négation d’un élément entraîne une négation de l’objet, cet élément représente un composant du noyau central.

**Figure 16. Structure du guide d’entretien**



*Le recours à des données complémentaires*

Une triangulation des données a été opérée puisque nous avons recueilli des données secondaires internes et externes telles que des enquêtes de satisfaction, les courriers et discours réalisés lors de la prise de décision d’adopter l’entreprise libérée, les sites internet des entreprises, les vidéos disponibles sur internet, la participation à des conférences et/ou tables rondes (pour toutes les entreprises de l’échantillon sauf BeProject), des articles de presse (cf. tableau 30 ci-dessous).

**Tableau 30. Triangulation des données**

CAS	OBSERVATIONS	DOCUMENTS		ENTRETIENS
		INTERNES	EXTERNES	
NICOMATIC	Participation au groupe d’échange autour des entreprises en transition ; Conférences à l’Université Savoie Mont Blanc le 18/12/2015 (Dirigeant et outilleur) et le 30/01/2018 (DRH et chargée emploi et formation)	Questionnaire de satisfaction des employés	Site internet institutionnel Sites internet (Le Dauphiné Libéré, BPI) Vidéos YouTube (Chaine de l’entreprise, reportage Banque Palatine)	1
BEPROJECT			Site internet institutionnel Sites internet (ladépêche.fr, vivreaupays.fr) Recommandations via <a href="https://skiller.fr/">https://skiller.fr/</a>	1
SMTK	Conférence à l’Université Savoie Mont Blanc le 24/11/2016 (chargée de communication)	Questionnaire de satisfaction des employés	Site internet institutionnel Site internet du Crit, Industries créatives Article de presse (Eco des Pays de Savoie, Magazine Intermédia, Le Dauphiné Libéré, APDigitales, Actives Reportages (TV8 Mont-Blanc)	1
TERACTEM	Participation au groupe d’échange autour des entreprises en transition Conférences à l’Université Savoie Mont Blanc 30/01/2018 et à l’AIMS 2017 (Lyon) (DRH), à la semaine de l’industrie (23/03/2017) (DRH)	Discours fait lors de la prise de direction du DG	Site internet institutionnel	2



CAS	OBSERVATIONS	DOCUMENTS		ENTRETIENS
		INTERNES	EXTERNES	
FAVI	Conférences au salon Progiel le 04/10/2016 et à l'Université Savoie Mont Blanc le 05/10/2016	Discours fait lors de la prise de direction du DG	Site internet institutionnel Documentaire « Le bonheur au travail » Articles académiques	1
THERMOCOMPACT	Conférences à l'Université Savoie Mont Blanc le 18/12/2015 et à la semaine de l'industrie (23/03/2017) (dirigeant)	Plaquettes de l'entreprise Rapports RSE Affichage interne	Site internet institutionnel	
	Visite de l'usine			
	Participation au groupe d'échange autour des entreprises en transition (principalement RRH mais aussi dirigeant, DRH, responsable site et BU)			1
	Trois jours passés dans l'entreprise pour la collecte des données quantitatives (cf. section 3)			

Cette triangulation des données a permis de :

- ✓ S'assurer que les entreprises ont bien adopté des pratiques représentatives de l'entreprise libérée (au-delà du discours des dirigeants) ;
- ✓ Enrichir la compréhension du contexte ;
- ✓ Si la collecte de données par l'observation et par l'accès à des documents est dite secondaire, elle n'en demeure pas moins essentielle pour apporter également un éclairage complémentaire aux entretiens.

Cette triangulation permet également de compenser les avantages et inconvénients de chacune des méthodes présentées dans le tableau 31 ci-dessous.

**Tableau 31. Avantages et inconvénients des méthodes de recherche (Source : Hlady Rispal, 2002, p. 117)**

METHODES	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Observations	Écoute des lieux et des acteurs sans influence de discours.	Erreurs d'interprétation toujours possibles. Modification du comportement des sujets observés. Accès parfois difficile.
Documents	« Étrangers à la recherche ». Documents formalisés et publiés : Lecture facilitée et validité supérieure à celle des discours non publiés. Force probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs.	Accès parfois difficile. Intentions des auteurs à déchiffrer a posteriori. Les informations ne sont pas actualisées. Objectivité... de surface ?
Entretiens	Fournissent une information directe sur le phénomène étudié. Modes de recueil et d'analyse diversifiés.	Information limitée à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié. Discours « langue de bois » toujours possible. Faible disponibilité des acteurs.

### 2.3.2. Codage et analyse des données

Selon Miles et Huberman (2003), le processus d'analyse des données se fait en trois étapes : (1) la condensation des données, (2) la présentation des données et (3) la formulation et la vérification des conclusions. Mukamurera *et al.* (2006) rappellent que l'analyse des données est davantage un processus itératif que séquentiel. En effet, dans notre cas, certains entretiens ont été codés avant la fin de la collecte de données. Cela permet notamment de s'assurer de la saturation des données.

#### *Étape 1 : Condensation des données*

La condensation des données se réfère au « processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données brutes figurant dans les transcriptions des notes de terrain » (Miles et Huberman, 2003, p. 29).

La condensation a été opérée au travers de plusieurs méthodes.

(1) *L'analyse de contenu*. Elle sert à identifier les caractéristiques individuelles des dirigeants qui sont susceptibles d'influer sur leur décision d'adopter l'entreprise libérée en reprenant des sous-catégories issues de la littérature. *L'analyse thématique*, qui présente de nombreuses similitudes avec l'analyse de contenu, permet de classer les « nombreux mots du texte [...] dans un nombre beaucoup plus petit de catégories » (Weber, 1990, p. 12). La démarche étant exploratoire, l'analyse thématique

a été jugée plus adéquate puisqu'elle permet de faire émerger des thématiques à partir du texte. Elle a pour objectif d'identifier le contenu des représentations sociales des dirigeants interrogés quant à l'entreprise libérée pour analyser ensuite sa potentielle influence sur leur décision de l'adopter. Les seules catégories préexistantes au codage étaient relatives à la composition d'une représentation sociale, *i.e.* les informations et attitudes, ainsi que les opinions et croyances (*cf.* tableau 32 ci-après). La grille de codage était au début très succincte et des sous-catégories ont émergé du terrain.

**Tableau 32. Grille de codage de départ avec exemples de verbatims**

Représentation sociale des dirigeants quant à l'entreprise libérée	Informations	« [...] il n'y a pas de label entreprise libérée, j'ai du mal à imaginer que l'on puisse en mettre un et quelqu'un qui est dans la démarche depuis trois mois est bien une entreprise en phase de libération, de toute façon on est tous en phase de libération. À partir de quel moment on peut dire qu'on est libéré ? J'aimerais bien le savoir. » Dir-Nicomatic
	Opinions	« Moi je pense que le manager il n'est pas mort au contraire mais il doit se transformer. Et moi je suis convaincu que les boîtes comme nous on aura besoin de beaucoup plus de managers que les autres sauf que ça sera pas les mêmes quoi. Et on aura besoin de beaucoup plus de ressources humaines sauf que ce ne sera pas non plus les mêmes ressources humaines quoi. » DRH-Teractem
	Attitudes	« Pour moi je ne le vivrais pas autrement, c'est une évidence, je n'aurais pas envie que mon entreprise soit différente de cette façon ouverte de voir les choses » Dir-BeProject
	Croyances	« À mon sens, l'entreprise libérée a de l'avenir, si ce n'est qu'on a un problème de succession, qui est un peu catastrophique, parce qu'il n'y a pas d'école de managers. » Dir-Favi
Caractéristiques individuelles des dirigeants	Âge/ Genre/ Niveau de formation	
	Expériences dont hétérogénéité des expériences	« Quand je suis rentré à [...mes parents] m'ont dit mon fils tu es fonctionnaire restes-y toute ta vie, t'as la super gâche. J'étais dépressif [...], voilà. » Dir-SMTK
	Attitude face au changement / Ouverture face aux nouvelles expériences	« Le changement est bon oui, dur au début et bon à la fin. [...] moi j'aime bien le changement. » Dir-SMTK

Les analyses thématiques et de contenu ont été opérées avec le logiciel Atlas.ti 7, un logiciel d'analyse de données qualitatives (*cf.* annexe 9 présentant un exemple de codage). L'un des grands avantages de l'utilisation d'un tel logiciel, lors de la phase de présentation des données, est la facilité de recherche de verbatims clés. Il permet également de mettre en place plus facilement une démarche itérative dans le codage

(Mukamurera *et al.*, 2006), notamment du fait des possibilités de modifications et de regroupement des codes.

(2) *La démarche méthodologique de Gioia et al. (2012)*. Elle a été mobilisée pour l'analyse des représentations sociales des dirigeants. Cette démarche présente l'avantage de pouvoir partir des données puis de monter en abstraction de manière à démarrer l'analyse au plus près des discours des dirigeants. La méthode Gioia a pour spécificité de procéder à une analyse en deux temps : l'analyse de premier ordre puis de second ordre, dont les grandes étapes sont rappelées dans l'encadré 6 ci-dessous.

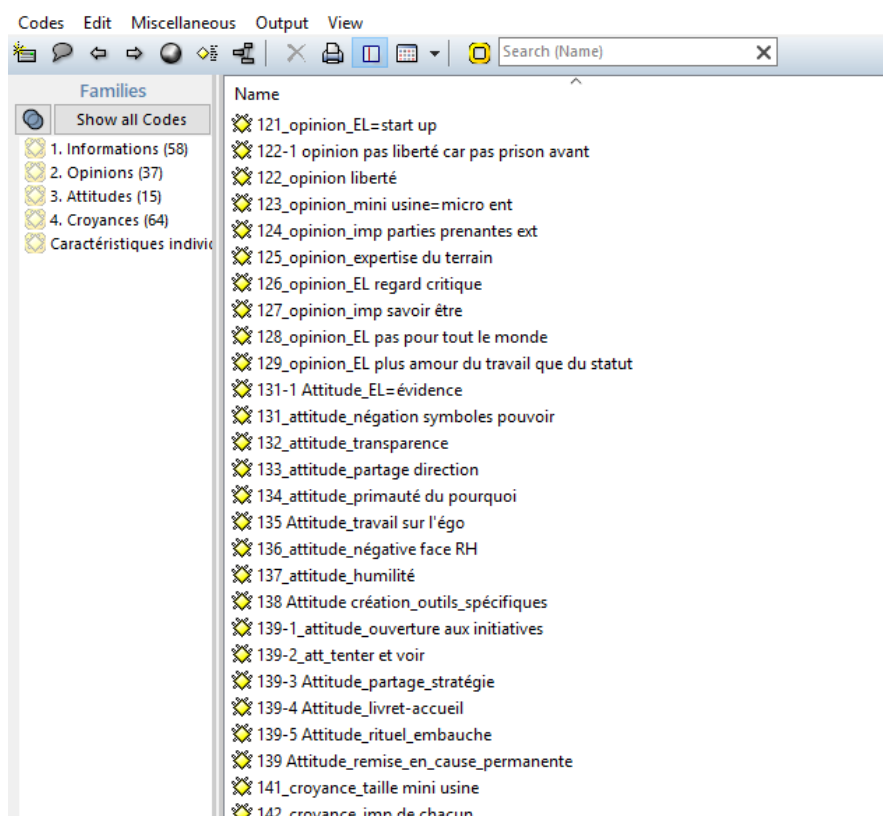
**Encadré 6. Etapes de l'analyse de données selon la méthodologie Gioia (Source : Gioia *et al.*, 2012, p.26)**

- ✓ Effectuer le codage initial des données, en préservant l'intégrité des termes de premier ordre (centrés sur le répondant).
- ✓ Réaliser un compendium des termes de premier ordre.
- ✓ Classer les codes de premier ordre en thèmes de second ordre (centrés sur la théorie)
- ✓ Répartir les thèmes de second ordre au sein de dimensions théoriques agrégées (s'il y a lieu).
- ✓ Assembler les termes, les thèmes et les dimensions en une « structure de données ».

Lors de l'analyse de premier ordre, nous avons utilisé la catégorisation des représentations sociales établie sur la base de notre revue de la littérature (*i.e.* informations, opinions, attitudes et croyances) tout en veillant à être au plus près du discours des répondants (*cf.* figure 17) (Gioia *et al.*, 2012). Nous avons à ce premier stade 158 catégories de premier ordre. En travaillant sur les différences et similarités, nous sommes parvenus à un nombre de catégories plus gérable pour l'analyse (le nombre de catégories a été divisé par trois)<sup>71</sup>.

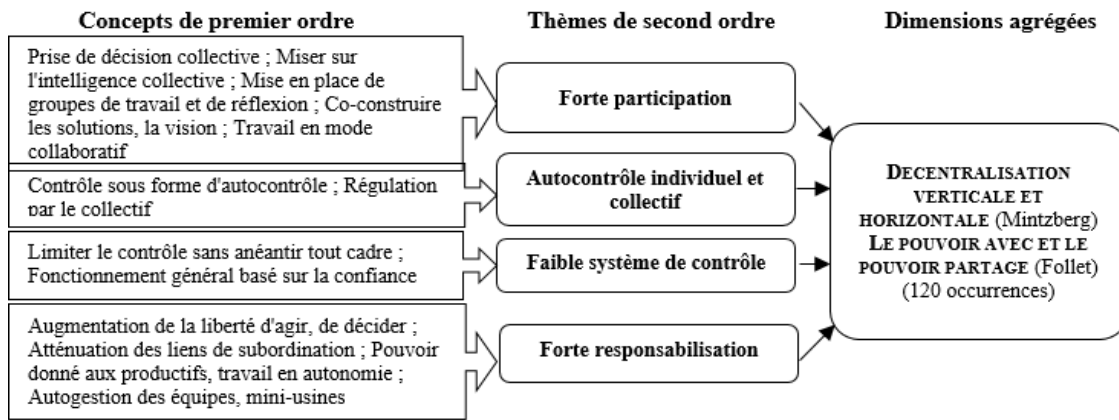
---

<sup>71</sup> Dans une épistémologie réaliste critique, la qualité des inférences se considère par la plausibilité des explications fournies pour les similarités et différences observées (Avenier et Thomas, 2015).

**Figure 17. Extrait du codage de premier ordre sur Atlas.ti 7**

L'analyse de second ordre vise à théoriser davantage les éléments constitutifs de la représentation sociale en se « demandant si les thèmes émergents suggèrent des concepts qui pourraient aider à décrire et à expliquer les phénomènes observés » (Gioia *et al.*, 2012, p. 20). Nous avons catégorisé les thèmes émergents issus de l'analyse de second ordre en dimensions agrégées et théorisées (un extrait du schéma de la structure des données est présenté dans la figure 18 ci-dessous ; la structure complète se trouve dans le chapitre 4). Le schéma de la structure des données est une étape clé. Elle permet non seulement une représentation graphique, mais également la progression dans l'analyse du matériau brut jusqu'aux dimensions agrégées, ce qui est gage de rigueur dans l'analyse (Gioia *et al.*, 2012 ; Pratt, 2008).

**Figure 18. Extrait du schéma de la structure des données**



(3) *Des méthodes d'analyse spécifiques aux représentations sociales.* L'analyse prototypique apporte un regard sur le corpus recueilli en matière d'associations verbales afin de vérifier la structure et d'identifier le noyau central de la représentation sociale (cf. figure 18). Il s'agit d'utiliser de manière combinée des indicateurs de fréquence d'apparition des associations produites (nombre d'associations produites par le plus grand nombre de sujets) et d'importance (importance que les sujets accordent à chacune des associations produites) comme le recommandent Abric (2011) et Vergès (2001).

**Figure 19. Extrait de l'analyse prototypique**

Mots associés à l'entreprise libérée							
	Nicomatic	BeProject	SMTK	Teractem_dir	Teractem_drh	FAVI	Total
Adaptabilité			1				1
Agile			3	6	11	2	22
Amour	3						3
Auto-gestion/auto-régulation	2				2		6
Autorégulation				1			1
Auto-contrôle						5	5
Bienveillance	1						7
Bonheur/heureux	3				3		4
Chance							9
Circulation information	2						2
Co-....	1	2					3
Cohésion				1			1
Collectif	1						1
Confiance	5				7		13
Coopération/collaboration	13	3	4				20

Comme présenté dans la figure 20 ci-dessous, une analyse selon la technique de mise en cause a également été réalisée pour identifier les caractéristiques que les sujets interrogés considèrent comme indissociables de l'entreprise libérée, *i.e.* ce sans quoi une entreprise libérée n'est pas (le noyau central).

**Figure 20. Extrait de l'analyse du noyau central**

B	C	D	E
	<b>Thématique du noyau central</b>	<b>MISE EN CAUSE</b>	
		<b>Oui</b>	<b>Non</b>
1. Les salariés sont contrôlés	CONTRÔLE	BEPRO_DIR	NICO_DIR TERAC_DRH TERAC_DIR SMTK_DIR FAVI_DIR
2. Il y a des managers	HIERARCHIE rejet des relations de subordination classiques	NICO_DIR TERAC_DRH TERAC_DIR SMTK_DIR BEPRO_DIR FAVI_DIR	
3. Les managers sont considérés comme hiérarchiquement supérieurs aux autres	HIERARCHIE rejet des relations de subordination classiques	NICO_DIR BEPRO_DIR	TERAC_DRH TERAC_DIR SMTK_DIR FAVI_DIR
4. Les dirigeants ont une place de parking réservée	REJET DES SYMBOLES DE POUVOIR	NICO_DIR BEPRO_DIR	TERAC_DRH TERAC_DIR SMTK_DIR FAVI_DIR
5. Les managers ont une place de	REJET DES SYMBOLES DE	BEPRO_DIR	NICO_DIR

*Etape 2 : Présentation des données*

Il s'agit de la seconde étape du traitement des données selon Miles et Huberman (2003). Cette étape est importante puisque, comme le note Pratt (2008), les critères les plus fréquemment retenus lors de l'évaluation des recherches qualitatives (*top-tiers journals*) sont la transparence et les qualités d'écriture. Pour Miles et Huberman (2003), la présentation des données peut se faire selon deux formats : le texte narratif, par l'intégration de verbatims notamment, et les formats synthétiques (tableaux, schémas...). Les verbatims reflètent les idées, le contenu des catégories issues de l'analyse ou leur formulation. Ils sont aussi gages de transparence (Gavard-Perret *et al.*, 2018). Les tableaux offrent un résumé d'une revue de la littérature ou des données (Forgues, 2014).

La méthodologie Gioia *et al.* (2012), en accord avec les deux formats suggérés par Miles et Huberman (2003), propose un schéma spécifique de structuration des données. Cette présentation des données est absolument cruciale puisqu'elle présente le processus d'agrégation des données. Elle est également agréable pour le lecteur car un schéma revêt l'avantage d'être à la fois synthétique et visuel.

*Etape 3 : Vérification des conclusions*

La mise en œuvre d'une méthodologie qualitative ne permet pas nécessairement de dégager des « bonnes » conclusions (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2016 ; Drucker-Godard *et al.*, 2014 ; Miles et Huberman, 2003). Pourtant la qualité, la véracité et l'authenticité des résultats doivent pouvoir être évaluées. Si le processus d'évaluation des travaux de recherche peut permettre d'avoir une idée de la qualité des résultats (l'article issu de ce premier travail et nourri de cette méthodologie qualitative a fait l'objet d'une publication

dans une revue classée HCERES et FNEGE), il semble important de consacrer la prochaine section aux précautions qui ont été prises en matière de validité et fiabilité de la démarche qualitative.

## **2.4. VALIDITE ET FIABILITE DE LA DEMARCHE QUALITATIVE**

Comme le précisent Miles et Huberman (2003, p. 22), « les exigences inhérentes à une bonne recherche qualitative sont considérables ». Il est important de s'assurer de la qualité et de la rigueur de notre démarche dans un souci de pertinence et de cohérence de nos résultats (validité interne), mais aussi de généralisation (validité externe). La question de la réplication de notre design de recherche par un autre chercheur, avec des résultats identiques, pose également la question de la fiabilité de la recherche (Drucker-Godard *et al.*, 2007 ; Yin, 2009).

### **2.4.1. Validité interne de la recherche**

Nous présentons ici une réflexion générale sur la validité interne de la recherche puisque celle-ci s'observe indépendamment de la méthodologie utilisée mais porte sur la démarche de recherche globale (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Cette question doit être considérée dès l'élaboration du design de la recherche puis réexaminée par la suite. La validité interne « consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats générés par l'étude » (*ibid*, p. 312). L'objectif est d'évaluer les liens faits par le chercheur dans sa recherche. D'une manière générale, nous avons tenté de rendre le cheminement de la recherche le plus compréhensible possible, depuis la revue de la littérature jusqu'aux résultats en passant par la méthodologie, cette dernière faisant l'objet d'un chapitre spécifique et détaillé.

Campbell et Stanley (1966, p. 5) répertorient huit biais possibles, relatifs à la validité interne, qu'il convient de contrôler<sup>72</sup>. Le traitement des biais, opéré plus spécifiquement dans cette recherche qualitative, est présenté dans le tableau 33 ci-dessous.

---

<sup>72</sup> A l'origine ces biais sont relevés dans le cadre d'études expérimentales et quasi-expérimentales.



**Tableau 32. Traitement des biais limitant la validité interne (D'après Campbell et Stanley, 1966, p. 5 et Drucker-Godard *et al.*, 2014, p. 314)**

BIAIS LIMITANT LA VALIDITE INTERNE	SIGNIFICATION	PRECAUTIONS PRISES LORS DE LA DEMARCHE QUALITATIVE
	Des évènements peuvent se produire entre les collectes de données et influencer les résultats.	Garder un regard critique en prenant en compte le contexte des dirigeants (social) et de leurs entreprises (économique, historique) ( <i>cf.</i> 2.3 et tableau 29).
1. Effet d'histoire	L'effet d'histoire peut être important dans le cas des entreprises libérées dont les acteurs peuvent avoir « acquis [...] un savoir-faire de communicant. » (Gilbert <i>et al.</i> , 2018b, p. 109)	Variété dans la sélection des cas entre communicants et non communicants autour de l'entreprise libérée. Mise en œuvre de techniques spécifiques d'entretien pour l'étude des représentations sociales (notamment par le chainage cognitif).
2. Effet de maturation	Les objets d'analyse changent au cours de l'étude, par le passage du temps en soi.	Un des entretiens a été fait un an après les autres (dirigeant de Thermocompact) ce qui ne semble pas avoir une incidence conséquente puisqu'il s'agit d'un dirigeant dans une entreprise différente. Nous avons commencé à suivre cette entreprise un an auparavant par la participation au groupe « entreprise en transition ».
3. Effet de test	Les individus répondent plusieurs fois aux mêmes questions. La deuxième fois les résultats peuvent être biaisés.	La structure interne du guide d'entretien a fait l'objet d'une attention particulière pour éviter les redondances et suivre un questionnement en entonnoir (du général au particulier). La reformulation des questions et/ou réponses a permis de garantir une bonne compréhension d'éventuelles contradictions.
4. Effet d'instrumentation	Des changements dans l'étalonnage d'un instrument de mesure ou dans les observateurs peuvent entraîner des changements dans les mesures obtenues.	Le guide d'entretien a été testé au préalable. Deux chercheurs impliqués dans la collecte de données. Nous avons commencé l'entretien pas des questions ouvertes laissant place à l'émergence de <i>verbatim</i> spontanés ; puis nous avons mis en œuvre les techniques spécifiques (association verbale et mise en cause du noyau central). Nous nous sommes efforcés d'employer un vocabulaire simple et non empreint de significations (connotation positive ou négative).
5. Effet de régression statistique	Les individus ont été sélectionnés sur la base de scores extrêmes.	Sans objet dans le cadre de l'étude qualitative.
6. Effet de sélection	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population étudiée.	Les critères d'échantillonnage théorique ont été appliqués ( <i>cf.</i> 2.2.1).
7. Effet de mortalité expérimentale	Disparition de répondants pendant l'étude.	Sans objet. Ce biais est relatif aux études expérimentales longitudinales.
8. Effet de contamination	Les individus apprennent par d'autres l'objet de l'étude.	Les dirigeants sont issus d'entreprises différentes ce qui rend plus difficile la communication et donc de la « contamination ». Les entretiens sur les représentations sociales des dirigeants ont été menés avant la création du groupe de discussion autour de l'entreprise libérée.

### 2.4.2. Validité pragmatique de la recherche

La validité pragmatique fait référence à l'intérêt managérial de la recherche (Miles et Huberman, 2003). En effet, en sus de la recherche académique, les sciences de gestion entendent produire « une recherche pour l'action » (Gilbert *et al.*, 2018b, p. 97). Miles et Huberman (2003) mettent en avant son intérêt dans les recherches qualitatives.

Trois éléments nous permettent de répondre de cette validité pragmatique.

✓ La thèse est financée en partie par Thésame, centre expert des métiers de l'innovation, dont l'objectif est de proposer un accompagnement aux entreprises en management de l'innovation, performance industrielle et numérique, mécatronique, robotique. Les premiers résultats ont été présentés à la direction de Thésame et les réalisations ont été mentionnées lors de leur bilan d'activité à l'Assemblée Générale 2019. Il est aussi prévu de valoriser les résultats de la thèse dans la revue JITEC<sup>73</sup> que Thésame édite à destination de ses nombreux adhérents.

✓ Nous avons veillé à communiquer nos résultats auprès des professionnels, lors de la semaine de l'industrie, et auprès du groupe d'entreprises en transition présenté en amont et s'intéressant à la « libération d'entreprise ». Miles et Huberman (2003, p. 498) notent que si « la communication des résultats aux informateurs est une pratique respectée [elle est] rarement mise en application ». Pour notre part, nous l'avons largement appliquée.

Enfin, nous portons une attention particulière dans cette thèse à la formulation de contributions managériales, comme l'atteste l'article qui a fait appel à la méthodologie qualitative que nous venons de détailler.

### 2.4.3. Fiabilité de la recherche qualitative

La fiabilité d'une recherche réaliste critique s'évalue par l'intelligibilité du cheminement cognitif à partir du matériau empirique (Avenier et Thomas, 2015). Bansal et Corley (2012) le soulignent également parmi leurs recommandations pour produire des recherches qualitatives de haut niveau. Ils insistent sur la nécessité de transparence en détaillant les sources de données et l'analyse produite. Cela implique qu'en répliquant

---

<sup>73</sup> Le JITEC (journal d'informations sur les innovations et les technologies) est un journal bimestriel gratuit, édité depuis plus de 20 ans par Thésame et tiré à 9 800 exemplaires. Il est diffusé principalement en Auvergne-Rhône-Alpes. Son lectorat est essentiellement professionnel, acteurs économiques, industrie et services. (Source : <https://www.thesame-innovation.com/service/jitec-journal-innovations-technologies/>)

l'étude avec les éléments donnés, les résultats soient les mêmes. Ce potentiel de réplication peut être évalué à l'aide de douze critères détaillés dans le tableau 34 ci-dessous (Aguinis et Solarino, 2019). La saturation de l'ensemble de ces critères permet une réplication exacte pour nous assurer de la fiabilité de la recherche. On entend par « réplication exacte », le fait de reproduire l'ensemble de la recherche en termes d'approches méthodologiques, de population étudiée, de critères d'échantillonnage, de codage des données et d'analyse pour voir s'il est possible d'aboutir aux mêmes conclusions (*ibid.*). Au regard de ce tableau, nous pensons parvenir à une bonne fiabilité de notre recherche.

Le potentiel de réplication est ici observé dans un objectif de fiabilité de la recherche et non de réplication théorique ou empirique. Une recherche réaliste critique s'intéresse à la transparence du processus.

**Tableau 34. Critères de transparence dans les recherches qualitatives (D'après Aguinis et Solarino, 2019, p.1295-1296)**

CRITERES DE TRANSPARENCE	DEFINITION	POURQUOI CE CRITERE EST-IL NECESSAIRE ?	JUSTIFICATION DES CRITERES POUR NOTRE RECHERCHE
1. Méthode qualitative retenue	La méthodologie qualitative particulière utilisée dans l'étude.	Les hypothèses, les croyances et les valeurs attachées à une méthode influent sur la théorie, le <i>design</i> , la mesure, l'analyse et les choix en matière de rapports, ainsi que sur l'interprétation des résultats.	Le choix de la méthode qualitative par une étude de cas multiples holistique a été largement justifié, en cohérence avec notre problématique et notre posture épistémologique. (cf. section 1 qui présente le design général de la recherche et plus précisément le point 1.1.2. relatif au positionnement épistémologique, 1.2 pour la stratégie d'accès au réel et 2.1. relatif au choix de la méthode des cas).
2. Contexte de la recherche	Le milieu physique, social et culturel de l'étude.	Il clarifie les conditions préexistantes dans le contexte de la recherche.	Le contexte des six entreprises étudiées et le statut social des sept dirigeants interviewés ont été clarifiés (cf. 2.2.2). Le tableau 29 récapitule les dirigeants, interviewés, la durée des entretiens, les caractéristiques de l'entreprise ...
3. Position du chercheur	La relation du chercheur avec l'organisation et les participants à l'étude ; plus la relation est étroite, plus le chercheur est un <i>insider</i> plutôt qu'un <i>outsider</i> .	Il permet de comprendre la relation du chercheur avec l'organisation et les participants, ce qui peut modifier l'accessibilité des données, ce que les participants divulguent et comment les informations recueillies sont interprétées.	Le positionnement réaliste critique impose l'objectivité du chercheur. Nous n'avons eu aucune autre relation avec les organisations retenues que celle nécessaire à la réalisation de la recherche. Nous pouvons ainsi être considérés comme des <i>outsiders</i> .
4. Procédure d'échantillonnage	Les procédures utilisées pour sélectionner les participants ou les cas pour l'étude.	Il clarifie le type de variabilité recherché par le chercheur (et selon quels critères spécifiques), et la présence de biais possibles dans la procédure.	Les critères d'échantillonnage théorique ont été appliqués scrupuleusement pour sélectionner les cas (cf. tableau 28).
5. Importance relative des participants/cas	L'échantillon de l'étude et l'importance relative de chaque participant ou cas.	Elle permet d'identifier les participants et les cas ayant des caractéristiques similaires à celles de l'étude originale.	Les critères d'échantillonnage théorique ont été respectés rigoureusement pour sélectionner les cas (cf. 2.2.1 pour une description des contextes sociaux des sept dirigeants interviewés). Le tableau 29 récapitule les dirigeants, interviewés, la durée des entretiens, les caractéristiques de l'entreprise ...

6. Documenter les interactions avec les participants	La documentation et la transcription des entretiens et de toutes les autres formes d'observations ( <i>e.g.</i> audio, vidéo, notes).	Différents moyens de documenter les interactions peuvent modifier la volonté des participants de partager l'information et, ainsi, influencer sur le type d'information recueillie.	Les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits.
7. Point de saturation	Il se produit lorsqu'il n'y a pas de nouvelles perspectives ou de nouveaux thèmes dans le processus de collecte de données et de formulation de conclusions.	L'identification du point de saturation peut faire appel au jugement de la part du chercheur.	Nous avons appliqué la technique de saturation pour arrêter le nombre de cas étudiés, dans la limite de notre propre jugement ( <i>cf.</i> 2.1).
8. Opportunités, défis et autres événements inattendus	Les occasions inattendues ( <i>e.g.</i> accès à des sources de données supplémentaires), les défis ( <i>e.g.</i> l'unité d'une entreprise refuse de participer à la dernière étape de la collecte de données) et les événements ( <i>e.g.</i> les changements internes et externes) qui surviennent à toutes les étapes du processus de recherche.	La façon dont les chercheurs réagissent et les mesures qu'ils prennent en réaction à ces événements inattendus influent sur la collecte des données et les conclusions subséquentes.	L'accès à certains dirigeants a été rendu possible par des mises en contact de la part des premiers dirigeants interviewés, par des contacts pris lors de conférences, par le biais du groupe d'échange sur les entreprises en transition que nous avons rejoint grâce à un des dirigeants interviewés. La démarche qualitative n'a pas eu à souffrir de changements internes importants dans les organisations sélectionnées. Toutefois, un des dirigeants a quitté récemment une des organisations tout en restant investi dans le groupe d'échange sur les entreprises en transition.
9. Gestion des déséquilibres de pouvoir	Les écarts dans l'exercice du contrôle, de l'autorité ou de l'influence pendant le processus de recherche.	Il permet à d'autres chercheurs d'adopter des stratégies semblables qui influent sur le type d'information recueillie ainsi que sur les conclusions de l'étude.	Sans objet.
10. Codage des données et codes de premier ordre	Le processus par lequel les données sont catégorisées afin de faciliter l'analyse qui suivra.	Il permet à d'autres chercheurs de suivre des procédures similaires et d'obtenir des conclusions similaires.	L'ensemble de la démarche de codage a été détaillé et pourrait faire l'objet d'une réplique par d'autres chercheurs ( <i>cf.</i> 2.3.2. Le codage et l'analyse des données).

11. Analyse des données et codes de second ordre et d'ordre supérieur	La classification et l'interprétation du matériau pour labelliser les dimensions et les structures implicites et explicites. Cela se fait généralement en identifiant les relations clés qui lient les codes de premier ordre ensemble (type de codage).	Il permet à d'autres chercheurs d'utiliser une approche analytique similaire et d'obtenir des conclusions similaires.	L'ensemble de la démarche d'analyse des données qualitatives a été détaillé et pourrait faire l'objet d'une réplique par d'autres chercheurs ( <i>cf.</i> 2.3.2. Le codage et l'analyse des données).
12. Présentation des données	Le matériau inclut toutes les informations collectées par le chercheur avant toute manipulation ( <i>i.e.</i> l'analyse) ( <i>e.g.</i> retranscriptions, enregistrements vidéo).	D'autres peuvent réutiliser le matériau original et tenter d'obtenir les mêmes résultats et de parvenir aux mêmes conclusions.	Un extrait de retranscription d'entretien est présenté en annexe 7. Le tableau 29 récapitule les dirigeants interviewés, la durée des entretiens...

#### 2.4.4. Validité externe de la recherche qualitative

La validité externe renvoie à la possibilité de généraliser les résultats. Plus exactement, elle « examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche » (Drucker-Godard *et al.*, 2014, p. 321). Il s'agit d'observer si les résultats peuvent être généralisés à la population étudiée, via une procédure de généralisation analytique dans le cadre d'une recherche qualitative (Yin, 2013). En réalité, la validité externe d'une étude qualitative s'évalue principalement au regard de la démarche de recherche, et donc des informations que le chercheur transmet au lecteur (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Deux éléments influent néanmoins plus directement sur la validité externe de la recherche qualitative : l'échantillonnage théorique et l'analyse des données. La démarche retenue pour traiter ces points a fait l'objet d'une présentation détaillée dans les parties 2.2.1 et 2.3.2.

Afin de faciliter la généralisation des résultats d'une recherche qualitative, il est possible de recourir à l'étude de cas multiples, qui permet de faire varier les contextes (Eisenhardt, 1989). C'est ce que nous avons fait en proposant une variété lors de l'échantillonnage théorique. Ce point est important puisque, comme exposé dans le second chapitre de la thèse, il existe plusieurs catégories d'antécédents à l'adoption de l'entreprise libérée (externes – dont inter-organisationnels, internes – dont font partie les antécédents managériaux- et les attributs de l'innovation managériale considérée, ici l'entreprise libérée). Plusieurs auteurs ont relevé qu'il pouvait être difficile de cloisonner distinctement les différentes catégories d'antécédents à l'adoption d'une innovation (Frambach et Schillewaert, 2002). Aussi est-il important de pouvoir les prendre en compte. Le fait de faire varier les cas évite également le biais de représentativité auquel peut être sujet le chercheur qui souhaite obtenir une convergence dans les résultats (Miles *et al.*, 2014).

Notons enfin qu'avec un positionnement réaliste critique, la généralisation se fait par montée en abstraction (Avenier et Thomas, 2015). L'importance du contexte est telle que la généralisation dans un contexte donné est possible mais la répliquabilité reste toutefois difficile. Ainsi, il est possible de mettre à l'épreuve les résultats obtenus en observant les effets de l'activation des mécanismes générateurs dans différents contextes (*ibid.*).

### **2.4.5. Validité du construit ou validité théorique**

Pour évaluer la validité du construit, nous nous posons la question suivante : est-ce que le concept étudié correspond à celui présenté dans la littérature ? La validité du construit interroge le cadrage théorique et les instruments utilisés pour opérationnaliser les concepts, tels que le guide d'entretien par exemple.

Nous avons porté une grande attention à l'opérationnalisation du concept d'entreprise libérée. Au niveau de la littérature, le premier chapitre est dédié à la description et à la compréhension du concept. Nous avons notamment précisé les structures, processus, pratiques et la philosophie qui lui sont attachées sur la base d'une revue systématique de la littérature. Au niveau méthodologique, nous avons recoupé les informations en triangulant les données (Hlady Rispal, 2002) afin de nous assurer que les cas sélectionnés correspondaient effectivement à une entreprise libérée, en observant les pratiques concrètes qu'elles ont adoptées. Une question est également posée en fin d'entretien afin de vérifier à nouveau que le cas retenu est bien une entreprise libérée selon plusieurs points de vue : « Pourquoi dites-vous que votre entreprise est libérée ? ».

### **CONCLUSION DE LA SECTION 2**

Cette section a permis de décrire précisément la méthodologie empirique qualitative mise en œuvre pour répondre à la question des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée (QR2).

Nous allons maintenant développer la méthodologie quantitative quasi-expérimentale permettant d'étudier les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale des entreprises (QR3).



### **SECTION 3 : METHODOLOGIE QUANTITATIVE QUASI-EXPERIMENTALE**

---

Cette section présente la méthodologie quantitative quasi-expérimentale retenue pour étudier les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale des entreprises adoptantes. Cette recherche a fait l'objet d'un article formant le chapitre 5 de cette thèse. Cette section a été conçue pour ne pas être trop redondante avec la partie « méthodologie » de l'article de recherche. Ainsi, nous détaillons le cheminement de la recherche dans un objectif d'intelligibilité et de transparence. Nous justifions tout d'abord le recours à une méthodologie quantitative quasi-expérimentale et le terrain retenu. Nous présentons ensuite la démarche d'opérationnalisation des mesures, la collecte de données par questionnaires et l'analyse des données, basée sur des régressions hiérarchiques multiples. Enfin, nous discutons de la viabilité et de la fiabilité de la recherche.

#### **3.1. INTERET D'UNE METHODOLOGIE QUANTITATIVE QUASI-EXPERIMENTALE**

D'une manière générale, l'expérimentation cherche à établir une relation de causalité entre variables (Shadish *et al.*, 2002 ; Trendel et Werle, 2018). En se dotant d'un contrefactuel, le chercheur manipule les variables indépendantes tout en contrôlant les variables qu'il ne souhaite pas étudier (Shadish *et al.*, 2002). Ces dernières sont neutralisées car elles pourraient avoir un effet sur la variable dépendante. L'expérimentation constitue alors un moyen de réduire l'incidence des biais liés au contexte (même s'il est difficilement envisageable de tous les contrôler). Les facteurs externes qui ne sont pas contrôlés par le plan d'expérience peuvent l'être par le biais du questionnaire par exemple. Souvent utilisée en management (Royer et Zarlowski, 2014), l'expérimentation permet de tester rigoureusement des hypothèses de causalité (Trendel et Werle, 2018) et assure une bonne validité interne (Royer et Zarlowski, 2014). Toutefois, lorsque l'étude s'intéresse aux organisations, il est difficile de contrôler certaines variables. Le chercheur qui ne peut pas modifier les conditions d'expérience peut alors avoir recours à la quasi-expérimentation, aussi bien adaptée pour tester les hypothèses causales (Campbell et Stanley, 1966).

Le grand intérêt de l'approche quasi-expérimentale « est de renforcer l'inférence causale tout en maintenant la validité interne et externe, sans interrompre la « vie réelle » par une intervention intrusive » (Grant et Wall, 2009, p. 655). Présentée comme une méthode d'avenir en management, la quasi-expérimentation permet à la fois de maintenir

l'intérêt de l'expérimentation quant à sa capacité à établir des causalités tout en restant « naturelle » et non dans un contexte contrôlé (Cook et Campbell, 1986 ; Royer et Zarlowski, 2014).

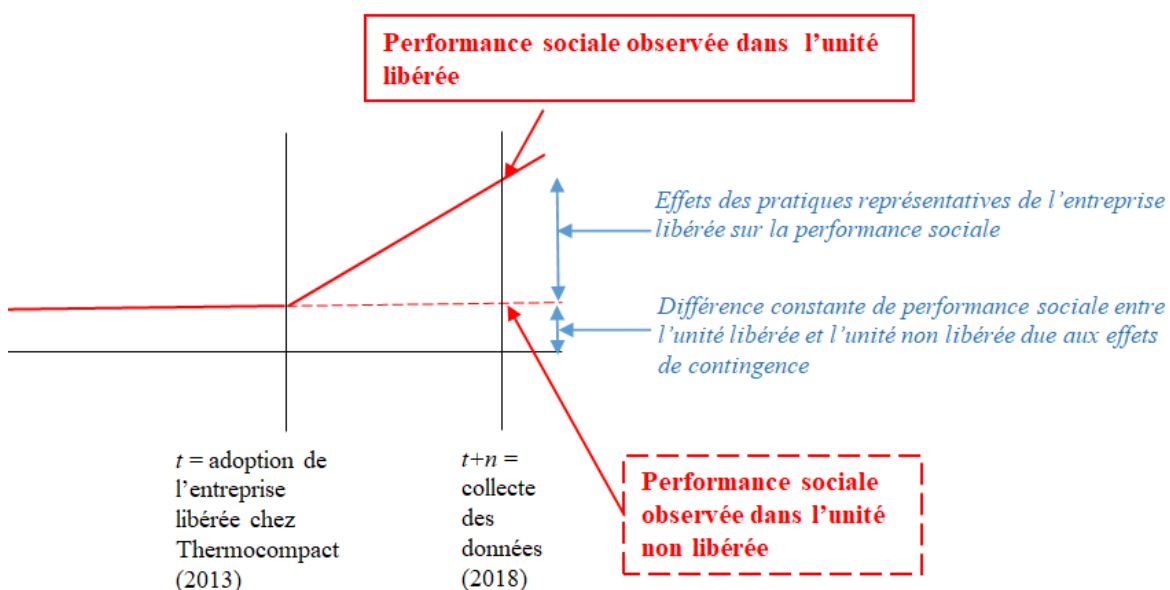
La quasi-expérimentation paraît une voie de construction de la connaissance parfaitement adaptée pour traiter la seconde question de recherche sur les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale des entreprises adoptantes. En effet, comme l'ont récemment souligné Ramboarison-Lalao et Gannouni (2018), au-delà des effets de l'entreprise libérée, la performance peut être affectée par des contingences externes et des conditions organisationnelles. Aussi, faut-il idéalement se donner les moyens de les contrôler pour isoler l'effet à tester. A la différence de l'expérimentation, les études quasi-expérimentales ne procèdent pas par contrôle ou affectation aléatoire d'un groupe (Cook et Campbell, 1986). Il s'agit soit d'un plan avec série temporelle (avec des contrôles à périodes répétées), soit d'un plan « avant-après » avec l'identification d'un groupe témoin aussi proche que possible du groupe expérimental au niveau des caractéristiques initiales (préalables à l'adoption de nouvelles pratiques ou de nouvelles politiques) (Cook et Campbell, 1986 ; Trendel et Werle, 2018).

C'est cette seconde solution qui a été choisie en comparant deux unités d'une même entreprise, l'une ayant été libérée, l'autre non. Ces deux unités sont situées sur le même lieu géographique. Cette solution présente l'avantage de pouvoir évaluer les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale, c'est-à-dire les effets qui peuvent être directement imputés aux pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée. Elle permet de neutraliser d'autres facteurs potentiellement explicatifs tels que les antécédents internes (managériaux) liés au « leader libérateur », qui est considéré comme central dans la littérature sur l'entreprise libérée (Carney et Getz, 2009 ; Chabanet *et al.*, 2017 ; Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017) ainsi que les facteurs de contingence internes et externes. En effet, dans notre cas, les deux unités répondent aux mêmes contingences et ont une même direction. Elles diffèrent sur un seul point central : l'une des unités est libérée et l'autre non. Il est alors aisé d'évaluer proprement les effets liés à cette adoption, notamment en termes de performance sociale.

Cette approche quasi-expérimentale a d'ailleurs été recommandée par Clarkson (1995) en matière d'évaluation de la performance sociale puisque cette dernière dépend (1) de l'industrie et de la conformité aux critères de performance, de profit et de

satisfaction des parties prenantes ; (2) de la détermination d'un niveau de performance approprié. Ainsi, en comparant deux unités, il n'est pas nécessaire de déterminer un seuil au-dessus duquel une entreprise est « suffisamment » libérée, ni à partir duquel une entreprise est considérée comme socialement performante. C'est la comparaison du résultat (variable dépendante) entre les différents groupes (unité libérée vs. non libérée), qui présentent ou non les caractéristiques que l'on souhaite soumettre au test (variables indépendantes), qui fait de la méthode quasi-expérimentale un outil très puissant pour les sciences sociales. Dans notre cas, cette méthode permet de déterminer si les pratiques représentatives de l'entreprise libérée sont bien à l'origine des différences de résultat en termes de performance sociale entre le groupe expérimental et le groupe témoin. Le modèle de Clarkson appliqué à notre étude est présenté dans la figure 21 ci-dessous.

**Figure 21. Méthode quasi-expérimentale : estimation des effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale**



#### Choix du terrain

✓ L'entreprise Thermocompact, objet de notre terrain, a été choisie puisqu'elle répond à plusieurs conditions nécessaires à la démonstration d'un lien de causalité par une méthodologie quantitative quasi-expérimentale (Trendel et Werle, 2018). Elle est présentée plus en détail dans l'encadré 7 ci-après.

✓ Pour démontrer un lien de causalité entre les pratiques représentatives de l'entreprise libérée ( $x$ ) et la performance sociale de l'organisation ( $y$ ), il faut que  $x$  et  $y$  puissent varier concomitamment. Ainsi, il est attendu une performance sociale supérieure dans l'unité de Thermocompact ayant adopté des pratiques représentatives de l'entreprise libérée comparativement à celle n'ayant pas adopté de telles pratiques.

✓ L'ordre temporel de l'occurrence est balisé par la théorie qui nous donne le sens de la causalité. D'après notre cadrage théorique, ce sont bien les pratiques qui ont un effet sur la performance sociale et non l'inverse.

✓ Nous devons nous assurer qu'aucune autre cause que  $x$  ne permette d'expliquer la variation de  $y$ . Pour cela, le fait de pouvoir comparer deux unités d'une même entreprise est essentiel. En effet, cela nous permet de neutraliser les facteurs contextuels tels que suggérés dans la littérature sur l'entreprise libérée (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). Toutefois, nous avons dû ajouter une variable de contrôle puisque si le secteur d'activité est identique, les deux unités ne sont pas sur le même marché. Ce contrôle est instrumenté par la pression client, qui a été donnée comme point différenciant entre les deux unités par le dirigeant lors d'un entretien semi-directif effectué en amont de l'enquête.

### **Encadré 7. Présentation de l'entreprise étudiée**

Thermocompact est une entreprise industrielle française. Elle appartient à un groupe, Thermo-Technologies implanté dans cinq pays (France, Vietnam, Chine, Singapour et Etats-Unis). Le chiffre d'affaires du groupe était d'environ 89 millions d'euros en 2017, dont 41 millions d'euros pour Thermocompact. L'effectif global du groupe est de 330 personnes, dont 225 qui travaillent dans trois usines françaises. Plus précisément, nous nous intéressons à l'usine implantée en Haute-Savoie qui compte environ 125 salariés (personnel temporaire compris). Elle présente la particularité d'être divisée en deux *business units* (BU). L'unité fil électroérosion (dite ici « libérée »<sup>74</sup>) a adopté les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée depuis 2013, tandis que l'autre, l'unité revêtement de surface, (dite « non libérée ») n'a pas adopté ces pratiques. Ce choix n'a pas été imposé aux BU. Dans un premier temps, la discussion a été engagée avec l'unité aujourd'hui libérée. L'ambition était de co-construire avec les salariés l'entreprise du futur. Plusieurs sessions de discussion ont eu lieu autour des pratiques liées à l'entreprise libérée. Dans un second temps, la discussion a été engagée avec la seconde BU sur le même mode de co-construction. Les salariés n'ont pas adhéré car ils ont pensé que l'ambition était qu'ils adoptent les mêmes pratiques que la première BU, ce qui n'était pas le cas selon le dirigeant et la DRH. L'idée était de co-construire une organisation avec les salariés. Ceux-ci ne l'ayant pas vu sous cet œil, le choix a été fait de ne pas « forcer » l'adoption de ces pratiques dans cette seconde unité.

## **3.2. PASSAGE DU CONCEPT AUX DONNEES : L'OPERATIONNALISATION DE LA MESURE**

Pour étudier un lien de causalité, nous devons porter une attention particulière à l'opérationnalisation des mesures, des variables dépendantes et indépendantes. Un défaut à ce niveau entraînerait un amoindrissement de la validité interne. La mesure correspond « au passage du monde théorique au monde empirique » (Angot et Milano, 2014, p. 200).

### **3.2.1. Variable dépendante : la performance sociale**

La performance sociale constitue la variable dépendante. Au regard de notre cadrage théorique sur la Performance Sociétale de l'Entreprise par les parties prenantes, l'évaluation de la performance peut être effectuée par des mesures subjectives, en termes de perception ou de satisfaction des parties prenantes (Clarkson, 1995). Puisque nous

---

<sup>74</sup> Le dirigeant n'emploie pas le terme d'entreprise libérée est préfère parler d'« entreprise collaborative ». En effet, le choix d'opter pour le terme d'entreprise libérée revêt selon lui une certaine signification. Ce point est présenté en détail dans le chapitre 4 puisqu'il constitue l'un des résultats portant sur les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée.

nous intéressons à la performance sociale, ce sont les salariés, en qualité de parties prenantes primaires, qui ont été interrogés.

La question qui leur a été posée est la suivante : « *Au regard des affirmations suivantes relatives à la qualité de vie au travail au sein de votre unité, êtes-vous ...* ». Elle consiste en un groupe d'échelles de Likert à 4 points pour lesquelles chaque répondant exprimait son degré d'accord ou de désaccord (1. Tout à fait d'accord ; 2. D'accord ; 3. Pas d'accord ; 4. Pas du tout d'accord)<sup>75</sup>. Les items issus de modèles théoriques de l'entreprise libérée (Colle *et al.*, 2017 ; Getz, 2009 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018) sont présentés dans le tableau 35 ci-dessous<sup>76</sup> ainsi que les statistiques descriptives des items.

**Tableau 35. Statistiques descriptives des items composants la performance sociale (variable dépendante *SP4\_mean*)**

ITEMS	N	MIN	MAX	MOY.	$\sigma$	MED.
Les salariés bénéficient de bonnes conditions de travail.	108	1	4	2.7500	.7380	3
Les salariés sont heureux au travail.	106	1	4	2.4500	.7700	3
Les salariés sont satisfaits au travail.	109	1	4	2.5700	.8320	3
Les salariés sont fidèles à l'entreprise.	108	1	4	3.0400	.6100	3

La variable dépendante appelée performance sociale (*SP4\_mean*) correspond au score moyen de ces quatre items. Le coefficient de Cronbach  $\alpha$  de la variable dépendante performance sociale est de 0,770. Il est supérieur au seuil minimum de 0,7 (Nunnally et Bernstein, 1993). Par conséquent, cette échelle, composée de quatre items, présente une cohérence interne très satisfaisante.

### 3.2.2. Variables indépendantes : les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée

Les entreprises libérées sont apparues dans un contexte de renouvellement des pratiques managériales (Gilbert *et al.*, 2018b ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). Selon Picard (2015) et Warrick *et al.* (2016), elles se caractérisent par un ensemble

<sup>75</sup> L'échelle a été inversée pour l'analyse.

<sup>76</sup> Pour la collecte de données d'autres items ont été inclus qui ne sont pas mobilisés dans le cadre de cette étude.

distinct de pratiques. Dans ce travail de thèse, nous sommes allée plus loin grâce à l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée. Au final, la revue de la littérature nous a permis de définir l'entreprise libérée comme « une combinaison nouvelle 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 ».

Pour déterminer une liste de pratiques représentatives de l'entreprise libérée, nous avons procédé en deux temps.

Premièrement, nous avons répertorié les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée sur la base des caractéristiques déterminées dans la revue systématique de la littérature (*cf.* chapitre 1 section 3). Le tableau 48 présentant les résultats de cette étape est disponible dans le chapitre 5.

Deuxièmement, nous avons mené des entretiens auprès de neuf experts rigoureusement sélectionnés. Nous avons sélectionné ces experts pour la diversité de leurs fonctions et de leurs liens avec les entreprises libérées : trois cadres supérieurs actuels et un ancien cadre supérieur d'entreprises libérées (Haute-Savoie Habitat, Poult et Teractem), deux enseignants-chercheurs (dont un avec une approche critique), un consultant aussi écrivain reconnu en "libération" en entreprise (Verrier et Bourgeois, 2016), un membre du Centre des Jeunes Dirigeants et le président d'une association s'intéressant aux nouveaux modes d'organisation et de gestion (MOM21). Le tableau (36) récapitulatif des entretiens menés, dans lequel la qualité d'experts des neuf répondants est justifiée, est fourni ci-après.

**Tableau 36. Récapitulatif des entretiens d’experts sur l’entreprise libérée**

NOM PRENOM	FONCTIONS	JUSTIFICATION DE LA QUALITE D’EXPERT	DATE	DUREE/ NOMBRE DE PAGES	MOYEN	QUESTIONNAIRE PRATIQUES
Axelle Milochevitch	DRH de Teractem (au moment de l’interview, aujourd’hui consultante)	« <i>Happycultrice</i> » dans une entreprise libérée emblématique du territoire. Intervenante régulière pour des tables rondes (e.g. AIMS 2017). Intervenante dans le MOOC « innovation managériale ». Initiatrice du « groupe entreprises en transition » Haute-Savoie et Suisse. Organisatrice de la Fabrique du changement	12/07/ 2018	99 minutes 27 pages	Face à face	Papier
Jérôme Introvigne	Fondateur de Skiller Conférencier et consultant	Ancien directeur de l’innovation chez Poulton. Conférencier et consultant sur le management de l’innovation et la transformation des organisations liée aux nouvelles technologies et aux nouveaux usages.	16/07/ 2018	98 minutes 25 pages	Téléphone	En ligne
Ann-Charlotte Teglborg	Enseignant-chercheur ESCP Europe	Publication dans des revues classées CNRS et ouvrages académiques sur l’entreprise libérée.	17/07/ 2018	72 minutes 17 pages	Téléphone	E-mail
Gilles Verrier	Consultant	Livre sur l’entreprise libérée et accompagnement de transformation d’entreprises.	19/07/ 2018	60 minutes 15 pages	Téléphone	E-mail
Hélène Picard	Enseignant-chercheur Grenoble Ecole de Management	Auteure de la première thèse sur l’entreprise libérée et publication dans des revues classées CNRS.	24/07/ 2018	38 minutes 10 pages	Visioconférence	Visio-conférence
Ludovic Morawa	Facilitateur - Chargé de projets	Salarié cadre dans une entreprise libérée. Membre du « groupe entreprises en transition » Haute-Savoie et Suisse.	24/07/ 2018	89 minutes 29 pages	Face à face	Papier
Corinne Fillet	Directrice Qualité					Papier
Richard Gaumain	Dirigeant d’entreprise	Ancien délégué national pour le pilotage du projet entreprise libérée du CJD et membre actuel du projet « Entreprise collective ».	02/08/ 2018	89 minutes 20 pages	Téléphone	Non reçu
Pascal Jouxtel	Consultant	Président de l’association MOM 21 (Mouvement pour l’Organisation et le Management du 21ème siècle).	03/08/ 2018	95 minutes 16 pages	Visio-conférence	E-mail
<b>Total</b>			<b>9 entretiens - 640 minutes soit 10h40 - 159 pages de retranscription</b>			



L'objectif de ces entretiens était de déterminer une liste de pratiques représentatives de l'entreprise libérée. Le guide d'entretien est disponible en annexe 10, ainsi qu'un extrait de retranscription en annexe 11. L'encadré 8 ci-après précise la collecte et l'analyse des données opérées.

#### **Encadré 8. Les entretiens d'experts – Collecte et analyse des données**

Pour la collecte des données, nous avons veillé à varier le statut des experts (cadres dans des entreprises libérées, académiques, membres d'associations professionnelles, consultants). Au total, ces entretiens ont représenté 10h40 d'enregistrement et 159 pages de retranscription. Les pratiques représentatives de l'entreprise libérée ont été principalement identifiées par cinq questions ouvertes, par exemple « *Quelles sont les pratiques organisationnelles ou de management indissociables de l'entreprise libérée ?* » ou « *Au contraire, quelles pratiques remettraient en cause le statut d'entreprise libérée ?* » et par un questionnaire formulé sur la base d'affirmations, par exemple « *La prise de décision collective est favorisée* ». Le répondant devait alors préciser si selon lui cette affirmation est : 1. Antinomique avec l'entreprise libérée (cette pratique ne peut pas être présente dans les entreprises libérées) ; 2. Peu représentative de l'entreprise libérée (cette pratique peut être présente dans les entreprises libérées mais n'est pas distinctive) ; 3. Représentative de l'entreprise libérée (cette pratique est présente et distinctive) ; 4. Indissociable de l'entreprise libérée (sans cette pratique on ne peut accorder le statut d'entreprise libérée). Les experts ont été invités à intervenir librement sur le questionnaire (ajouter/ barrer, faire des remarques) puisqu'il n'a pas vocation à être traité statistiquement. Les résultats ont été analysés manuellement et principalement en termes de fréquence. Pour être validée comme pratique représentative de l'entreprise libérée, les sept experts doivent positionner leur réponse dans « représentative » ou « indissociable » (ou l'inverse pour les questions inversées).

Troisièmement, nous avons croisé les résultats issus de la revue de la littérature et des entretiens d'experts afin de ne retenir que les pratiques doublement validées. Nous avons fait ce choix car l'adoption de pratiques managériales est très dépendante du contexte. Ainsi, certaines pratiques peuvent être spécifiques à certaines entreprises (Volberda *et al.*, 2013 ; Zbaracki, 1998) :

*« Poulton and Chrono Flex were explicitly inspired by Favi, as we were told by CV and AG. However, the detailed analysis of the development of the model shows that, for those elements that appear as the foundation of the model, implementation may be different, for reasons of context and also because the intention can vary from one manager to*

*another, which is translated into adaptations of the model.* » (Gilbert *et al.*, 2018b, p. 300-301)

Cela explique le fait que nous nous focalisons sur des pratiques validées tout au long du processus.

Une fois la liste de six pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée stabilisée, nous les avons opérationnalisées par six variables composées de plusieurs items, là encore sous la forme de questions échelles. Chaque variable est mesurée par le score moyen des items. La question est formulée de la manière suivante : « *Évaluez la fréquence de mise en œuvre des pratiques suivantes relatives à l'organisation du travail au sein de votre unité* ». La réponse repose sur une échelle en trois points : 1. Toujours ; 2. De temps en temps ; 3. Jamais. Ces six pratiques sont : le droit à l'erreur, l'auto-direction, les équipes de travail auto-gérées, la prise de décision participative, l'accompagnement personnalisé et la transparence de l'information (*cf.* tableau 37 ci-dessous).

**Tableau 37. Les six pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée**

PRATIQUES MANAGERIALES REPRESENTATIVES DE L'ENTREPRISE LIBEREE	DESCRIPTION	REFERENCES CLES
Droit à l'erreur ( <i>Right to make mistakes</i> )	Le droit à l'erreur est « primordial » si l'on souhaite « libérer » l'action des salariés (Colle <i>et al.</i> , 2017 ; Carney et Getz, 2009). Ce droit à l'erreur est néanmoins encadré par la vision d'entreprise (Brière, 2017) et assorti d'une prise de recul par rapport aux erreurs commises dû à l'objectif d'apprentissage permanent (entretiens d'experts, Peters, 1992).	Brière, 2017 ; Carney et Getz, 2009 ; Chabanet <i>et al.</i> , 2017 ; Colle <i>et al.</i> , 2017 ; Dalmas et Lima, 2016 ; Peters, 1992
Auto-direction ( <i>Self-direction</i> )	Les salariés ont une liberté d'initiative qu'ils sont encouragés à exercer (Getz, 2009). L'auto-direction est relative à l'autonomisation et la responsabilisation des salariés (Hamel, 2011 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015).	Getz, 2009 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2018b ; Hamel, 2011 ; Hamel et Breen, 2007 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015 ; Laloux, 2015 ; Lee et Edmondson, 2017 ; Peters, 1992 ; Ravasi et Verona, 2001
Équipes de travail auto-gérées ( <i>Self-managing work team</i> )	Le travail est majoritairement effectué au sein d'équipes de travail auto-gérées dans lesquelles les décisions sont prises en équipes et chaque salarié est amené à développer ses compétences en fonction des besoins (Bernstein, 2016 ; Foss, 2003).	Bernstein, 2016 ; Carney et Getz, 2009 ; Foss, 2003 ; Getz, 2009 ; Gilbert <i>et al.</i> , 2018b ; Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017 ; Hamel et Breen, 2007 ; Hamel, 2011 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015 ; Lefebvre et Schiba, 2005 ; Lovas et Ghoshal, 2000 ; Peters, 1992
Prises de décisions participatives (sauf stratégiques) ( <i>Participative decision making</i> )	Les salariés sont libres de prendre des décisions pour effectuer leur travail (Getz, 2009). Ils sont également amenés à participer à d'autres fonctions, particulièrement aux ressources humaines (recrutement de futurs collègues, ...). La prise de décisions stratégiques reste souvent du ressort de la direction ( <i>e.g.</i> fixer la vision...) (entretiens d'experts, Gilbert, Raulet-Croset <i>et al.</i> , 2017).	Bernstein, 2016 ; Chabanet <i>et al.</i> , 2017 ; Colle <i>et al.</i> , 2017 ; Getz, 2009 ; Gilbert, Raulet-Croset <i>et al.</i> , 2017 ; Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017 ; Hamel et Breen, 2007 ; Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015 ; Picard, 2015 ; Picard et Lanuzza, 2016 ; Rousseau et Ruffier, 2017 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016
Accompagnement personnalisé ( <i>Personalised support</i> )	Les salariés sont accompagnés à la fois dans l'autonomisation de leur travail mais aussi au niveau du développement personnel (Picard et Islam, 2019 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016). Les managers ont ici un rôle clé (Getz, 2009 ; Letierce, 2018 ; Ravasi et Verona, 2001).	Fox et Pichault, 2017 ; Getz, 2009 ; Holtz, 2017 ; Letierce, 2018 ; Picard et Islam, 2019 ; Ravasi et Verona, 2001 ; Verrier et Bourgeois, 2016 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016
Transparence de l'information (stratégique et opérationnelle) ( <i>Information transparency</i> )	La transparence de l'information renvoie à la possibilité pour les salariés d'obtenir les informations (stratégiques et opérationnelles) dont ils ont besoin pour accomplir leur travail (Arnaud <i>et al.</i> , 2016 ; Hamel et Breen, 2007).	Arnaud <i>et al.</i> , 2016 ; Carney et Getz, 2009 ; Chabanet <i>et al.</i> , 2017 ; Hamel et Breen, 2007 ; Getz, 2012b ; Gilbert <i>et al.</i> , 2018b ; Ravasi et Verona, 2001

**Tableau 38. Statistiques descriptives des items composants les six pratiques représentatives de l'entreprise libérée (variables indépendantes)**

VARIABLES INDEPENDANTES (Score moyen des items)	ITEMS	N	MIN	MAX	MEAN	STAND. DEV	MEDIAN
<i>Right to make mistakes</i>	• Les erreurs font l'objet de sanctions. <b>(R)</b>	107	1	3	2.3738	.6069	2
	• Les salariés sont invités à apprendre de leurs erreurs.	107	1	3	2.5000	.6780	3
<i>Self-direction</i>	• Les salariés déterminent eux-mêmes les tâches qu'ils doivent faire pour accomplir leur travail.	108	1	3	2.3600	.6620	2
	• Les salariés sont fortement responsabilisés dans leur travail et leurs résultats.	109	1	3	2.5400	.6310	3
	• Les salariés ont une grande liberté d'initiative et sont encouragés à l'exercer.	107	1	3	2.2500	.6460	2
	• Les managers/ leaders contrôlent le travail des autres salariés. <b>(R)</b>	108	1	3	1.8056	.5546	2
<i>Self-managing work team</i>	• Les membres de l'équipe prennent ensemble les décisions administratives (répartition des tâches, congés, ect.) et techniques (arrêt des machines, contrôle qualité, ect.).	106	1	3	2.000	.7930	2
	• Les salariés sont encouragés à développer leurs compétences selon les besoins de l'équipe.	108	1	3	2.2600	.6750	2
<i>Participative decision making</i>	• Les salariés sont invités à prendre part aux décisions concernant la politique de gestion des ressources humaines (procédures de recrutement, politique de rémunérations, etc.).	107	1	3	1.2600	.4620	1
	• Les salariés peuvent prendre des décisions, seuls sans recours à leur hiérarchie.	108	1	3	1.9200	.5820	2
<i>Personalised support</i>	• Les salariés bénéficient d'un accompagnement personnalisé (formations régulières, coaching, développement personnel etc.).	107	1	3	1.9300	.6830	2
	• Les managers aident au développement des compétences professionnelles et ont un rôle de soutien auprès des autres salariés.	107	1	3	2.1400	.6930	2
<i>Information transparency</i>	• Les salariés peuvent accéder à toutes les informations utiles à leur travail, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles.	108	1	3	2.3500	.6310	2
	• Les salariés communiquent entre eux sans avoir à respecter une ligne hiérarchique.	108	1	3	2.3600	.6760	2
	• Les salariés connaissent les priorités stratégiques de l'entreprise et de ses dirigeants.	108	1	3	2.0300	.6900	2

**(R)** Question inversée

### 3.2.3. Variables de contrôle

L'intérêt d'une étude quasi-expérimentale est de permettre de contrôler les variables contextuelles. Toutefois, comme mentionné précédemment, nous avons relevé lors d'un entretien exploratoire préalable, que les deux unités étudiées présentaient une caractéristique « différenciante » en termes de « pression des clients » (*client pressure*). C'est pourquoi, nous avons intégré une question relative à la pression du client (sur la base d'un score moyen) : « A quelle fréquence ressentez-vous de la pression provenant des parties prenantes suivantes dans le cadre de votre activité professionnelle ? », notée sur une échelle en quatre points : 1. Jamais ; 2. Parfois ; 3. Souvent ; 4. Toujours.

Une variable binaire (*liberated*) indique l'unité d'appartenance du répondant (0= unité non libérée ; 1= unité libérée). Elle permet de contrôler si l'appartenance à l'unité libérée affecte la performance sociale.

Nous avons prévu d'intégrer des variables de contrôle relatives aux caractéristiques socio-démographiques des répondants. N'ayant aucun effet dans le modèle de régression hiérarchique multiple, nous avons fait le choix de ne pas les inclure afin de rester à un niveau d'analyse organisationnel.

Pour conclure, le tableau 39 ci-dessous présente les statistiques descriptives de toutes les variables présentées en amont : la variable dépendante (*SP4\_mean*), les six variables dépendantes, calculées, comme nous l'avons vu précédemment, par le score moyen des items (*Right to make mistakes*, *Self-direction*, *Self-managing work team*, *Participative decision-making*, *Personalised support* et *Information transparency*), et les deux variables de contrôle (*liberated* et *client pressure*).

**Tableau 39. Statistiques descriptives des variables**

	N	MIN.	MAX.	MEAN	MEDIAN	$\sigma$
<i>SP4_mean</i>	109	1	4	2.7003	2.7500	.5823
<i>Liberated</i>	109	0	1	/	/	/
<i>Client pressure</i>	106	1	4	1.94	2	.893
<i>Right to make mistakes</i>	108	1.5	3	2.4398	2.5000	.4722
<i>Self-direction</i>	109	1.5	3	2.2462	2.2500	.3453
<i>Self-managing work team</i>	109	1	3	2.1239	2.0000	.6241
<i>Participative decision-making</i>	108	1	3	1.5880	1.5000	.4091
<i>Personalised support</i>	107	1	3	2.0327	2.0000	.6037
<i>Information transparency</i>	109	1	3	2.2446	2.3333	.4618

### 3.3. COLLECTE DES DONNEES PAR QUESTIONNAIRE

Les données ont été collectées par questionnaire, qui constitue le principal moyen de collecte dans les études quantitatives. Le taux de sondage est jugé très bon, couvrant 76,22 % de la population mère composée de l'ensemble des salariés des deux unités. Ce bon taux de sondage s'explique par notre présence dans l'entreprise pendant trois jours, permettant d'établir une relation de confiance et de répondre à leurs interrogations sur l'enquête. De plus, notre indépendance vis-à-vis de l'entreprise rassure les salariés sur la confidentialité et l'anonymat que nous leur garantissons quant à leurs réponses. Le test du Khi deux permet de comparer la structure de la population mère avec celle de l'échantillon final en termes de contrat de travail, genre, catégorie socio-professionnelle et âge. Il atteste la représentativité de l'échantillon. Le tableau 40 ci-dessous présente les effectifs de la population de N et de l'échantillon n.

**Tableau 40. Répartition de la population de l'échantillon (n) et de la population de référence (N) en fonction du contrat de travail, du genre, de la CSP et de l'âge**

	n		N	
	Non-libérée	Libérée	Non-libérée	Libérée
<i>Contrat de travail</i>				
CDI	41	46	55	63
CDD	0	1	0	1
Intérim	9	11	11	11
Non-réponses	/	1	/	/
<i>Genre</i>				
Homme	38	47	49	64
Femme	12	10	17	13
Non-réponses	/	2	/	/
<i>CSP</i>				
Ouvriers	24	34	34	39
Employés	9	12	15	20
Prof. intermédiaires	10	3	8	4
Cadres	6	9	9	14
Non-réponses	1	1	/	/
<i>Age</i>				
25 ans et moins	4	6	6	7
26 à 35 ans	18	16	17	20
36 à 45 ans	7	16	17	17
46 à 55 ans	16	15	18	24
56 ans et plus	4	2	8	9
Non-réponses	1	4	/	/
Effectif total	50	59	66	77

Les valeurs calculées du Khi deux sont inférieures à la valeur critique dans chaque cas. Nous pouvons conserver l'hypothèse nulle et conclure qu'il n'existe pas de différence significative entre l'échantillon n et la population N. L'échantillon est donc représentatif

en termes de contrat de travail, de genre, de catégorie socio-professionnelle et d'âge. Le test a été réitéré de manière distincte en comparant l'échantillon « non-libéré » à la population mère « non-libérée » puis l'échantillon « libéré » à la population mère « libérée ». Les résultats attestent également leur représentativité au seuil de 5%.

Le questionnaire a été structuré comme suit (pour le questionnaire complet *cf.* annexe 12). Premièrement, les salariés ont indiqué à quelle fréquence les six pratiques managériales étaient mobilisées dans leur unité. Deuxièmement, ils ont évalué la performance sociale de leur unité en fonction de quatre mesures (conditions de travail, fidélité des salariés, bonheur et satisfaction au travail) (*cf.* tableau 35). Ces mesures sont bien stabilisées dans la littérature (Colle *et al.*, 2017 ; Getz, 2009 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). Troisièmement, les répondants ont fourni des informations sur les variables contextuelles, y compris leur unité d'appartenance et leur perception de la pression client. Nous avons également posé des questions sur les caractéristiques individuelles et sociodémographiques des répondants.

**Tableau 41. Synthèse de la collecte de données**

INFORMATIONS	CARACTERISTIQUES DE L'ETUDE	COMMENTAIRES
Nombre de questionnaires remplis	109 questionnaires 50 dans l'unité libérée 59 dans l'unité libérée	Taux de sondage : 76,22 %
Mode d'administration	Face à face, auto-administration En salle de réunion de chaque BU par groupe d'environ 4 personnes	Obtenir des réponses plus « honnêtes » et réduire un biais potentiel de désirabilité sociale (Alt <i>et al.</i> , 2015).
Période	20, 21, 22 novembre 2018 (en 3x8, équipes matin, après-midi et nuit)	Période courte afin de limiter l'effet d'histoire, de contamination et de maturation ( <i>cf.</i> validité interne 1.2.4.)
Autres données recueillies	Entretien semi-directif avec le dirigeant enregistré et retranscrit (1h20). Discussions informelles avec le dirigeant et la DRH, une visite de l'usine et des observations non-participantes lors de sept réunions du groupe d'échange autour des entreprises en transition (janvier 2018 à septembre 2019)	Permet de trianguler les données et surtout de mieux comprendre le contexte particulier de l'entreprise. Nous avons pu ainsi retracer plus finement la « libération » et mieux comprendre pourquoi seule une des deux unités composant l'usine a adopté l'entreprise libérée.

### 3.4. ANALYSE DES DONNEES

#### 3.4.1. Choix de la régression multiple hiérarchique

L'analyse de régression est une méthode statistique de modélisation des relations entre différentes variables (dépendantes et indépendantes). Elle s'appuie sur un ancrage théorique et conceptuel des variables, à travers une revue sérieuse de la littérature (Pallant, 2016). Il ne s'agit pas d'une méthode exploratoire mais d'une méthode dite de test. La régression multiple permet en particulier d'explorer la relation entre une variable dépendante continue (*i.e.* la performance sociale) et plusieurs variables indépendantes, continues également (*i.e.* les six pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée). Il est également possible d'inclure des variables indépendantes binaires.

L'utilisation de cette méthode vise à évaluer les effets des six pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée sur la performance sociale tout en prenant le soin de contrôler l'appartenance à l'unité libérée (*vs* non libérée) et la pression clients. La méthode de régression hiérarchique implique que les variables soient entrées dans un ordre déterminé avec, en premier lieu, les variables de contrôle (Modèle 1) puis en ajoutant les variables indépendantes (Modèle 2).

#### 3.4.2. Vérifications préalables

Le modèle de régression multiple impose une vérification préalable de plusieurs conditions (Carricano *et al.*, 2010 ; Haon *et al.*, 2018 ; Pallant, 2016 ; Tabachnick et Fidell, 2012).

✓ *Taille de l'échantillon (n)* - Tabachnick et Fidell (2012) proposent une taille d'échantillon pour laquelle  $n > 50 + 8m$  ( $m$  étant le nombre de variables indépendantes). Dans notre cas, les variables indépendantes sont composées des six pratiques représentatives de l'entreprise libérée, ce qui impose une taille de l'échantillon supérieure à 96 ( $n > 96$ ). Nous respectons cette condition dans la mesure où l'échantillon est composé de 109 répondants.

✓ *Normalité des données* – Toutes les variables doivent respecter une distribution normale des données. Même si le test de Kolgorov-Smirnov est significatif (*i.e.* on rejette l'hypothèse de normalité des données), les histogrammes ainsi que les valeurs de symétrie et d'aplatissement des données respectent les valeurs limites. Pour la variable dépendante de performance sociale *SP4-mean*, le coefficient de symétrie ou



*skewness* (-0,316) et d’aplatissement ou *kurtosis* (0,506) est compris entre [-1 ;+1]. Nous pouvons donc conclure à une distribution « raisonnablement » normale des données (Pallant, 2016).

✓ *Absence de multi colinéarité* - Les tests du facteur d’inflation de la variance (VIF) et de tolérance permettent de tester la présence éventuelle de multi colinéarité. Ce critère est clé puisque si les variables indépendantes sont statistiquement corrélées entre elles, l’estimation du poids relatif de chaque variable indépendante peut être biaisée. Tel que le montre le tableau 42 ci-dessous, toutes les valeurs du VIF restent proches de 1 et inférieures à 3. Les valeurs de la tolérance ne s’approchent pas de 0,1 (une valeur supérieure à 0,3 est recommandée), ce qui indique une absence de colinéarité dans les modèles.

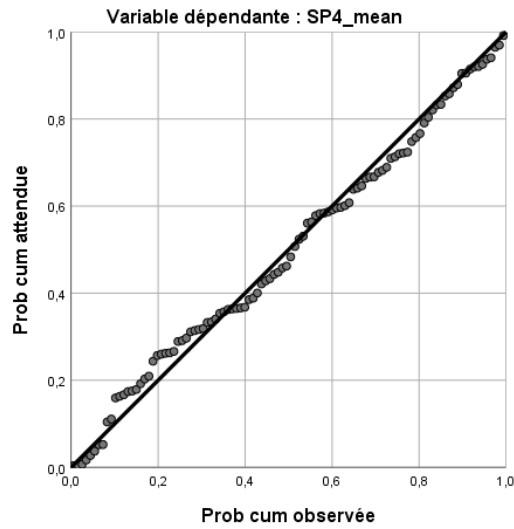
**Tableau 42. Tests VIF et tolérance**

VARIABLES INDEPENDANTES	MODELE 1		MODELE 2	
	VIF	TOLERANCE	VIF	TOLERANCE
<i>Client pressure</i>	1,080	,926	1,121	,892
<i>Liberated</i>	1,080	,926	1,368	,731
<i>Right to make mistakes</i>	/	/	1,228	,815
<i>Self-direction</i>	/	/	1,363	,734
<i>Self-managed work team</i>	/	/	1,888	,530
<i>Participative decision-making</i>	/	/	1,378	,726
<i>Personalised support</i>	/	/	1,622	,616
<i>Information transparency</i>	/	/	2,037	,491

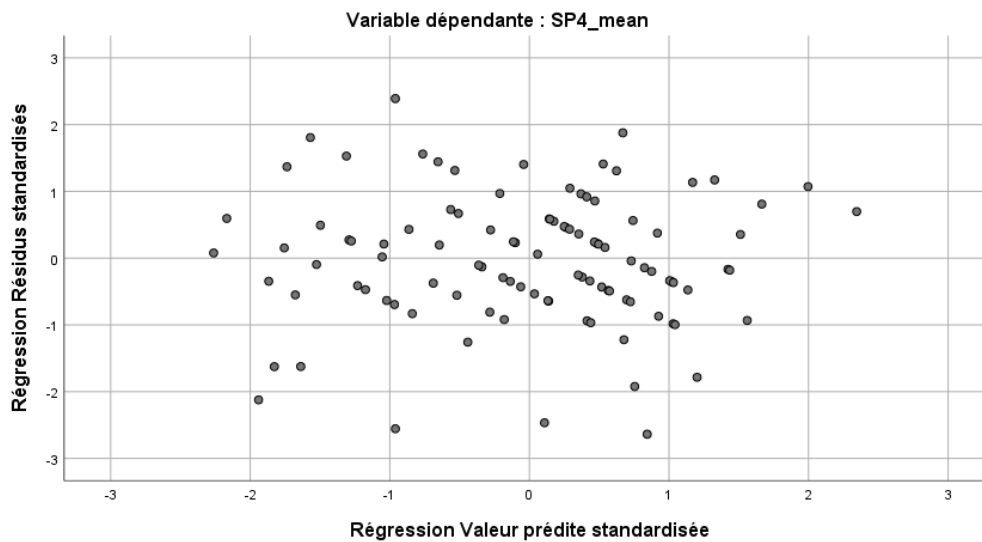
✓ *Absence de valeurs extrêmes (outliers)* – la régression linéaire multiple est particulièrement sensible aux valeurs extrêmes. Ces observations présentent des valeurs résiduelles standardisées supérieures ou inférieures à 3.3 (Tabachnick et Fidell, 2012). Le diagnostic des observations montre qu’aucune observation ne sort de l’intervalle [-3 ;+3] et ne présente donc de valeur extrême La moyenne tronquée de la variable *SP4\_mean* (2,7092) par rapport à la moyenne (2,7003) confirme la faible influence des valeurs extrêmes.

✓ *Homoscédasticité* - Le graphique de répartition des résidus (figure 22) indique un respect de l’hypothèse de normalité des résidus puisqu’ils suivent raisonnablement la diagonale. Le nuage de points des résidus standardisés (figure 23) ne fait apparaître aucun modèle particulier ce qui confirme l’hypothèse de la valeur constante de la variance du terme d’erreur.

**Figure 22. Diagnostic des résidus**



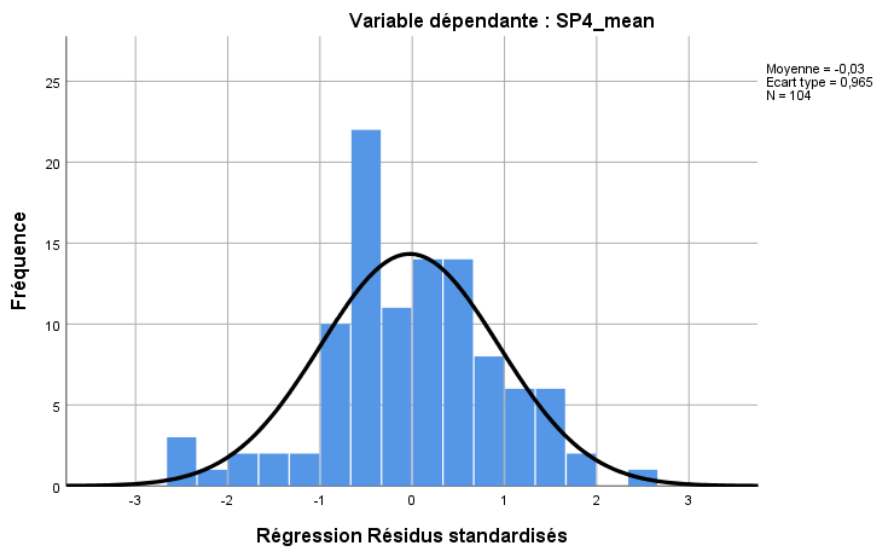
**Figure 22. Nuage de points des résidus standardisés**



✓ *Indépendance des résidus* – Le test de Durbin-Watson permet de vérifier que les résidus sont indépendants. La valeur du test pour ce modèle est de 2,447. Elle doit être comprise entre 1 et 3 et le plus proche possible de 2. Ainsi, le respect de cette condition assure la bonne estimation des intervalles de confiance des coefficients de régression.

✓ *Normalité des résidus* – Les résidus présentent une distribution normale au regard du graphique ci-dessous (figure 24).

**Figure 24. Graphique de répartition des résidus**



### 3.5. VIABILITE ET FIABILITE DE LA DEMARCHE QUANTITATIVE

#### 3.5.1. Validité interne de la recherche

Nous passons ici en revue les huit biais relatifs à la validité interne répertoriés par Campbell et Stanley (1966, p. 5) ainsi que les précautions prises dans le cadre de notre démarche quantitative quasi-expérimentale. Cela fait l'objet du tableau 43 ci-après.

**Tableau 43. Traitement des biais limitant la validité interne d'une démarche quantitative (D'après Campbell et Stanley, 1966, p.5 et Drucker-Godard *et al.*, 2014, p. 314)**

BIAIS LIMITANT LA VALIDITE INTERNE	SIGNIFICATION	PRECAUTIONS PRISES DANS LA DEMARCHE QUANTITATIVE
1. Effet d'histoire	Des événements peuvent se produire entre les collectes de données et influencer les résultats.	La collecte de données a été faite dans les deux unités sur trois jours consécutifs. Nous avons demandé si un changement majeur avait eu lieu dans leur entreprise et lequel.
	L'effet d'histoire peut être important dans le cas des entreprises libérées dont les acteurs peuvent avoir « acquis [...] un savoir-faire de communicant. » (Gilbert <i>et al.</i> , 2018b, p. 109)	Choix d'une entreprise qui communique peu sur le sujet.
2. Effet de maturation	Les objets d'analyse changent au cours de l'étude.	Présentation de l'enquête le 20/11/2018 ( <i>cf.</i> annexe 13). Collecte des données effectuées sur trois jours consécutifs les 21, 22, et 23/11.
3. Effet de test	Les individus répondent plusieurs fois aux mêmes questions. La deuxième fois les résultats peuvent être biaisés.	L'enquête n'étant pas longitudinale, ce biais n'a pas été considéré.
4. Effet d'instrumentation	Des changements dans l'étalonnage d'un instrument de mesure ou dans les observateurs peuvent entraîner des changements dans les mesures obtenues.	Le questionnaire a été testé au préalable. Un chercheur impliqué dans la collecte de données.
5. Effet de régression statistique	Les individus ont été sélectionnés sur la base de scores extrêmes.	Vérification de la présence d' <i>outliers</i> sur la base des valeurs extrêmes, des tests de Cook et Mahaholis. Contrôle des non-réponses.
6. Effet de sélection	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population étudiée.	Questionnaires administrés durant les deux équipes (usines fonctionnant en 3x8). Taux de retour élevé : 76,22 %. Contrôle de la représentativité de l'échantillon par un test du Khi deux.
7. Effet de mortalité expérimentale	Disparition de répondants pendant l'étude.	Comparaison de deux unités de manière synchronisée et non longitudinale.
8. Effet de contamination	Les individus apprennent par d'autres l'objet de l'étude.	Collecte des données effectuée sur trois jours consécutifs. Nous avons assuré l'anonymat et la confidentialité des données et avons fait en sorte de créer un climat de confiance.

### 3.5.2. Validité du construit et fiabilité de l'instrument de mesure

La question de la validité du construit porte sur le processus d'opérationnalisation de l'objet de recherche, auquel nous avons porté une grande attention. L'objectif est de « s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique » (Drucker-Godard *et al.*, 2014, p. 301). Plus précisément, nous nous intéressons aux effets des six pratiques représentatives de l'entreprise libérée (variables indépendantes) sur la performance sociale (variable dépendante).

Au niveau des variables indépendantes, l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée opérée dans le premier chapitre a montré qu'elle est composée d'un ensemble de pratiques. Dans un objectif d'opérationnalisation, la revue de la littérature nous a permis d'identifier les pratiques représentatives de l'entreprise libérée que nous avons ensuite validées par des entretiens d'experts ayant des statuts différents. Nous avons fait le choix de ne garder que les pratiques constituant « le cœur » de l'entreprise libérée, c'est-à-dire validées à la fois par la revue de la littérature et par les experts. Au niveau de la variable dépendante, relative à la performance sociale de l'organisation, nous avons sélectionné quatre items à partir de la littérature sur l'entreprise libérée en accord avec le modèle de Clarkson (1995) de Performance Sociétale de l'Entreprise par les parties prenantes. La fiabilité de la recherche quantitative est dépendante de la viabilité de l'instrument de mesure (Drucker-Godard *et al.*, 2014). Ainsi, nous avons calculé l'*alpha de Cronbach*  $\alpha$  pour la performance sociale qui se situe largement au-dessus du seuil admis par la communauté scientifique (Nunnally et Bernstein, 1993).

Pour augmenter la validité du construit, il peut être conseillé de réitérer la collecte de données (méthode *test-retest*) dans la même entreprise. On observe ensuite la corrélation entre les résultats dont le coefficient doit approcher de 1. Cette méthode présente la limite de ne pas prendre en compte l'évolution des individus. De plus, elle était difficile à mettre en œuvre compte tenu des contraintes temporelles de la thèse.

### 3.5.3. Validité externe de la recherche

D'une manière générale, les quasi-expérimentations facilitent l'étude des relations causales en combinant une bonne validité interne et externe (Grant et Wall, 2009). La validité externe porte sur la généralisation et la transférabilité des résultats (Cook et Campbell, 1986). Elle est plus facilement atteignable dans le cadre d'une quasi-

expérimentation que d'une expérimentation puisque l'étude est menée dans des conditions « naturelles », avec les paramètres et la population auprès de laquelle on souhaite généraliser les résultats (Cook et Campbell, 1986). Cela impose néanmoins un nombre de contrôles plus important compte tenu d'un échantillonnage peu sélectif.

La validité externe d'une quasi-expérimentation peut être affectée par l'interaction des traitements expérimentaux avec d'autres facteurs (Campbell et Stanley, 1966 ; Trendel et Werle, 2018). Nous présentons les précautions que nous avons prises pour affecter le moins possible la validité externe dans le tableau 44 ci-dessous.

**Tableau 44. Précautions prises face aux biais affectant la validité externe dans le cadre d'une quasi-expérimentation (D'après Trendel et Werle, 2018, p. 186)**

BIAIS	SIGNIFICATION	PRECAUTIONS PRISES DANS LE CADRE DE CETTE ETUDE
Interaction entre le test et le traitement	Difficulté à généraliser les résultats obtenus dans des conditions de mesures répétées à des situations qui utilisent des mesures indépendantes.	Test du questionnaire réalisé auprès de personnes extérieures à l'étude.
Interaction entre la sélection et le traitement	La disponibilité des sujets affecte la validité externe. Si on conduit une expérience seulement avec ceux qui acceptent de participer spontanément, il sera difficile de généraliser les résultats.	Questionnaires administrés en premier lieu aux salariés volontaires. Dans l'unité non-libérée, les managers étaient plus directifs envers les salariés quant à leur participation. Nous avons démarché ceux qui ne se présentaient pas spontanément en allant sur leur poste de travail. Il n'est malgré tout pas envisageable de contraindre les salariés à répondre. Confidentialité et anonymat garantis.
Interaction entre le cadre d'analyse et le traitement	Les caractéristiques de l'environnement vont limiter la généralisation des résultats à des environnements identiques.	Généralisation possible au secteur de l'industrie.
Interaction entre l'histoire et le traitement	Des éléments marquants ayant lieu le même jour que l'expérience peuvent avoir une influence sur les résultats.	Collecte de données effectuée sur trois jours. Question posée sur la survenue d'un changement majeur dans l'organisation.
Connaissance des sujets	Les sujets ont connaissance ou non d'une étude en cours et se savent observés.	Les sujets n'avaient pas eu connaissance de l'étude menée avant d'être interrogés. Collecte de données par questionnaires.
Interaction entre plusieurs traitements	Les sujets sont exposés à plus d'un traitement.	Entreprise et entités vierges de toute investigation préalable ou parallèle.

### **CONCLUSION DE LA SECTION 3**

Cette section a mis en perspective la méthodologie quantitative mise en œuvre pour répondre à la seconde question de recherche relative aux effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale. Nous avons eu l'opportunité de mobiliser une méthodologie quasi-expérimentale auprès de deux unités, l'une libérée et l'autre, non libérée, au sein d'une même organisation qui présente l'avantage de pouvoir capter des effets « purs ». Les précautions prises en matière d'opérationnalisation des mesures et de contrôle des biais potentiels sont de nature à conforter la robustesse des résultats qui seront présentés dans le chapitre 5.

### SYNTHESE DU CHAPITRE 3

---

Ce troisième chapitre a présenté la méthodologie de la recherche de la thèse.

Dans la première section, nous avons précisé et justifié le positionnement réaliste critique retenu (Bhaskar, 1998), après avoir réalisé une synthèse des différents paradigmes épistémologiques traditionnellement retenus en sciences de gestion. Nous avons également justifié le choix d'opter pour une stratégie d'accès au réel autour de modes de raisonnement abductif et hypothético-déductif, avec respectivement des méthodologies qualitatives et quantitatives. Nous avons continuellement veillé à rester cohérents dans notre design de recherche.

À l'issue des choix épistémologiques et méthodologiques réalisés, les précautions prises au regard du caractère émergent et médiatique de l'objet de recherche ont été présentées (**section 1**).

Ainsi, nous avons détaillé la méthodologie qualitative, basée sur des études de cas multiples holistiques (**section 2**), et la méthodologie quantitative, basée sur une quasi-expérimentation dans une entreprise ayant deux unités, l'une ayant adopté les pratiques représentatives de l'entreprise libérée et l'autre non (**section 3**). Nous traitons également la validité et la fiabilité de nos démarches.

Au total, notre matériau empirique repose sur six études de cas (9h43 d'entretien ou 154 pages de retranscription), neuf entretiens d'experts (10h40 ou 159 pages de retranscription) et 109 questionnaires administrés aux salariés. D'autres données secondaires ont également été mobilisées telle que l'observation non participante depuis janvier 2018 d'un groupe d'entreprises se réunissant tous les deux mois autour de leur intérêt commun pour les entreprises libérées ou la présence à des conférences dans lesquelles les entreprises étudiées étaient présentes.

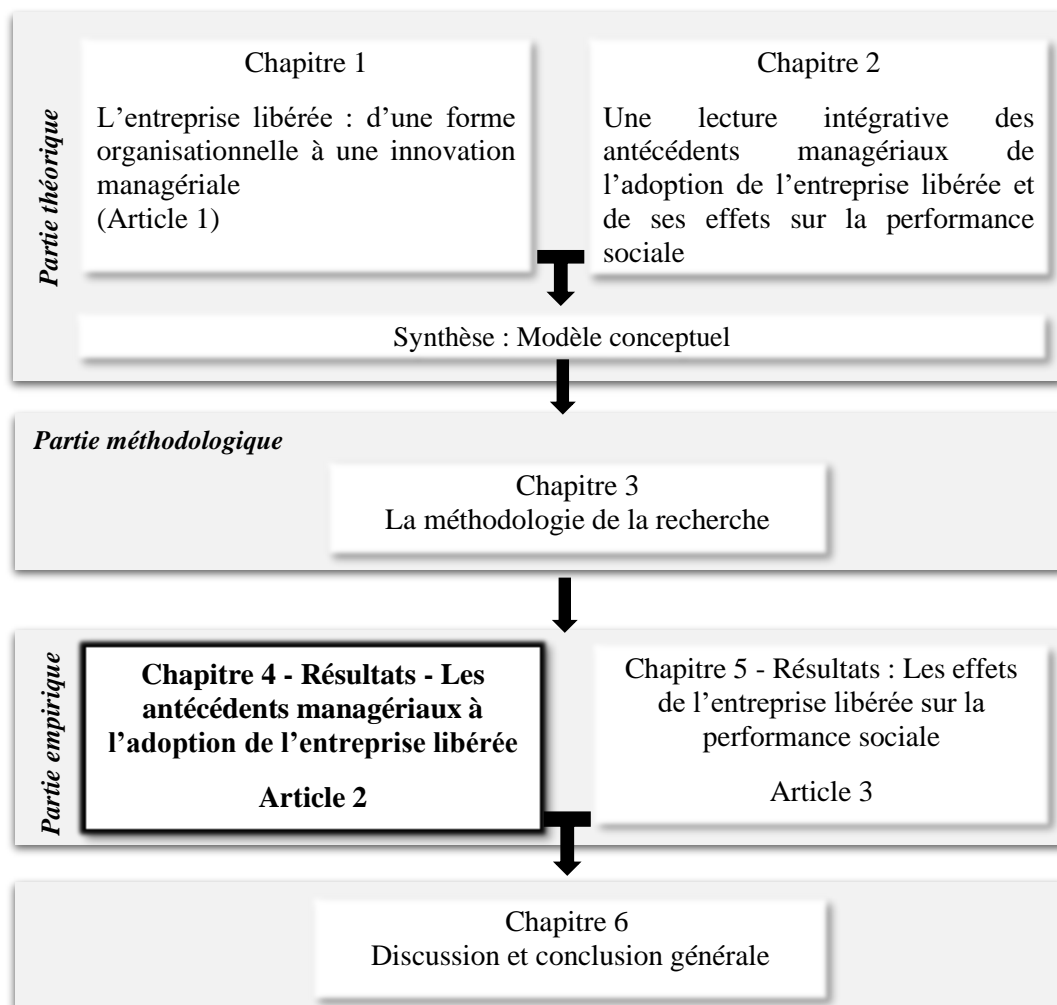
Le chapitre suivant est consacré aux résultats empiriques issus de ce travail doctoral. Ils sont présentés dans le cadre de deux articles de recherche, l'un publié dans *la Revue des Sciences de Gestion* (la RSG, classée FNEGE 4), l'autre ayant été présenté lors de colloques nationaux et internationaux à comité de lecture. Pour mémoire, un autre article est issu de cette recherche. Il s'agit de la revue systématique de la littérature présentée dans le premier chapitre. Cet article, qui sera soumis à *la Revue Française de Gestion*, a également fait l'objet de communications.



Avant chaque article, un résumé étendu est proposé reprenant les motivations, les objectifs, le positionnement de l'article dans le cadre conceptuel de la thèse, le *design* et la méthodologie, les principaux résultats, son originalité et ses implications dans le cadre de ce travail de thèse. Est également présentée la valorisation scientifique de chacun des articles.

# Chapitre 4 - Résultats : Les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée

---



*Plan du chapitre*

**Histoire de la publication et valorisation de la recherche** \_\_\_\_\_ **242**

**Résumé étendu de l'article de recherche** \_\_\_\_\_ **244**

*Motivations* \_\_\_\_\_ 244  
*Objectif(s)* \_\_\_\_\_ 244  
*Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel de la thèse* \_\_\_\_\_ 244  
*Méthodologie* \_\_\_\_\_ 245  
*Résultats* \_\_\_\_\_ 245  
*Originalité* \_\_\_\_\_ 246  
*Implications dans le cadre de ce travail de thèse* \_\_\_\_\_ 246

**Article 2 : Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants** \_\_\_\_\_ **247**

1. *Introduction*.....247  
 2. *Cadre conceptuel*.....248  
     2.1. L'entreprise libérée : une forme émergente d'innovation managériale \_248  
     2.2. Les représentations sociales des dirigeants comme antécédents de l'adoption d'une innovation managériale \_\_\_\_\_ 251  
 3. *Une démarche qualitative exploratoire* .....253  
     3.1. Présentation des cinq cas sélectionnés \_\_\_\_\_ 253  
     3.2. La collecte des données \_\_\_\_\_ 255  
     3.3. L'analyse des données \_\_\_\_\_ 256  
 4. *De la représentation sociale des dirigeants à la décision d'adopter le modèle d'entreprise libérée (EL)* .....257  
     4.1. Éléments constitutifs de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL \_\_\_\_\_ 257  
     4.2. Éléments du noyau central de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL \_\_\_\_\_ 266  
     4.3. Rôle de la représentation sociale des dirigeants sur la décision d'adopter l'EL \_\_\_\_\_ 267  
 5. *Discussion*.....270  
 6. *Conclusion* .....272

**Extension article 2 : Analyse complémentaire sur le rôle des caractéristiques individuelles des dirigeants dans l'adoption de l'entreprise libérée** \_\_\_\_\_ **275**

## **HISTOIRE DE LA PUBLICATION ET VALORISATION DE LA RECHERCHE**

---

Ce chapitre présente une publication, co-écrite avec Sandra Dubouloz :

**MATTELIN PIERRARD C., DUBOULOZ S., 2019, Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants, *La Revue des Sciences de Gestion*. (Rang FNEGE 4, HCERES C)**

Cet article de recherche porte uniquement sur la représentation sociale des dirigeants d'entreprises libérées. Les résultats concernant les caractéristiques individuelles des dirigeants ne sont pas intégrés à cette publication. En effet, si la version initiale de cet article traitait à la fois la représentation sociale et les caractéristiques individuelles, nous avons fait le choix, suite aux évaluations reçues, de présenter les résultats séparément. Ainsi, l'article publié est centré sur la représentation sociale et une note annexe présente les résultats sur les caractéristiques individuelles des dirigeants (cf. annexe 14). Ce deuxième axe fait l'objet d'un projet d'article en cours. C'est pourquoi des terrains supplémentaires ont été et vont être menés sur les caractéristiques individuelles des dirigeants.

### **Communications**

- 03/2017      Questionner le phénomène d'adoption d'une innovation managériale grâce à la représentation sociale des dirigeants. Le cas de l'entreprise libérée, *Semaine de l'industrie* – « Du contrôle à la confiance », Cran-Gevrier, 23 mars 2017.
- 03/2017      Questionner le phénomène d'adoption d'une innovation managériale grâce à la représentation sociale des dirigeants. Le cas de l'entreprise libérée, avec Sandra Dubouloz, *2<sup>ème</sup> Journée de l'innovation Abbé Grégoire*, CNAM, Paris, 28 mars 2017.
- 06/2017      Mieux comprendre le phénomène d'adoption d'une innovation managériale grâce aux caractéristiques et représentation sociale des dirigeants. Le cas de l'entreprise libérée, avec Sandra Dubouloz, *26<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Lyon, 7-9 juin 2017.
- 06/2017      Mieux comprendre le phénomène d'adoption d'une innovation managériale grâce aux caractéristiques et représentation sociale des dirigeants. Le cas de l'entreprise libérée, avec Sandra Dubouloz, *Séminaire IREGE*, Université Savoie Mont Blanc, 29 juin 2017.

07/2017 Présentation d'avancement de thèse, *Atelier doctoral du Tutorat Grand Sud*, Montpellier, 10-11 juillet 2017.

### **Soumissions**

05/2018 Liberation management adoption: The key role of top managers' characteristics and social representations, soumis à *M@n@gement* (Rang CNRS 2, FNEGE 2, HCERES A).

07/2018 Décision : rejet après évaluation.

09/2018 Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants, soumis à *La Revue des Sciences de Gestion* dans le cadre du numéro spécial « Les modes en management » (Rang FNEGE 4, HCERES C).

10/2018 Décision : accepté pour publication

08/2019 Publication

### **RESUME ETENDU DE L'ARTICLE DE RECHERCHE**

---

#### *Motivations*

Bien que les « promoteurs » mettent largement en avant les dirigeants d'entreprises libérées, aucune recherche n'interroge précisément les raisons qui les conduisent à adopter cette nouvelle forme organisationnelle. Dans la littérature consacrée, la présence de « leaders libérateurs » charismatiques questionne notamment sur leurs motivations à adopter l'entreprise libérée, porteuse d'une forme d'idéal (Brière, 2017) et dans laquelle ils abandonnent leurs privilèges.

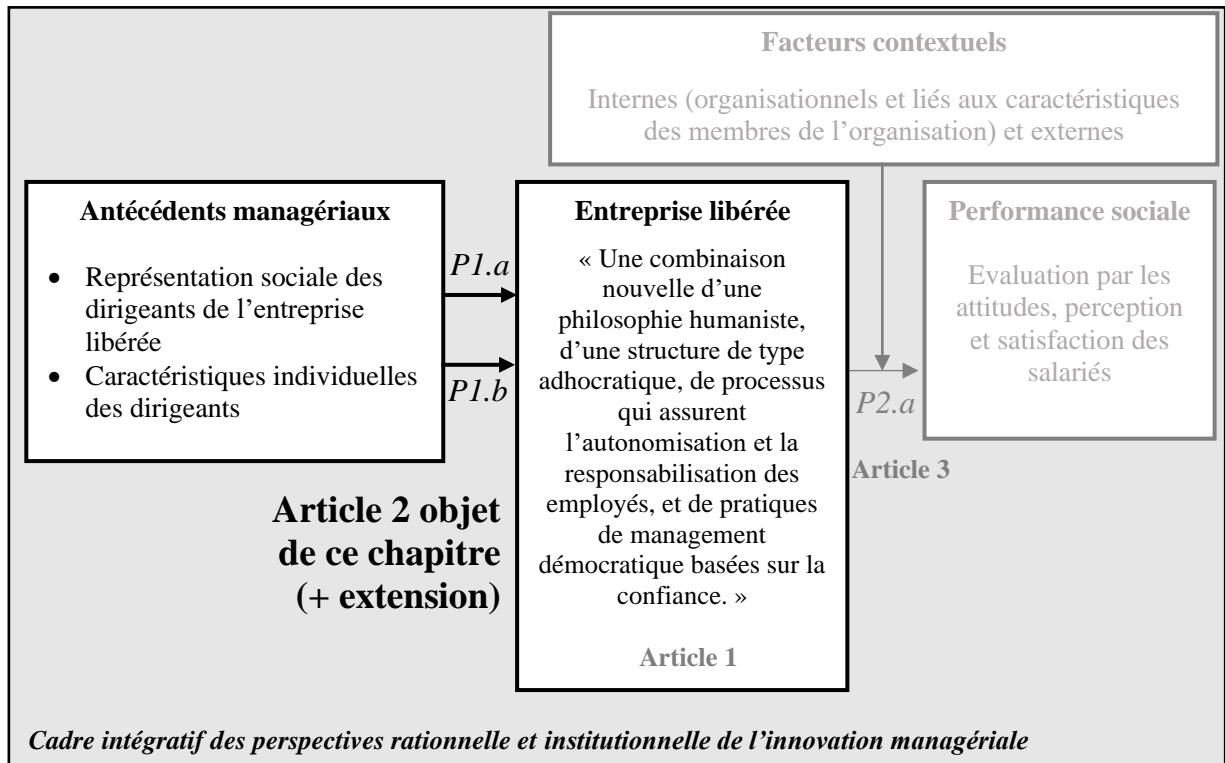
#### *Objectif(s)*

L'objectif de cette étude est de déterminer l'influence que peuvent avoir la représentation sociale des dirigeants sur leur décision d'adopter l'entreprise libérée.

#### *Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel de la thèse*

Cet article contribue une meilleure compréhension des antécédents managériaux de l'adoption de l'entreprise libérée. La figure 25 ci-après positionne l'article dans le modèle conceptuel de la thèse.

**Figure 25. Positionnement de l'article 1 dans le modèle conceptuel de la thèse**



### *Méthodologie*

D'un point de vue théorique, cet article mobilise les littératures sur l'entreprise libérée et sur les antécédents à l'adoption d'une innovation managériale. L'approche cognitive de la stratégie complète l'étude des antécédents managériaux à l'adoption pour prendre en compte explicitement le rôle des représentations sociales des dirigeants.

L'étude empirique s'appuie sur une étude de cas multiple auprès de six dirigeants d'entreprises libérées. L'entretien semi-directif a représenté le principal mode de recueil des données. Deux techniques de recueil spécifiques au repérage de la représentation sociale ont été mobilisées en complément (association verbale et technique de mise en cause du noyau central).

### *Résultats*

Trois principaux résultats sont présentés dans cet article.

(1) Nous parvenons à identifier la représentation sociale des dirigeants de l'entreprise libérée. Selon eux, l'entreprise libérée est composée de neuf dimensions dont les plus importantes sont la décentralisation verticale et horizontale, la coordination par

les normes et un processus d'adoption qui peut être difficile. Nous allons plus loin en spécifiant le noyau central de cette représentation sociale, ce sans quoi on ne peut parler d'entreprise libérée (décentralisation verticale et horizontale (Mintzberg, 1989), pouvoir « avec » ou pouvoir partagé (Follett, 1924) et agilité organisationnelle (Goldman, 1995)).

(2) Nous montrons que la représentation sociale des dirigeants, à travers leurs croyances et opinions, constitue un antécédent puissant pour comprendre l'adoption de l'entreprise libérée puisqu'elle intègre des croyances fortes qui peuvent constituer un biais cognitif lors de la décision d'adoption, trop souvent envisagée selon une perspective rationnelle. Notamment, les résultats montrent que les dirigeants rejettent le modèle rationnel orienté sur la seule performance économique.

(3) La représentation sociale des dirigeants quant à l'entreprise libérée intègre une attitude négative face à ce terme qu'ils considèrent trop ambigu, faussement séduisant et source de promesses difficiles à tenir. Les dirigeants restent sceptiques quant à l'emploi même du terme « entreprise libérée ».

### *Originalité*

Cette recherche est la première à s'intéresser précisément aux antécédents à l'adoption de l'entreprise libérée. De plus, les représentations sociales des dirigeants n'ont, à notre connaissance, jamais été investiguées comme de potentiels antécédents managériaux à l'adoption d'une innovation managériale alors que des recherches ont montré leurs effets sur d'autres décisions stratégiques.

### *Implications dans le cadre de ce travail de thèse*

Ce travail nous a permis de mettre à jour la représentation sociale influençant la décision d'adopter l'entreprise libérée. Il montre toute la portée d'une lecture cognitive de la stratégie pour concilier les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale. En effet, les dirigeants ne décident pas d'adopter l'entreprise libérée pour atteindre un objectif de performance économique, même si celle-ci n'est pas écartée, mais également en raison de représentations construites socialement.

## ARTICLE 2 : LE PHENOMENE D'ADOPTION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE AU PRISME DE LA REPRESENTATION SOCIALE DES DIRIGEANTS

---

### 1. INTRODUCTION

Les managements démocratiques ou du lâcher prise ont été classés très tôt parmi les Innovations Managériales (IM) remarquables (G. Hamel et B. Breen, 2007) et sont donnés aujourd'hui encore comme des IM d'avenir (L. Dufour et M. Andiappan, 2013 ; F. Le Roy et A. Jaouen, 2013). Ces modes démocratiques de management et d'organisation notamment rattachés au modèle « d'Entreprise Libérée » (EL) promu par le livre « Liberté et Cie » de I. Getz et B.M. Carney (2013) sont adoptés par de nombreuses entreprises au plan mondial (I. Getz et B.M. Carney, 2013 ; G. Hamel et B. Breen, 2007 ; H. Picard, 2015). Pourtant, les facteurs favorisant ou freinant leur adoption restent largement à identifier.

Par ailleurs, les connaissances sur les antécédents de l'IM et leurs effets restent limitées (M.J. Mol et J. Birkinshaw, 2012). Pour expliquer l'hétérogénéité des entreprises en matière d'adoption d'innovations par les organisations, trois catégories d'antécédents sont traditionnellement distinguées : les facteurs internes (propres aux organisations), les facteurs externes (propres à l'environnement) et les facteurs individuels (propres aux membres de l'organisation dont les dirigeants) (J.R. Kimberly et M.J. Evanisko, 1981 ; E. Rogers, 1995). Les premiers sont les plus étudiés, notamment la taille de l'organisation et sa structure organisationnelle (F. Damanpour, 1991 ; S. Dubouloz, 2013b). Concernant les facteurs individuels, le niveau de qualification des salariés est le plus étudié pour l'adoption d'une IM (A. Ganter et H. Hecker, 2013 ; M.J. Mol et J. Birkinshaw, 2009). Quant aux facteurs individuels relatifs aux top managers, peu de recherches les ont intégrées à ce jour. Celles qui l'ont fait se sont concentrées sur l'âge, le genre, le niveau de formation, l'ancienneté dans le poste ou les fonctions, et l'attitude face à l'innovation (F. Damanpour et M. Schneider, 2006, 2009). Cela semble d'autant plus paradoxal que les recherches en stratégie reconnaissent que les dirigeants ont une force motrice indéniable pour ou contre les IM (R. Daft, 2001 ; D.S. Elenkov, 2008 ; D.S. Elenkov et I.M. Manev, 2005).



Fort de ces constats, l'objectif de cette recherche est de déterminer les influences que peuvent avoir les top managers et dirigeants (*leaders*) dans l'adoption d'une IM telle que l'EL. Dans ce cadre, nous empruntons une approche cognitive de la stratégie. Celle-ci suggère qu'au-delà des caractéristiques des dirigeants, une des clefs du processus stratégique réside dans leurs perceptions et représentations sociales (H. Laroche et J.-P. Nioche, 2006). Dans ce cadre, la représentation sociale est définie comme un

*« ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations se référant à un objet ou à une situation. Elle est déterminée à la fois par le sujet lui-même, par le système social et idéologique dans lequel il est inséré, et par la nature des liens qu'il entretient avec l'objet situé dans ce système social. »* (J.-C. Abric, 2003).

Si le rôle des représentations sociales des dirigeants est reconnu comme déterminant pour l'internationalisation des entreprises et les acquisitions/transmissions d'entreprises (F. Bornard et C. Thévenard-Puthod, 2009 ; A. Ricard *et al.*, 2016 ; A. Ricard *et al.*, 2012), il n'a pas, à notre connaissance, été questionné dans le cadre de l'adoption d'une IM. Il représente pourtant un outil méthodologique pertinent pour permettre, d'une part, de comprendre l'engagement des *leaders* dans des nouvelles formes d'organisation et de management et d'apprécier les fondements de leurs décisions (F. Bornard et C. Thévenard-Puthod, 2009). Il peut d'autre part, apporter une compréhension fine de leur représentation sociale de ladite IM. Dès lors, notre questionnement est double : quel rôle joue la représentation sociale des dirigeants dans l'adoption d'une IM telle que l'EL et cette représentation sociale peut-elle nous aider à mieux cerner le phénomène d'EL ?

Pour répondre à ce double questionnement, nous réalisons une étude qualitative exploratoire auprès de cinq entreprises identifiées comme libérées ou en voie de libération au regard du cadrage théorique préalablement réalisé. Dans ce cadre, six dirigeants et top managers sont interviewés.

## **2. CADRE CONCEPTUEL**

### **2.1. L'entreprise libérée : une forme émergente d'innovation managériale**

Dès 2007, G. Hamel et B. Breen classent les pratiques de management de l'entreprise W.L. Gore, telles que la suppression de la hiérarchie, la non-nécessité de l'approbation de la direction comme condition de l'étude des projets nouveaux, l'autogestion des équipes, le temps dédié aux projets, parmi les IM remarquables,

d'intérêt et d'avenir. Avant lui, E. Abrahamson (1991), qui empruntait le terme de « technologie administrative » pour parler d'IM, citait la décentralisation (H. Mintzberg, 1990) et l'enrichissement du travail (R.J. Hackman, 1975) comme exemples d'IM largement diffusées. Plus récemment, des chercheurs français ont prolongé et actualisé la démarche d'identification des IM remarquables en les répertoriant par domaine, ce qui a fait l'objet d'un ouvrage collectif (F. Le Roy et A. Jaouen, 2013). Parmi les IM répertoriées dans cet ouvrage, les managements démocratiques ou du lâcher prise, faisant écho au modèle d'EL sont également donnés comme des IM d'avenir.

M.J. Mol et J. Birkinshaw (2009) définissent l'IM comme « l'introduction d'une pratique, d'un procédé, d'une structure, d'une technique managériale nouvelle et destinée à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels » (p. 1269). Selon B.A. Mamman (2009), l'IM est composée de trois cercles concentriques (les 3P). Au centre de l'IM, se trouve le P de la Philosophie gestionnaire, soit la manière de penser ou les hypothèses à l'origine de l'IM. Elle traduit le but général de l'utilisation de l'IM et représente les fondations de l'IM, sur lesquelles sont construits les pratiques et principes associés. Le second cercle concentrique comprend les Principes qui correspondent en quelque sorte aux règles qui guident l'application de la philosophie. Enfin, le troisième P correspond aux Pratiques. Il s'agit de l'ensemble des supports concrets ou pratiques concrètes sur lequel repose l'IM et qui lui permet de fonctionner.

Des travaux de T. Peters (1992) à ceux de I. Getz et B.M. Carney (2013), en passant par ceux de D. Autissier et J.-Y. Guillaud, 2017 ; D. Chabanet *et al.*, 2017 ; P. Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017 ; H. Picard, 2015, il ressort qu'aux fondations de l'EL, se trouve le rejet des relations de subordination classiques et des statuts sociaux attachés. **La philosophie gestionnaire** de l'EL repose ainsi sur l'idée de liberté laissée aux collaborateurs de l'entreprise pour entreprendre les actions qu'eux-mêmes estiment bonnes et adéquates pour la vision de l'entreprise, ce que I. Getz (2012b) nomme « la liberté d'agir pour le bien de l'entreprise » (p. 27). **Cette philosophie** repose sur le précepte issu de la théorie Y de D. McGregor (1960) « l'Homme est bon et il faut lui faire confiance » (J.-F. Zobrist, 2013, 2014) et savoir créer des « foyers de liberté » où tous les collaborateurs, quel que soit leur statut, peuvent mener à bien des actions voire des projets innovants. Les principes de l'EL au sens de B.A. Mamman (2009) sont alors le démantèlement des symboles de pouvoir et des pratiques d'inégalité entre collaborateurs,

le partage ouvert et actif du dirigeant quant à la vision de son entreprise, le développement d'un environnement favorable à l'autonomie, la responsabilisation et la liberté de chacun (I. Getz, 2012b). Ces principes sont à rapprocher des conceptions alternatives du management et du *leadership*, telles que les « organisations *manager-less* » (H. Picard et I. Marti Lanuza, 2016) ou les organisations fondées sur la démocratie de Follett dans lesquelles le pouvoir est partagé, et la loi de la situation prévaut, en lieu et place d'un système basé sur l'ordre et la domination (J. Child, 2013 ; L.D. Parker, 1984). Quant aux **supports concrets ou pratiques concrètes** sur lesquels repose l'EL, les travaux qui lui ont été dédiés permettent d'en identifier un certain nombre. Centrée sur les processus de structuration organisationnelle et managériale en lien avec l'évolution des relations clients, la recherche de P. Gilbert *et al.* (2014) met en évidence que l'EL se traduit par des supports concrets tels qu'une configuration dominante en mini-usines autonomes (J.M. Lefebvre et S. Shiba, 2005) qui fonctionnent selon des modes de coordination s'apparentant, selon la typologie proposée par H. Mintzberg (1990), à la standardisation par les résultats et les valeurs, avec également une forte tendance à l'ajustement mutuel. Le peu de hiérarchie (structure organisationnelle plate), un niveau de contrôle très faible, et un haut degré d'autonomie de décision laissé aux collaborateurs font partie des pratiques concrètes communément rattachées à l'EL (P. Jacquinot et A. Pellissier-Tanon, 2015).

Si les quelques recherches réalisées à ce jour sur l'EL permettent de reconstituer les 3P de cette IM, force est de constater qu'elle n'est pas encore totalement établie au sens de A. Hatchuel et A. David (2007) puisqu'elle est davantage contextuelle (adoptée par quelques entreprises) que validée et considérée comme légitime par d'autres organisations, académiques ou/et professionnelles reconnus. Elle n'est pas encore totalement « théorisée et labellisée » au sens de J. Birkinshaw *et al.* (2008). Aussi disposons-nous de très peu de connaissances sur les facteurs qui favorisent ou freinent son adoption.

## 2.2. Les représentations sociales des dirigeants comme antécédents de l'adoption d'une innovation managériale

L'adoption d'une IM peut être envisagée comme un évènement à un temps  $t$  se limitant à la décision d'adopter qui est constituée de toutes les activités liées à la perception des problèmes ou besoins, à la recherche de solutions, à la collecte d'informations sur ces solutions, à la formation des attitudes face à ces solutions et à leur évaluation pour aboutir à une prise de décision (F. Damanpour et M. Schneider, 2006 ; S. Gopalakrishnan et F. Damanpour, 1997). Pour expliquer l'hétérogénéité des entreprises en matière d'adoption d'IM par les organisations, trois catégories d'antécédents sont traditionnellement distinguées : les facteurs internes, les facteurs externes, et les facteurs individuels, notamment des équipes dirigeantes (J.R. Kimberly et M.J. Evanisko, 1981) qui représentent les acteurs clés lors de la phase de décision d'adopter une IM (R. Daft, 1978). Nous nous focalisons donc ici sur les facteurs individuels relatifs aux dirigeants, antécédents à l'adoption d'une des IM la moins étudiée à ce jour. En effet, les recherches se sont davantage focalisées sur les caractéristiques structurelles des organisations et les facteurs externes notamment liés à l'intensité concurrentielle (S. Dubouloz, 2013b).

Concernant les facteurs individuels relatifs aux dirigeants, les plus étudiés pour l'adoption d'une IM sont leur niveau de qualification et d'expérience, leur âge, genre, ancienneté dans le poste ou les fonctions, leur orientation politique, leur attitude face au changement ou face à la prise de risque et le style de *leadership*. Les représentations sociales des dirigeants n'ont, à notre connaissance, jamais été investiguées comme de potentiels antécédents de l'adoption d'une IM alors que, d'une part, des recherches ont montré leur effet sur d'autres décisions stratégiques comme l'internationalisation des firmes, les décisions relatives à des fusions/acquisitions (F. Bornard et C. Thévenard-Puthod, 2009 ; A. Ricard *et al.*, 2016 ; A. Ricard *et al.*, 2012). Dans une autre étude, F.A. Csaszar et D.A. Levinthal (2016) montrent également que les représentations des dirigeants affectent la perception des retombées et des alternatives stratégiques qu'ils sont prêts à considérer et en définitive la qualité des stratégies qu'ils découvrent. D'autre part, dans une récente recherche prospective, l'EL aurait un effet positif sur la qualité de vie au travail et le changement technologique selon les perceptions et représentations des assistants managers (L. Ramboarison-Lalao et K. Gannouni, 2018).

En suivant cette approche cognitive de la stratégie, encore peu connue en France, la réflexion stratégique des dirigeants, leur pensée, dans leurs contenus comme dans leurs mécanismes, sont placées au centre des processus stratégiques (H. Laroche et J.-P. Nioche, 2006). Aussi, paraît-il paradoxal que l'influence des caractéristiques psychocognitives ou des représentations sociales des dirigeants sur les décisions stratégiques telles que l'adoption d'une IM ait fait l'objet de si peu de recherches.

Une représentation sociale peut être définie comme un « ensemble d'informations, d'attitudes, d'opinions, de croyances, organisé autour d'une signification centrale » à propos d'un objet donné (J.-C. Abric, 2011). Si l'information est l'action de donner la connaissance d'un fait sur l'objet, l'attitude consiste à évaluer de manière positive ou négative cet objet (P. Moliner et C. Guimelli, 2015). La croyance, quant à elle, est le fait de tenir quelque chose pour véritable et réelle, d'être persuadé ou intimement convaincu qu'elle est vraie. Par extension, l'opinion est la réponse d'un individu par rapport à un objet sous forme de convictions intimes (J.-C. Abric, 2011). Une représentation sociale est une forme de vision globale et unitaire d'un objet ou d'un sujet, un système d'interprétation de la réalité (une représentation de la réalité) qui va déterminer les comportements et les pratiques. En ce sens, elle peut fournir une clé d'analyse et de compréhension des modes de pensée des individus et donc des raisons de leurs décisions, actions, comportements et approches des situations rencontrées. Elle restructure la réalité pour permettre une intégration à la fois des caractéristiques objectives de l'objet, des expériences antérieures du sujet, et de son système d'attitudes et de normes. Selon S. Moscovici (2003), « ce qui permet de qualifier de sociales les représentations, ce sont moins leurs supports individuels ou groupaux que le fait qu'elles soient élaborées au cours de processus d'échanges ou d'interactions » (p. 99). Ainsi, est-il clé de rappeler que la qualification de « sociales » des représentations n'est pas liée au fait qu'elles soient supportées par un groupe social.

Initié par les travaux de D. Jodelet (1989), un courant d'études dites descriptives des représentations sociales, s'est développé en s'intéressant prioritairement au langage et aux discours. Les représentations sociales sont inscrites dans le langage (les mots employés pour évoquer l'objet ou le phénomène sont imprégnés des croyances qui sont entretenues à son propos) et fonctionnent comme un langage (en raison des cadres qu'elles fournissent pour coder et catégoriser l'objet). Un autre courant d'études connu

sous le nom d'approche structurale ou de théorie du noyau central a été initié par les travaux de J.-C. Abric (1976). Cette approche considère que certains éléments constitutifs des représentations sociales, le « noyau central », vont jouer deux fonctions centrales, d'une part une fonction génératrice de sens (le noyau central est ce par quoi les autres éléments prennent du sens) et d'autre part une fonction organisatrice (il détermine la nature des liens qui unissent les autres éléments appelés « éléments périphériques »). De par la constitution de la représentation sociale, son analyse et la compréhension de son fonctionnement nécessitent donc un double repérage : celui de son contenu et celui de sa structure.

Forts de ces éléments, nous considérons que la représentation sociale constitue un outil méthodologique pertinent pour analyser la vision globale des dirigeants quant à l'EL. Dans la lignée des quelques études empiriques sur le rôle des représentations sociales sur des décisions stratégiques (F. Bornard et C. Thévenard-Puthod, 2009 ; A. Ricard *et al.*, 2016 ; A. Ricard *et al.*, 2012), nous considérons également que la représentation sociale des dirigeants peut permettre de comprendre leurs modes de pensée et donc les raisons de leurs décisions, actions, comportements concernant l'adoption d'une IM telle que l'EL.

### **3. UNE DEMARCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE**

Dans la mesure où ce sont des productions discursives qui permettent d'accéder aux représentations (J.-C. Abric, 2011), les approches qualitatives de recueil et d'analyse des discours et pratiques constituent la charpente méthodologique des travaux effectués dans le cadre du courant d'études dites descriptives comme structurales des représentations sociales.

#### **3.1. Présentation des cinq cas sélectionnés**

Six dirigeants (issus de cinq entreprises) ayant participé à la décision d'adopter le modèle d'EL ont été interrogés entre le 04/05/2016 et le 06/10/2016 (*cf.* tableau 45). Les entretiens, d'une durée de 45 à 125 minutes ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

**Tableau 45. Caractéristiques des entreprises étudiées**

CAS	ACTIVITE	EFFECTIFS LOCALISATION	STATUT DES DIRIGEANTS	DATE ENTRETIEN ET DUREE	DATE DECISION ADOPTION	PRINCIPALES PRATIQUES ASSOCIEES A L'ENTREPRISE LIBEREE
<b>NICOMATIC</b>	Production de micro-connecteurs pour environnement hostile	150 à Bons-en-Chablais (74) 260 dans le monde (8 filiales)	PDG Propriétaire (roulement dans la Direction Générale avec son frère)	04/05/2016 1:35:15	2011 (date de création : 1976)	Mini-usines ; Réduction forte et consciente des symboles de pouvoir (places de parking direction, plus d'organigramme) ; Réduction des échelons hiérarchiques ; Décentralisation ; Diminution du nombre de managers et évolution de leur rôle ; Management basé sur la confiance et la responsabilisation ; Focus sur la satisfaction et l'épanouissement des salariés (enquêtes...).
<b>BEPROJECT</b>	Conception de systèmes d'informations sur mesure	20 personnes Mazamet (81)	Propriétaire dirigeant	11/05/2016 0:43:06	Depuis sa création (2004)	Forte responsabilisation (choix des projets en fonction des appétences, RDV clients...) ; Recherche de satisfaction et d'épanouissement des salariés (cadre de travail, choix des projets, formations...) ; Élargissement et enrichissement des tâches.
<b>SMTK</b>	Affichage événementiel, signalétique, marquage textile et objets publicitaires	26 Les Marches (73)	Propriétaire dirigeant	19/05/2016 1:00:46	Depuis sa création (2006)	Autonomisation ; Elargissement et enrichissement des tâches ; Structure plate ; Pratiques de concertation collective ; Focus sur la satisfaction et l'épanouissement des salariés (enquêtes...).
<b>TERACTEM</b>	Opérateur d'aménagement et promoteur d'immobilier d'intérêt général	60 Annecy (74)	(1) Directeur général (depuis 2013) (2) Directrice adjointe en charge des RH	19/05/2016 1:19:45 22/05/2016 2:05:55	Juillet 2013 (date de création : 1958)	Réduction forte et consciente des symboles de pouvoir (places de parking direction, plus d'organigramme) ; Réduction des échelons hiérarchiques ; Décentralisation ; Autonomisation ; Management basé sur la confiance et la responsabilisation ; Elargissement et enrichissement des tâches ; Pratiques de recrutement axées sur les savoir-être adaptés au mode de fonctionnement « entreprise libérée »
<b>FAVI</b>	Fonderie	400 Hallencourt (80)	Ex-dirigeant	06/10/2016 1:32:26	1983 (date de création : 1956)	Mini-usines ; Responsabilisation (congés, recrutement, pas de contrôle des heures...) ; Autonomisation ; Elargissement et enrichissement des tâches ; Réduction des échelons hiérarchiques ; Décentralisation ; Réduction des fonctions support ; Réduction forte des symboles de pouvoir (places de parking réservées à la direction, voitures de fonction).

La sélection des cinq entreprises répond aux critères d'échantillonnage théorique proposés par M. Hlady Rispal (2002) : (1) la représentativité théorique : il s'agit de cinq entreprises qui ont toutes décidé d'adopter le modèle d'EL et qui l'ont maintenu à ce jour. Leur identification a été réalisée grâce à la carte des entreprises libérées Google et/ou au livre de Getz, suite à des conférences et/ou articles de presse. Nous avons dans un second temps vérifié que les pratiques adoptées et mise en œuvre étaient bien fidèles à celles identifiées dans la littérature ; (2) la variété : elles sont de tailles différentes et issues de secteurs d'activités différents ; (3) une potentielle richesse de données dans la mesure où les dirigeants de ces cinq entreprises nous ont ouvert grand leurs portes par intérêt pour l'étude menée (*cf.* tableau 45).

### 3.2. La collecte des données

La constitution de la représentation sociale nécessite comme nous l'avons vu un double repérage : celui de son contenu et celui de son organisation, c'est-à-dire sa structure interne. Toute étude d'une représentation sociale gagne alors à se fonder sur une approche de recueil des données pluri méthodologique (J.-C. Abric, 2011). Aussi avons-nous mobilisé trois modes de recueil.

**L'entretien semi-directif** a représenté notre premier et principal mode de recueil des données. Son objectif est d'accéder au contenu des représentations sociales des dirigeants interrogés quant à l'EL et de comprendre en quoi elle peut influencer leur décision d'adoption.

Pour accéder aux éléments constitutifs du contenu d'une représentation sociale (informations, attitudes, opinions, croyances) l'entretien reste l'un des moyens privilégiés. Comme suggéré par C. Guimelli (1995), notre guide d'entretien débute par une première partie sur l'EL fondée sur les trois fonctions des représentations sociales (les trois premières parties), à savoir la fonction descriptive qui, comme son nom l'indique, décrit et définit, au sens large, l'objet ou le phénomène, ici l'EL (informations sur l'EL) ; la fonction prescriptive qui correspond à un registre fonctionnel qui détermine les comportements et pratiques mis en œuvre par rapport à l'EL (informations et attitudes) et enfin la fonction d'évaluation ou de jugement qui intervient lorsqu'il s'agit de porter un jugement sur cet objet (opinions et croyances).



Comme J.-C. Abric (2011), P. Moliner et C. Guimelli (2015) le conseillent, nous avons couplé l'entretien semi-directif avec **l'association verbale** pour identifier le noyau central. Ainsi, nous avons demandé aux sujets d'associer au terme « EL » à une série de mots induits en donnant ensuite un ordre d'importance. La consigne donnée était alors la suivante « Quels sont les mots ou expressions qui vous viennent spontanément à l'esprit quand vous pensez à l'EL ? ».

Enfin, une partie du guide d'entretien a été davantage organisée autour de **questions fermées suivant la technique de mise en cause des éléments centraux** de la représentation sociale qui représente un moyen complémentaire d'identification du noyau central. Cette technique repose sur un double principe de négation : si la négation d'un élément entraîne une négation de l'objet, c'est qu'il s'agit d'un élément central. Dans le cas contraire, il s'agit d'éléments périphériques. Les 27 questions ont été formulées à partir des éléments clés associés à l'EL et issus de la littérature. Par exemple, « Si je vous dis que les managers donnent à leurs collaborateurs des consignes sur comment faire le travail, s'agit-il d'une EL ? ».

Une triangulation des données a été opérée au-delà de ces trois modes de recueil puisque nous avons recueilli des données secondaires internes et externes telles que des enquêtes de satisfaction, les courriers et discours réalisés lors de la prise de décision d'adopter le modèle de l'EL, les sites internet des entreprises, les vidéos disponibles sur le net, la participation à des conférences et/ou tables rondes, des articles de presse.

### 3.3. L'analyse des données

**L'analyse thématique** est réalisée avec le logiciel Atlas Ti 7. Elle a pour objectif d'identifier le contenu de la représentation sociale des dirigeants interrogés quant à l'EL et d'analyser si elle a eu une influence sur leur décision de l'adopter. La grille thématique contient quatre grandes catégories qui correspondent aux quatre familles de composants d'une représentation sociale : informations, opinions, attitudes, et croyances. Pour l'analyse des représentations sociales des dirigeants interviewés, la démarche méthodologique de D.A. Gioia *et al.* (2012) a été mobilisée. Une retranscription a ainsi été codée conjointement, les cinq autres ont été réparties. Lors de l'analyse de premier ordre, la catégorisation théorique des représentations sociales a été utilisée en distinguant les informations, opinions, attitudes et croyances mais en restant au plus près du discours

des répondants. 158 catégories de premier ordre ont émergé de cette analyse. Un travail sur les différences et similarités a alors été entrepris pour parvenir à un nombre de catégories plus gérable, soit 54. Pour l'analyse de second ordre, un regroupement en thèmes de second niveau a été opéré en cherchant à théoriser davantage les éléments constitutifs des représentations sociales. Les auteurs ont alors cherché à voir s'il était possible de distiller les thèmes émergents issus de l'analyse de second ordre en dimensions agrégées et théorisées. La structure des données est illustrée dans la figure 26.

**L'analyse prototypique** est réalisée en complément pour analyser le corpus recueilli en termes d'associations verbales. Elle repose sur l'utilisation combinée d'indicateurs de fréquence d'apparition des associations produites (nombre d'associations produites par le plus grand nombre de sujets) et d'importance (importance que les sujets accordent à chacune des associations produites) (J.-C. Abric, 2011 ; P. Vergès, 1992). Elle permet de vérifier la structure et d'identifier le noyau central de la représentation sociale.

**Une analyse selon la technique de mise en cause** est également réalisée pour identifier les caractéristiques que les sujets interrogés considèrent comme indissociables de l'EL (noyau central).

#### **4. DE LA REPRESENTATION SOCIALE DES DIRIGEANTS A LA DECISION D'ADOPTER LE MODELE D'ENTREPRISE LIBEREE (EL)**

La représentation sociale des dirigeants quant à l'EL permet d'apprécier les fondements de leurs décisions d'adopter un tel modèle d'entreprise.

##### **4.1. Éléments constitutifs de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL**

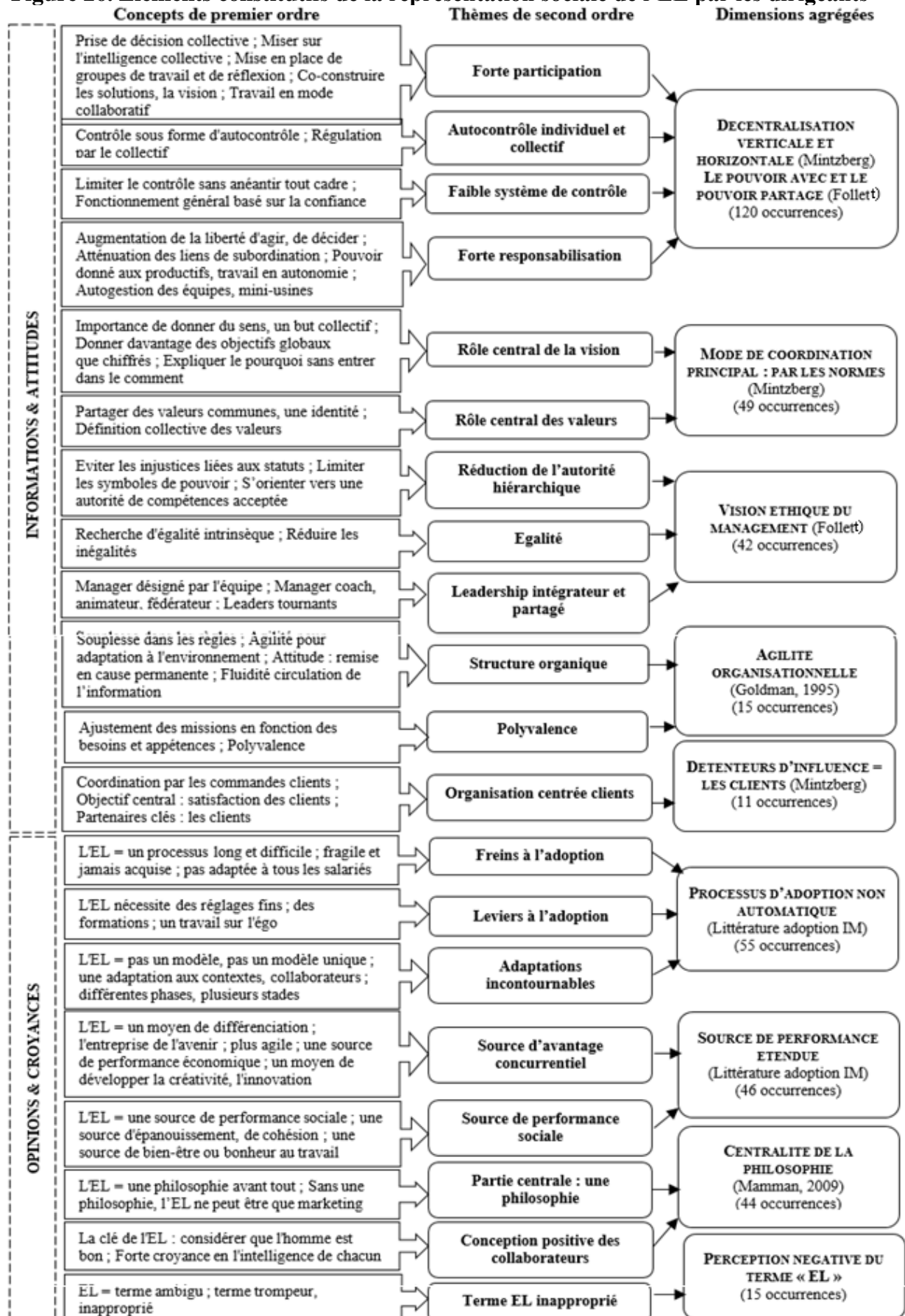
À l'issue de l'analyse réalisée selon la méthodologie D.A. Gioia *et al.* (2012), 9 éléments clés ont été identifiés au sein de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL : 5 concernant les informations et attitudes et 4 concernant les opinions et croyances (*cf.* figure 26).

Du point de vue des informations et attitudes, la décentralisation verticale et horizontale, sélective ou pas, au sens de H. Mintzberg (1990) représente la première dimension agrégée. Elle est la plus citée par les dirigeants (120 occurrences). Selon eux,

au sein de l'EL, le pouvoir de décision est pour une large part, situé au niveau des opérationnels, ou délégué à différentes constellations de l'organisation. Il se fait « avec » plutôt que « sur » et est partagé au sens de M.P. Follett (1918, 1924). Les décisions sont en grande partie co-construites en misant sur l'intelligence collective et la participation de tous.

*« C'est aussi de pouvoir travailler avec les 150 cerveaux plutôt que seulement avec les cinq ou six cerveaux de la Direction. C'est une intelligence beaucoup plus forte que quand il y avait 15/ 20 personnes qui étaient managers où le but c'était plus ou moins de prendre des décisions et de penser à la place de et bien là on essaie d'avoir 150 cerveaux, donc on en rajoute 130, forcément on est plus fort. » (Nicomatic)*

Figure 26. Éléments constitutifs de la représentation sociale de l'EL par les dirigeants



Dans la représentation sociale des dirigeants, l'EL comprend très peu de systèmes de contrôle et de planification et est davantage orientée sur l'autocontrôle qu'il soit individuel ou collectif (M.P. Follett, 1918, 1924). Dans ce dernier cas, on peut également parler de régulation sociale ou par le collectif. Les liens de subordination traditionnels s'amointrissent pour laisser plus de place à la liberté d'agir dans le cadre d'une vision commune, à la responsabilisation de chacun et de tous, ceci pouvant aller vers ce que les dirigeants appellent une autogestion ou gestion par des constellations organisationnelles de type « mini-usines ».

*« C'est-à-dire qu'on a l'impression, quand on met en place un système comme ça, la peur qu'on a, on se dit ça va partir dans tous les sens quoi, ça va être le foutoir. Mais quand vous mettez des systèmes et des valeurs, des choses comme ça il y a une autorégulation qui est assez exceptionnelle. »* (Teractem, DG)

Mais cela ne semble possible selon eux qu'à condition qu'une vision et des valeurs soient largement partagées. Cela conduit au second élément constitutif abordé le plus fréquemment par les dirigeants et que nous avons rattaché et théorisé sous la dimension agrégée issue des travaux de H. Mintzberg : mode de coordination largement basé sur les normes (49 occurrences). La spécificité des visions et valeurs dans le cadre de la représentation sociale de l'EL repose sur le fait qu'elles soient en grande partie collectivement définies et qu'elles donnent du sens, qu'elles permettent de partager le « pourquoi » sans réduire la responsabilisation quant au « comment » quitte à inciter les salariés à s'exprimer sur l'EL elle-même, voire à en faire son procès, comme dans le cas de l'entreprise Teractem.

*« Les valeurs sont tellement centrales que les recrutements se font sur cette base...et ça, c'est très nouveau »* (SMTK)

Le troisième élément constitutif de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL est une vision éthique du management (42 occurrences) au sens de M.P. Follett (1918, 1924) c'est-à-dire dans laquelle on considère que les *leaders* ont les mêmes droits et devoirs que les membres de leurs équipes. Cette dimension agrégée est composée de trois concepts : (1) la réduction de l'autorité hiérarchique, c'est-à-dire l'autorité liée à la fonction, au statut, et pour laquelle les symboles de pouvoir sont souvent trop ostensibles ; (2) la recherche d'équité ; « Il y a un côté recherche d'égalité intrinsèque » (Nicomatic) ;

« Ça apporte de la justice en fait. La chasse aux signes de pouvoir, les signes de pouvoir c'est de l'injustice voilà. » (Teractem, DRH) ; (3) le *leadership* intégrateur et partagé. M.P. Follett parle aussi de *leadership* diffus, entendu comme une responsabilité répartie entre plusieurs personnes et partagée selon leurs compétences et capacités. Les managers ne disparaissent pas même si le nombre de niveaux hiérarchiques diminue. En revanche, la perception de leur rôle évolue et s'oriente vers des rôles de coach, de fédérateur. Ainsi dans la représentation sociale des dirigeants, le manager n'est plus forcément un expert de son domaine mais plutôt un expert du management ce qui impose d'avoir foi en ses collaborateurs. Son rôle n'est pas de donner des consignes, ordres et de contrôler mais d'être en soutien des équipes, de les entraîner à contrôler les situations dont ils sont responsables, de les encourager à prendre part au management en fonction des situations. Les dirigeants sont toutefois conscients de la difficulté inhérente à cette évolution.

*« ...les ouvriers ont dit « pourquoi on ne serait pas leaders à tour de rôle ? Tu as 50 à 60 % des ouvriers qui ont envie d'être leaders, les autres n'ont pas envie, on ne va pas les forcer. » (Favi)*

L'agilité ou la flexibilité représente la quatrième dimension agrégée associée à la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL. Elle représente nettement moins d'occurrences (15) mais quatre des dirigeants interviewés la qualifient de caractéristique centrale. Elle comprend les concepts de structure organique, adaptable et de polyvalence. Cette idée d'agilité n'est pas seulement associée à la capacité de l'entreprise de s'adapter, de s'ajuster à un environnement marqué par un changement continu, ce que l'on pourrait appeler des « capacités à réagir », mais également à « des capacités d'agir » par des adaptations, innovations, en termes de produits et services mais aussi en internes, en termes d'organisation du travail, de management.

*« La caractéristique essentielle de l'EL, c'est d'être agile, d'être très agile. Agile dans la réflexion stratégique mais agile surtout humainement parlant, c'est-à-dire à un moment donné trouver cet équilibre où on sait écouter, on sait s'adapter, mais en même temps on s'adapte par rapport à un cadre. » (SMTK)*

Enfin, le cinquième élément de la structure (11 occurrences) de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL est la centralité du client ce qui nous conduit à la

dimension agrégée issue des travaux de H. Mintzberg (1990) qui consiste à considérer les clients comme des détenteurs d'influence.

*« Le travail est coordonné par le client...on parle toujours de pour qui on fait les choses. »* (Nicomatic)

Du point de vue des opinions et croyances, le premier élément de la structure de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL (55 occurrences) est relatif au fait que son processus d'adoption est long, difficile tant au niveau individuel que collectif, lié à un apprentissage parfois laborieux, avec des tentations fortes et constantes de retour à des modes managériaux plus directifs et moins démocratiques. En bref, ils sont unanimes quant au fait que ce processus d'adoption est loin d'être automatique et qu'il peut exister différents niveaux de maturité quant à son adoption, voire que son processus d'adoption est sans fin.

*« Moi je crois pas du tout à l'entreprise libérée qui se fait en 2 ans. Je pense que le process il commence, et Favi, il a mis 20 à 25 ans à faire un truc qui est relativement solide et je pense que si on fait les choses bien on ne les fait pas vite. Vu que c'est un changement de l'homme, intellectuel de l'homme ça prend du temps. [...] Pour moi, il y a différentes étapes ou niveaux de maturité dans le cheminement vers la, entre guillemets, libération. »* (Nicomatic)

Ils estiment d'ailleurs que tous les individus, collaborateurs ne parviennent pas à s'adapter aux modes de management, de fonctionnement et d'organisation de l'EL. Tous font part de départs de salariés « inadaptés » à l'EL ou qui ne sont pas parvenus à s'adapter. Peut-être parfois avec un peu de cynisme, ils conviennent que ces départs ont plutôt été une bonne chose pour ne pas trop freiner ou bloquer le processus d'adoption. Plus exceptionnellement, ils avouent avoir eux-mêmes pris la décision de se séparer de certains collaborateurs qui n'adhéraient pas aux valeurs de l'EL. Cela met encore en évidence l'importance des valeurs au cœur du mode de coordination de l'EL. Enfin, certains ont conscience que l'EL peut être source de mal-être pour certains collaborateurs.

*« Il reste les gens à part, il y a un écart entre ceux qui osent et les autres, il y a eu deux arrêts maladies longue durée à ce moment-là ? Pas facile de se sentir bien dans un cadre libéré et agile. »* (Teractem, DRH)

Face aux difficultés du processus d'adoption et parce que celui-ci est loin d'être automatique, la formation représente, selon eux, un levier pour l'adaptation des ressources humaines. Elle concerne notamment l'adaptation des managers à leurs nouveaux rôles mais aussi celle de tous les membres de l'organisation (direction comprise) car les modes relationnels, de communication et de fonctionnement au sein des collectifs évoluent énormément. Trois des dirigeants ont mentionné avoir fait appel à du *coaching* pour eux comme pour les cadres de manière à les aider à travailler sur leur ego, sur les moyens d'inciter les collaborateurs à prendre des initiatives, et sur une prise de conscience du risque toujours présent de retomber dans les travers du management directif (Teractem, Nicomatic, SMTK).

*« Aujourd'hui ça demande énormément de compétences, le management, je pense aussi un bout de formation continue parce que comme on est dans un monde qui bouge je pense qu'ils ont besoin de se remettre à la page un petit peu tous les jours, une vraie connaissance de soi, je pense aussi passer par des phases de développement personnel. »*  
(SMTK)

Par ailleurs, les dirigeants ont le sentiment qu'il n'existe pas un modèle unique d'EL mais des modèles adaptés aux différents contextes des entreprises. De plus, des adaptations sont nécessaires pour faire face aux incompatibilités identifiées au fur et à mesure du processus. Elles peuvent parfois se faire selon un processus d'allers et retours. Enfin, s'il est difficile de parler de modèle à proprement parler, cela s'explique par le fait que certaines pratiques de management davantage basées sur des procédures ne sont pas forcément antinomiques avec l'EL mais peuvent être complémentaires.

*« Le chemin vers l'entreprise libérée n'est pas un long fleuve tranquille...c'est ça qu'est intéressant d'ailleurs...alors il faut accepter de tenter des trucs...quitte à revenir en arrière. »* (Teractem, DRH)

Dans la représentation sociale des dirigeants, une des croyances fortes et largement partagées est que l'EL représente un moyen clé de différenciation et de performance qu'elle soit entendue d'un point de vue économique ou d'un point de vue social (46 occurrences).



*« Si on restait une société X, on allait se faire passer devant par nos concurrents asiatiques qui ont plus d'énergie, plus de volonté, qui sont totalement capables de faire une société X, qui ont des bons managers, qui ont d'excellents dirigeants. En plus, tout est moins cher donc il faut se battre sur des points de différenciation. Le point de différenciation, c'est les employés et les ouvriers et donc l'entreprise libérée est un bon moyen de porter les employés et les ouvriers pour utiliser au maximum leurs connaissances et leur savoir-faire. » (Nicomatic)*

La performance sociale s'exprime en termes de mieux-être au travail, de bonheur au travail, d'environnement de travail agréable, confortable. Il est toutefois intéressant de noter que lorsque les bienfaits d'ordre social et humain de l'EL sont abordés, certains termes semblent devenir tabous et les dirigeants tendraient à s'excuser d'employer des termes tels que « productivité » par exemple.

*« Parce que moi, je suis persuadé que des gens qui sont heureux et motivés par leur travail sont extrêmement plus productifs. Alors là c'est, on va dire que j'ai utilisé un mot pas très humain, « productifs », beaucoup mieux dans leurs baskets, beaucoup mieux en lien avec les autres, voilà et c'est ça qui crée un environnement aussi qui est agréable. » (Teractem, DG)*

Selon eux, l'EL est source d'innovations, de créativité et d'agilité.

*« Plus vous mettez une structure hiérarchique, plus vous mettez des procédures, des processus, plus les gens ils sont enfermés dans un rôle de robot, je prends un dessin volontairement, et moins ils sont créatifs, on tue la créativité...quand on ouvre les vannes, ça change tout...chez nous, on a vu à quel point ça a joué. » (Teractem, DG)*

Dans leur représentation sociale, l'EL représente, d'une part, l'entreprise d'avenir sans restreindre l'avenir des entreprises à ce seul modèle, et d'autre part, le type d'entreprise dans lequel ils auraient eux-mêmes souhaité travailler lorsqu'ils étaient salariés.

*« Selon moi l'EL fait partie, enfin de type libéré et toutes ses sous parties responsabilisantes, etc., ce système d'organisation a plutôt de l'avenir » (Nicomatic)*

Une autre croyance très partagée par les dirigeants interviewés (44 occurrences) est relative au fait que l'EL représente davantage pour eux une philosophie qu'un modèle d'entreprise. La philosophie est ici entendue comme la manière de penser le management des organisations, de concevoir le rôle et les capacités des collaborateurs. En fait, selon eux, aux fondements de l'EL repose une conception positive des collaborateurs, des hypothèses positives sur leurs attitudes telles qu'envisagées dans la théorie Y de D. McGregor (1960). Selon cette théorie, les collaborateurs ont des capacités de créativité et d'ingéniosité et recherchent généralement les responsabilités. Ces hypothèses seraient au fondement même de l'EL, au fondement des pratiques concrètes de management mises en œuvre. En revanche, ces mêmes dirigeants font part de leur crainte quant au fait que certaines démarches de « libération » reposent trop peu sur ces fondements philosophiques et relèvent davantage d'une rhétorique plus ou moins rodée non associée à une réalité, cela pouvant aboutir à des caricatures ou des mascarades de l'EL.

*« Je pense que c'est très philosophique et très peu outils. Je ne suis pas sûr qu'il y ait vraiment de vrais principes si ce n'est une croyance en l'homme. » (Nicomatic) ;*

*« Pour moi, c'est un fondamental qui est plutôt philosophique c'est pour ça que pour moi l'EL a du mal à écrire un livre ou je ne croirais pas en celui qui va sortir un livre sur comment déployer l'EL, les différentes phases, etc. » (SMTK) ;*

*« Plus une motivation philosophique qui met les gens au centre. » (BeProject)*

Enfin, les dirigeants interviewés partagent la même opinion quant au terme « entreprise libérée » qui leur semble non seulement ambigu mais aussi trompeur et définitivement inapproprié. Quatre d'entre eux lui préfèrent pour les qualificatifs d'entreprise « responsabilisante » et « agile » (Teractem (x2), Nicomatic, SMTK) qui leur paraissent plus respectueux de la réalité recherchée ou vécue. Le terme « libérée » laisse entendre que l'entreprise n'était jusque-là qu'une prison ou que l'entreprise se libère des règles, procédures, hiérarchies, pour s'orienter vers une « anarchie organisationnelle » ce qui n'est pas fidèle à la réalité et qui pourrait tromper les collaborateurs ou futurs collaborateurs et ainsi rompre ou violer le contrat psychologique créé sur la base d'un terme potentiellement mystifiant.

*« Effectivement on est très près du principe de l'entreprise libérée mais moi je n'aime pas bien ce terme d'entreprise libérée. Nous, moi, et c'est le projet d'entreprise que j'ai développé, moi je suis vraiment dans le projet d'entreprise qu'on appelle agile et responsabilisante. Et les deux mots sont importants plutôt que libérée, on a l'impression que l'on était enchaîné avant et qu'on sort de prison, c'est pas tout à fait ça. En plus quand on utilise le terme libéré, oulala attends, ils vont où là, c'est mai 68 »*  
(Teractem, DG)

#### **4.2. Éléments du noyau central de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL**

Suite à l'identification des neuf éléments constitutifs de la structure de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL, les analyses conjointes dites prototypiques et, selon la technique de mise en cause, permettent de déterminer quels sont les éléments du noyau central. L'analyse des réponses des dirigeants et top-managers lors des questions relatives à la mise en cause du noyau central permet d'identifier les éléments qui le constituent. Sur les 27 questions fermées formulées, sont retenus les éléments qui ont entraîné, pour quatre dirigeants au minimum, la négation de l'objet : l'EL.

Les résultats font apparaître qu'une organisation : (1) sans autonomie et responsabilisation, avec du contrôle et dans laquelle les collaborateurs ne sont pas décisionnaires sur la manière de faire leur travail ; (2) ne facilitant pas la circulation de l'information de manière ascendante et descendante ; (3) totalement basée sur des symboles de pouvoir, ne peut être considérée comme une EL.

L'analyse prototypique conforte en partie ces premiers résultats puisque : (1) l'autonomie et la responsabilisation ; (2) l'agilité et (3) la collaboration et la coopération ressortent comme les associations les plus fréquentes et importantes.

L'analyse conjointe conduit donc à estimer que les éléments du noyau central de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL sont : (1) la décentralisation verticale et horizontale ou le pouvoir avec ou partagé ; (2) l'agilité organisationnelle ; (3) la vision éthique du management. Cette analyse semble cohérente notamment pour les éléments (1) et (3) de ce noyau central qui affichaient respectivement 120 et 42 occurrences lors de

notre analyse de la structure de la représentation sociale. Également identifiée dans l'analyse préliminaire, l'agilité n'affichait en revanche que 15 occurrences.

### **4.3. Rôle de la représentation sociale des dirigeants sur la décision d'adopter l'EL**

L'ensemble des analyses réalisées fait ressortir que les éléments de la RS qui ont joué un rôle déclencheur clé dans la décision d'adopter l'EL sont de l'ordre des opinions et croyances largement partagées par les top-managers interviewés.

D'une part, leur intime conviction que l'EL est source d'une performance et d'un avantage concurrentiel qu'il n'est plus possible d'atteindre avec le modèle traditionnel, représente un des facteurs clés qui a favorisé leur décision d'adopter l'EL. Le modèle traditionnel d'entreprise marqué par une forte hiérarchie et largement axé sur des procédures ne peut plus, selon eux, être durablement performant car il va à l'encontre de la créativité et de l'innovation, il est trop peu agile, il ne motive pas suffisamment les collaborateurs. Face à l'environnement, il n'est, selon eux plus adapté, et voué à l'échec. Cette croyance très forte se veut davantage rationnelle et pragmatique qu'humaniste et désintéressée.

*« Donc plusieurs constats, il y a trois-quatre ans, avant de prendre la direction : notre système qualité qui, quand on le regarde bien, et moi j'en ai fait cette analyse-là, n'est ni plus ni moins que le retour à des formes de Taylorisme ; notre système, même s'il n'était pas aussi strict que les entreprises que j'avais pu connaître avant, était un frein à l'innovation. Plus vous mettez une structure hiérarchique, plus vous mettez des procédures, plus les gens sont enfermés dans un rôle de robot ; Et on avait en face de nous les Bouygues, les Vinci, les Eiffage, tous ces gens-là qui sont des grosses machines, qui ont de gros moyens financiers beaucoup plus importants que nous et nous, il fallait être agile et pouvoir bouger très très rapidement et nous adapter. On ne pouvait pas l'avoir, cette agilité, avec une société aussi cloisonnée hiérarchiquement. Donc moi, l'entreprise libérée est devenue une évidence : je ne voyais pas d'autres modes d'organisation pour faire face aux grosses machines sur notre marché, s'adapter au monde en perpétuelle évolution... bref durer et durer bien. » (Teractem, DG)*

*« Mais c'est par rapport à si on restait une société X, on allait se faire passer devant par nos concurrents asiatiques qui ont plus d'énergie, plus de volonté, qui sont*

*totalemment capable de faire une société X, qui ont des bons managers, qui ont d'excellents dirigeants. En plus tout est moins cher donc il faut se battre sur des points de différenciation, le point de différenciation c'est les employés et les ouvriers et donc l'entreprise libérée est un bon moyen de porter les employés et les ouvriers pour utiliser au maximum leurs connaissances et leur savoir-faire. » (Nicomatic)*

*« Et c'est en favorisant et en adaptant au mieux en fait leur poste qu'eux vont tirer du bien-être et également un intérêt dans leur travail au quotidien qui va peut-être porter ses fruits derrière avec plus de créativité, plus de force de proposition dans un système qui prône l'amélioration continue. » (SMTK)*

*« Trois raisons, alors j'aurais bien voulu le faire pour moi, disons que si j'avais fait partie d'une entreprise en tant que salarié j'aurais voulu vivre cette expérience, vivre dans une entreprise qui propose ce type de management et ce type d'organisation. Deuxièmement, je pense que c'est aujourd'hui plus performant qu'un autre type d'organisation, plus performant et plus épanouissant qu'un autre type d'organisation. Et troisièmement parce que je pense que c'est l'avenir. » (SMTK)*

D'autre part, leur décision d'adopter l'EL a également été favorisée par des croyances d'ordre plus philosophique ou idéaliste que l'on retrouve dans la dimension agrégée « centralité de la philosophie ». Les top managers interviewés semblent persuadés que l'entreprise, au-delà de la recherche de performance, représente un moyen de développer des valeurs humanistes, humainement valorisantes, pouvant réhabiliter l'image même des entreprises et de leurs dirigeants, dont les défaillances finissent par faire référence.

*« Mais pour ça il faudrait qu'eux aussi croient en l'homme, arrêter de croire que, nous on croit que l'homme est bon mais ça veut dire aussi que le dirigeant n'est pas mauvais. » (Nicomatic)*

*« Il y a du sens à notre venue sur ce petit morceau de terre et que je pense que si on nous a mis là c'est pour quelque chose. Et la mission pour laquelle on est là je ne peux pas vous la donner mais en tout cas essayer de faire faire du mieux qu'on puisse ou donner le mieux de soi-même au quotidien c'est quand même l'objectif caché après il y a*

*en a qui mettent plus longtemps à le découvrir que d'autres mais c'est bien l'objectif. »*  
(SMTK)

*« Moi j'aime bien ce que disait Steeve Jobs, lui il voulait une boîte qui changeait le monde quoi, qui apportait des produits qui pouvaient changer le monde. Mais ça peut être apporter du confort aux gens, ça peut être plein de trucs quoi. Moi, pour moi, une entreprise qui fait simplement du chiffre d'affaires pour du bénéfice pour enrichir ses actionnaires c'est pas une entreprise quoi, c'est un moyen de faire du pognon quoi. »*  
(Teractem RH)

Selon eux, l'entreprise pourrait être le périmètre dans lequel de nouveaux modes de fonctionnement peuvent émerger et servir de laboratoire d'idées pour transformer plus globalement la société en manque de vision et qui entrave les libertés individuelles.

*« Et ce que j'aime bien en tout cas ma vision en tout cas de l'entreprise libérée c'est qu'il y a à la fois un côté collectif, on partage des valeurs, du sens etc, mais en gardant pour chacune des personnes une singularité, et l'individu il est important, le groupe ne mange pas l'individu et l'employabilité se développe pour chacun d'entre nous, c'est pas tout le monde est pareil. »* (Nicomatic)

*« Je vais être peut-être très basic mais pour moi un pays ça se gère comme une entreprise. »* (SMTK)

*« Moi je pense qu'aujourd'hui gérer le côté social ça passera par les entreprises, ça peut pas passer par autre chose. Après je pense qu'il faut tenter des trucs. »* (Teractem RH)

Leurs convictions quant au fait que l'EL puisse, mieux que tout autre modèle d'entreprises qu'ils connaissent ou ont connu, être source de performance et d'influences positives pour la société en général, ont pesé davantage dans la balance au moment de décider de l'adopter que leur perception des difficultés liées au processus d'adoption qui a, quant à elle, nettement évolué (prise de conscience plus forte des difficultés une fois l'adoption en cours ou vécue). Au terme des entretiens, malgré les difficultés auxquelles ils ont dû faire face, les top managers interrogés restent convaincus du modèle EL et de sa capacité à une meilleure performance, tant économique que sociale. Il leur paraît même

inimaginable de revenir au modèle plus traditionnel d'entreprise qu'ils ont vécu précédemment.

« *Moi je dirais que Teractem est libérée parce qu'on ne reviendra pas en arrière, enfin pas avec moi en tout cas.* » (Teractem RH)

## 5. DISCUSSION

Les résultats de cette recherche exploratoire montrent que la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL représente une clef supplémentaire pour comprendre le processus stratégique d'adoption d'un nouveau modèle de management. En effet, au sein de cette représentation sociale, des opinions et croyances fortement ancrées sont partagées par les dirigeants interviewés quant au fait que l'EL est source de performance qu'elle soit de l'ordre de la différenciation par rapport aux concurrents (par la créativité et l'innovation, par la force de l'intelligence collective) ou de l'ordre de l'épanouissement des collaborateurs et de bien-être au travail. Ces derniers aspects étant pour eux porteurs d'implication, d'efficacité, d'engagement des collaborateurs. Cette croyance forte en la performance de l'EL, répondant à ce que J. Birkinshaw *et al.* (2008) nomment l'intentionnalité de l'IM, explique bien sûr en grande partie la décision prise par les dirigeants de l'adopter. Toutefois, s'ils partagent des opinions très positives par rapport à cette IM, ils sont également convaincus que son adoption est un processus long et très loin d'être automatique, et qui peut laisser certains collaborateurs sur la touche. Leurs attitudes et croyances, très positives par ailleurs, leur ont permis de s'extraire des subtilités de calcul coût/utilité et d'accepter ou de dépasser cette difficulté, voire, au moment de la décision, de la nier. Cela met notamment en évidence un biais cognitif supplémentaire au processus de décision qui amende, si cela est encore nécessaire, l'hypothèse de rationalité absolue des décideurs. Il est également intéressant de noter que le retentissement considérable du livre de I. Getz et B.M. Carney (2013) n'est pas seulement le révélateur d'une faille uniquement ressentie par les salariés entre le modèle traditionnel hiérarchique issu de l'organisation scientifique du travail de Taylor et les aspirations des individus au travail vers plus de sens, de reconnaissance et d'autonomie. Cette faille et ces aspirations sont également ressenties par quelques dirigeants pour qui le « sens » et « l'éthique » de leurs actions de direction sont aussi central et qui, dans une mouvance utopiste consciente, c'est-à-dire qui ne nie en aucun cas les contraintes et objectifs économiques de leurs entreprises, mettent un point d'honneur à proposer à leurs

collaborateurs un environnement de travail qui a du sens et qui respectent leurs aspirations. À ce niveau, il est toutefois intéressant de noter que ce qui a profondément du sens pour les dirigeants libérateurs interviewés peut ne pas en avoir autant pour certains de leurs collaborateurs qui ne se retrouvent pas dans la représentation sociale de leurs dirigeants, et qui fuient ce nouveau modèle d'entreprise qui ne répond pas à leurs propres aspirations. Ces dirigeants portent des visions de transformations sociales particulières, collectives, intimes et se proposent tout en le proposant à leurs salariés de réinventer les équilibres de pouvoir, sans toutefois abandonner le leur. Cela n'est pas toujours en phase avec leurs collaborateurs.

Nos résultats montrent également que la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL intègre une attitude négative quant au terme EL. Selon eux, ce terme est trop ambigu et source de fortes promesses auprès des collaborateurs ou futurs collaborateurs. Ils lui préfèrent globalement le nom d'entreprise « responsabilisante », voire « responsabilisante et agile », ces deux éléments ayant été identifiés comme faisant partie du noyau central de leur représentation sociale quant à l'EL ou autrement dit des éléments clés sans lesquels on ne peut parler d'EL. Ainsi, bien qu'efficacement promu, à tel point que l'expression « entreprise libérée » a été déposée par Lablib, société présidée par Isaac Getz, auprès de l'INPI, les dirigeants des dites EL ne sont pas loin de renier ce nom et d'en préférer des moins séduisants mais plus près d'une réalité théorisée.

Par ailleurs, l'identification des éléments constitutifs de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL aboutit à faire deux constats clés. Tout d'abord, elle montre que l'EL est constituée d'une grappe (*bundle*) de pratiques voire d'une grappe d'IM d'ores et déjà identifiées dans la littérature mais qui sont ici combinées pour composer l'EL. C'est un constat qui avait déjà pu être réalisé pour une autre IM reconnue et labellisée : le *Lean management* (K.O. Cua *et al.*, 2001) mais qui demande à être davantage investigué. En effet, l'EL représente-t-elle une IM en soi ou une *grappe* d'IM nouvellement combinées ? Ensuite, l'identification des éléments constitutifs de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL fait ressortir des ingrédients qui tendent à nous confirmer que l'EL ne présente rien de nouveau puisqu'on les retrouve déjà dans les travaux de H. Mintzberg (1990), M.P. Follett (1918, 1924) ou D. McGregor (1960). Toutefois, tout comme les utopies « désorganisées », telles que le Phalanstère de Fourier (1808), ont attendu des pionniers tels que Godin en France qui fait construire à Guise en



1850 le Familistère, les concepts anciens de « pouvoir avec » ou « pouvoir partagé », de « vision éthique du management » développés par M.P. Follett (1918) ont peut-être dû attendre des utopistes modernes pour se les approprier et les appliquer en toute conscience. C'est peut-être cette distinction qu'il faut être capable de faire entre des concepts théorisés et préexistants et leur introduction, application concrète et intégrée dans le monde de quelques entreprises aujourd'hui. Cela nous conduit à admettre que l'EL est bien une IM au sens notamment de A.H. Van de Ven (1986), pour qui les nouvelles pratiques managériales et structures organisationnelles représentent une IM dès lors qu'elles sont perçues comme totalement nouvelles par l'organisation qui les adopte et ses membres. Si les utopies porteuses de changement social concret ont du mal à trouver leur voie vers les pratiques organisationnelles, voire à se renouveler pour répondre aux crises contemporaines (H. Picard et I. Marti Lanuza, 2016), la relation entre utopie et dirigeants gestionnaires n'est peut-être pas aussi antinomique qu'il n'y paraît. Bien sûr, on peut imaginer sans peine, comme cela a été le cas pour d'autres IM avant l'EL (par exemple le *Lean Management*), que des démarches de « libération » conduisent à des excès ou ne sont que des façades ou caricatures de responsabilisation, autonomie, décentralisation, pouvoir partagé dont les fondements philosophiques varient tout autant que les discours tenus. D'où, l'importance et la centralité des fondements philosophiques de l'IM comme guide pour les principes et pratiques adoptés. Les travaux de B.A. Mamman (2009) le montrent bien quant à la philosophie de qualité de vie au travail : les hypothèses, prédispositions, représentations sociales des dirigeants qui adoptent une IM influencent leurs interprétations de la philosophie de l'IM et peuvent aboutir à des principes et pratiques aux antipodes de la philosophie de départ. Les dirigeants interviewés en sont pleinement conscients lorsqu'ils disent que le point central de l'EL est relatif à une philosophie qui considère que l'homme est bon, que les salariés sont une ressource essentielle et fiable pour la performance de l'entreprise. Sans ces fondements philosophiques, ils reconnaissent que l'EL ne peut être que de la rhétorique sans réalité (M.J. Zbaracki, 1998).

## 6. CONCLUSION

L'objectif de notre recherche était de comprendre et d'examiner le rôle de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL sur leur décision d'adopter une telle IM. Notre travail est à l'origine de trois principales contributions. Tout d'abord, en

empruntant une approche cognitive de la stratégie, nous introduisons, ce qui n'a jamais été fait, à notre connaissance, les représentations sociales des dirigeants comme antécédents à l'adoption d'IM. Cela permet d'élargir et d'affiner l'état des connaissances de ces antécédents alors que les recherches dans ce domaine restent balbutiantes (F. Damanpour et D. Aravind, 2012 ; H.W. Volberda *et al.*, 2013), voire de proposer une nouvelle voie d'investigation. En effet, le rôle central que les représentations sociales peuvent jouer dans les processus de décision stratégique reste à ce jour sous-exploré dans la littérature en management stratégique, alors qu'elles peuvent affecter la recherche de solutions et la prise de décision d'une manière fondamentale (F.A. Csaszar et D.A. Levinthal, 2016 ; H. Laroche et J.-P. Nioche, 2006). Les dirigeants ne prennent pas leur décision d'adopter des IM sur la base du seul modèle « performance/ profits » même s'il n'est pas totalement écarté, mais également sur la base de leurs représentations sociales quant aux différentes possibilités. Nous pensons que ces premiers résultats et que le champ des approches cognitives de la stratégie peut offrir un nombre d'opportunités pour de futures recherches en management de l'innovation. Ensuite, cette approche par la représentation sociale des dirigeants participe, selon nous, à identifier les fondements théoriques de l'EL qui sont largement questionnés à ce jour, les travaux scientifiques tardant à s'emparer de ce phénomène très (trop) largement promu par ailleurs et qui revêt un grand intérêt puisque au-delà des entreprises régulièrement mises en avant, des décideurs d'autres entreprises nettement moins médiatisées, décident de se lancer dans des démarches alternatives inspirées de l'EL. Enfin, d'un point de vue méthodologique, nous avons mobilisé la méthode D.A. Gioia et E. Pitre (1990) pour identifier les éléments de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL ce qui nous semble intéressant puisqu'elle permet non seulement de rester fidèle aux méthodes conseillées pour identifier les représentations sociales (J.-C. Abric, 2011 ; P. Moliner et C. Guimelli, 2015) mais de les enrichir par les trois analyses successives de la méthode de D.A. Gioia, la première permettant de rester au plus près des discours ce qui semble central pour les représentations sociales (D. Jodelet, 1989).

Bien que cette recherche exploratoire soit, selon nous, porteuse de promesses théoriques et méthodologiques, ses résultats nécessitent d'être confortés par des études empiriques complémentaires faisant appel à un plus grand nombre d'interviews. De plus, nous nous sommes focalisés sur une population de dirigeants ayant adopté le modèle de l'EL. Il pourrait être intéressant de répliquer cette étude auprès d'une population de

dirigeants d'entreprises non libérées dans une perspective d'approche expérimentale et comparée des représentations sociales. Ainsi, nous pourrions observer des individus qui se distinguent par une expérience (les dirigeants ayant adopté ou non l'EL) et comparer les représentations sociales des dirigeants quant à l'EL entre ces deux populations. Ensuite, nos données se focalisent sur des entretiens rétrospectifs des top managers qui ont décidé d'adopter le modèle de l'EL. Nous sommes conscients que cela peut représenter un biais dans le sens où il peut y avoir une rationalisation ou construction ex-post des représentations sociales.

## **EXTENSION ARTICLE 2 : ANALYSE COMPLEMENTAIRE SUR LE ROLE DES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES DES DIRIGEANTS DANS L'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE**

---

*Pour rappel, cette extension fait l'objet d'un projet d'article en cours. Des terrains supplémentaires ont été et vont être menés pour compléter, affiner et valider les résultats actuels.*

*Synthèse du cadrage théorique mobilisé (présenté en détail dans le chapitre 2)*

Les dirigeants sont présentés comme des figures centrales dans la littérature sur l'entreprise libérée (Dortier, 2016 ; Getz, 2012b). Pourtant, en dehors des écrits de Getz (e.g. Carney et Getz, 2009), les recherches sur l'entreprise libérée n'ont pas cherché à comprendre spécifiquement les facteurs explicatifs de son adoption, ici entendue comme une décision (Damanpour et Schneider, 2006 ; Gopalakrishnan et Damanpour, 1997). Pourtant, comme nous l'avons présenté dans le chapitre 2, les antécédents managériaux, dont font partie les caractéristiques individuelles, représentent des antécédents à l'adoption d'une innovation managériale (Volberda *et al.*, 2013). Ils restent toutefois les moins étudiés (Dubouloz, 2013b). De rares recherches ont montré que le niveau de qualification et d'expérience des managers, l'âge, le genre, l'ancienneté dans le poste ou les fonctions, l'orientation politique, l'attitude face au changement et à l'innovation, la prise de risque et le style de leadership, ont une influence sur l'adoption d'une innovation managériale (Damanpour et Schneider, 2006, 2009 ; Ganter et Hecker, 2013 ; Mol et Birkinshaw, 2009). Mais l'expérience et les attitudes des dirigeants restent peu étudiées alors qu'ils sont des acteurs clés dans les prises de décisions stratégiques d'adoption d'une innovation managériale (Hamel, 2006 ; Vaccaro, 2010), telles que l'entreprise libérée.

*Synthèse de la méthodologie empruntée (présentée en détail dans le chapitre 3, section 2)*

L'étude est basée sur une étude de cas auprès de sept dirigeants de six entreprises libérées (BeProject, Favi, Nicomatic, SMTK, Teractem (x2), Thermocompact). Les données ont été recueillies au moyen d'un guide d'entretien semi-directif (cf. annexe 8). Les questions posées étaient par exemple « *Pouvez-vous vous présenter ?* » ou « *Comment qualifieriez-vous vos expériences passées en entreprise ?* ». Les données ont fait l'objet d'un codage de contenu à l'aide du logiciel Atlas ti.

*Résultats*

Le tableau 46 propose une synthèse des caractéristiques individuelles des dirigeants qui peuvent expliquer leur décision d'adopter des pratiques managériales rattachées à l'entreprise libérée. Le degré d'importance de ces caractéristiques est déterminé en tenant compte d'un indicateur de fréquence (nombre de dirigeants concernés – seules les caractéristiques partagées par au moins quatre dirigeants ont été retenues) et d'importance (degré d'importance donné à la caractéristique).

**Tableau 46. Influences des caractéristiques individuelles des dirigeants sur la décision d'adopter l'entreprise libérée**

CARACTERISTIQUES	DESCRIPTION	DEGRÉ	VERBATIMS ILLUSTRATIFS
Faible ancienneté dans les fonctions de direction	C'est à leur prise de fonction ou peu de temps après leur prise de fonction en tant que dirigeants que les sept dirigeants interviewés ont décidé d'adopter les pratiques de management et d'organisation associées à l'entreprise libérée.	+++	<p>« Mon ancien directeur n'était pas très porté là-dessus, il était plutôt très hiérarchique et structuré. J'étais pendant 10 ans numéro 2 et ai attendu son départ et ma prise de fonction à la Direction pour engager Teractem dans cette voie avec l'aide d'Axelle [DRH] qui était un peu branchée là-dessus. » (Teractem, DG)</p> <p>« Je m'étais promis le jour où j'aurais l'opportunité de créer mon activité, de bien réfléchir à ce que je ressentais, moi, en tant que salarié, pour essayer de le faire vivre différemment à mes collaborateurs » (BeProject)</p>
Niveau d'éducation + Formation continue	Les sept dirigeants ont un niveau d'études élevé (Bac+5) et tous ont réalisé des formations complémentaires à leurs formations initiales ce qui a permis à deux d'entre eux (Teractem DG et Nicomatic) de s'intéresser aux nouvelles pratiques de management associées à l'entreprise libérée.	++	<p>« Et puis après en formation continue, j'ai passé le diplôme du CIIA à Genève et puis gestionnaire de fortune en Suisse... je n'ai jamais utilisé ni l'un ni l'autre mais je l'ai fait parce que j'aime apprendre... et ça m'a permis de découvrir FAVI » (Nicomatic)</p> <p>« Je suis ingénieur en génie civil et j'ai fait une formation pendant mon activité professionnelle, un Master HEC Paris en management. C'est à cette occasion que j'ai assisté à une conférence d'Isaac Getz en 2000, je crois, il n'était pas encore connu à l'époque et pour moi, ça a été complètement éclairant. » (Teractem, DG)</p> <p>« J'ai fait onze ans de CNAM après, mais bon, dispersés. » (FAVI)</p> <p>« Je suis ingénieur, mais j'appartiens à un réseau qui s'appelle l'APM, l'Association Progrès du Management. Ça fait plus de vingt ans que je fais partie de ce groupe. Le principe, c'est que tous les mois, on a une réunion entre pairs avec un expert de haut niveau qui vient nous expliquer... je ne vous garantis pas que je suis là tous les mois, mais ça me permet de rencontrer des gens d'excellent niveau. C'est une formation en continu. Après, évidemment, j'ai fait des formations, j'ai été à l'INSEAD. C'est des formations de quinze jours, un mois, à l'IMD ou des choses comme ça, dans le cadre de mon cursus professionnel. » (Thermocompact)</p>

CARACTERISTIQUES	DESCRIPTION	DEGRÉ	VERBATIMS ILLUSTRATIFS
Attitude des managers face au changement	Les sept dirigeants interviewés disent avoir de l'appétence pour la nouveauté et de la tolérance face aux risques.	++	<p>“C’est mon tempérament aussi, tenter des trucs, expérimenter” (Teractem, DRH)</p> <p>« Je passe beaucoup de temps à me remettre en question, à penser des adaptations de notre système, même quelques-fois à tort ou de manière trop importante » (SMTK)</p> <p>« J'ai fait 20 ans de parachutisme puis à 37 ans, je saturais, j'ai réuni mes copains, j'ai dit « c'est mon dernier saut ». Je suis passé à l'ULM. » « Et puis il n'y a pas de notion du risque, c'est-à-dire que moi, j'abats le mur du magasin, je ne me dis pas « ils vont voler », je ne suis pas tourmenté. » (FAVI)</p>
Tolérance face aux risques			<p>« Moi, je fais partie de l'équipe dirigeante du groupe, donc j'ai un président. Et comme je fais partie des vieux meubles, je fais profiter de mon expérience. Comme j'aime bien le changement, tout ça, on est en train de se réorganiser en business unit au niveau du groupe, c'est moi qui pousse, qui propose, qui pilote un peu la réorganisation au niveau du groupe pour ce genre de choses. » (Thermocompact)</p>
Distance face au pouvoir	Une autre caractéristique partagée par quatre des sept dirigeants interviewés est une certaine distance face au pouvoir dans le sens où ils souhaitent le partager voire s'en départir par périodes.	+	<p>« Avec mon frère, on est actionnaires majoritaires et on a une direction tournante, on est trois ans PDG à tour de rôle. C'est un <i>gentleman agreement</i>. Les années où nous ne sommes pas PDG, en général, nous partons à l'étranger ouvrir des filiales. Donc une direction bicéphale ! L'avantage de ce côté tournant, ça pourrait être un problème, mais nous, on a jusque-là assez de distance, c'est que la remise en cause est facile... si j'ai fait quelque chose de pas terrible, mon frère n'aura pas de problème d'égo pour revenir dessus et changer les choses...donc, on apporte à tour de rôle des choses nouvelles. ». (Nicomatic)</p> <p>« On est très différent avec [Teractem DRH], mais on partage une vision et puis, moi, je suis très peu présent en interne...beaucoup avec les clients en externe, alors c'est [Teractem DRH] qui est en contact avec les collaborateurs ». (Teractem, DG)</p>

CARACTERISTIQUES	DESCRIPTION	DEGRÉ	VERBATIMS ILLUSTRATIFS
Expériences	Les sept dirigeants interviewés ont effectué des expériences plus ou moins hétérogènes par ailleurs avant de créer leurs entreprises ou de prendre leur fonction de Direction.		« Mon parcours, moi, j'ai fait plein de choses. » (Teractem, DRH) « Alors j'ai fait un BTS, donc dans le cadre de mon BTS j'ai effectué des actions qui ont débouché sur un contrat de professionnalisation chez [entreprise dans l'énergie], entreprise dans laquelle je suis resté pendant trois ans. Suite à ça, je suis partie en école de commerce. Après je suis parti en Amérique latine pendant un an et demi et à mon retour d'Amérique latine j'ai travaillé pendant un an chez [multinationale dans l'agro-alimentaire] en tant que chef de secteur ensuite je suis reparti en Angleterre sur Londres avant de revenir en France en 2006 où j'ai travaillé pendant huit mois dans la banque avant de créer la société. » (SMTK)
Hétérogénéité des expériences fonctionnelles		++	« J'ai travaillé dans de grands groupes dans le domaine du B to B, des groupes manufacturiers. Il y a quelques années, j'avais un poste d'une certaine envergure dans un groupe important, dans lequel je n'avais plus forcément envie de m'épanouir, donc j'ai décidé de changer d'orientation, en créant ma propre structure pour faire du conseil et du trading, travailler sur les prises de décision en zone de stress. J'ai fait ça pendant six ans, j'ai rejoint ensuite Thermocompact, parce que je connaissais le président, qui avait un projet intéressant de développement. C'est comme ça que j'ai rejoint Thermocompact, qui est pour moi, avec un peu plus de 100 salariés, une entreprise idéale pour à la fois connaître tout le monde et avoir une ambiance de travail comme je les aime, sans politique, mais orienter pour que les choses avancent. » (Thermocompact)
Expérience en entreprises se rapprochant de la théorie Y	Ces expériences ont été à l'origine d'apprentissages et de la formation d'attitudes, d'opinions et de croyances sur les principes à retenir pour l'entreprise...	+	« J'ai fait 10 ans dans un cabinet conseils américain Deloitte... même s'il y avait des grades, c'était quand même assez libéré parce qu'on était, enfin j'étais, très autonome, très indépendante. Je vendais mes missions, je choisisais mes consultants, je gérais mon temps comme je voulais... Donc finalement, c'était très libéré comme mode de fonctionnement. Donc, là, c'était mon métier de rêve » (Teractem, DRH)  « Disons, que, je ne sais pas si vous connaissez les Big Four... ces grosses boîtes-là, ça reste des entreprises assez souples bien qu'elles aient une hiérarchie mais une gouvernance assez moderne, très répartie et peu pyramidale... voilà donc j'avais expérimenté ce type de fonctionnement même s'il y avait beaucoup trop de procédures, process et choses comme cela. » (BeProject)  « Je suis sorti de l'école en 2001 et j'ai créé avec deux amis une start-up. Donc moi, j'ai commencé ma carrière pas dans l'entreprise libérée mais dans le monde des start-ups et puis après j'ai rejoint Nicomatic quelques années plus tard. Elle était une entreprise plutôt X mais de taille humaine et familiale, donc on va dire X light. » (Nicomatic)



CARACTERISTIQUES	DESCRIPTION	DEGRÉ	VERBATIMS ILLUSTRATIFS
Cynisme organisationnel	Une caractéristique partagée par tous les dirigeants interviewés est un certain cynisme organisationnel face aux entreprises de type théorie X de Mc Gregor (1960) qu'ils ont connues préalablement ou au sein desquelles ils ont évolué lors d'expériences passées.	+++	<p>« Mes expériences dans deux grandes entreprises américaines ont été enrichissantes...je vivais ce moment comme une expérimentation de ce qu'était l'entreprise en ayant ma petite idée pour la suite au fur et à mesure en la construisant. Je m'étais promis le jour où j'aurais l'opportunité de créer ma société de bien réfléchir à ce que je ressentais moi en tant que salarié pour essayer de le faire vivre différemment à mes collaborateurs plus tard » (BeProject)</p> <p>« Alors ma première expérience, c'est au sein d'une caisse de retraite. Donc, c'est super aseptisé, hyper sur le statut, il y avait quand même la cantine des cadres sup, la cantine des cadres et la cantine des employés !! Mon chef m'avait dit, parce que je mangeais avec mon assistante « on ne mélange pas les torchons avec les serviettes » (Teractem, DRH)</p> <p>« J'étais dépressif quand j'étais chez Gaz de France, voilà ! Ça ne m'a pas réussi du tout parce qu'on avait des rôles prédéfinis qui me cantonnaient à rester dans des cases et à ne pas sortir de notre champ d'action, donc c'était très limitatif comme poste, en termes d'épanouissement professionnel, c'était assez faible. » (SMTK)</p> <p>« Alors, juste un petit point d'historique, c'est qu'on avait une structure, avant que je prenne la direction, qui était extrêmement hiérarchique et un peu enfermée aussi à travers les procédures, processus, démarches qualité, qui, quand si on regarde bien, et moi j'en fais cette analyse-là, sont ni plus ni moins que le retour à des formes de taylorisme. » (Teractem, DG)</p> <p>« Il y a certains moments où je n'avais pas le sentiment que j'étais dans un environnement bienveillant, en tout cas je ne m'y retrouvais pas. J'ai vécu des moments où j'étais bien en ligne avec ces valeurs et puis des moments où je l'étais moins. Mais tout ça se construit au fur et à mesure. Au départ, il y a plein de choses que vous ressentez, ce n'est plus du ressenti. [...] Quand je suis arrivé au stade où ce n'était plus supportable, je suis parti, oui. » ; « Je ressens d'abord les choses, là où il faut aller. Intuitif. Voilà, donc je ne suis pas forcément très bon pour expliquer à ce moment-là que c'est telle direction ou tels choix qu'il faut faire. Si on ne me donne pas suffisamment d'autonomie pour que je puisse avancer sur mes intuitions, je suis malheureux. » (Thermocompact)</p>

La faible ancienneté dans le poste ou les fonctions de direction ainsi qu'un certain cynisme par rapport aux pratiques des entreprises dites de type X (McGregor, 1960) auxquelles les dirigeants ont été confrontés dans leurs expériences passées (importances des expériences hétérogènes) semblent les caractéristiques individuelles qui ont eu le plus d'influence sur leur propension à s'orienter vers l'entreprise libérée. Par ailleurs, leur niveau de qualification, mais au-delà, leur intérêt pour se former et se documenter en continu dans le domaine du management a apparemment aussi largement participé à leur prise de décision. En effet, s'ils sont tous diplômés d'un bac+5 (sauf J-F Zobrist qui à l'époque avait un BTS), trois d'entre eux ont découvert l'entreprise libérée lors de leur reprise d'études, en formation continue. Enfin, ces sept dirigeants ont comme caractéristique commune de ne pas avoir d'aversion face au changement, et d'avoir même une certaine appétence pour tenter, tester des choses, comme créer ou entreprendre. Le parcours personnel et professionnel de quatre d'entre eux confirme cette tendance (changements professionnels fréquents, voyages, pratiques de sports à risques, création de leurs entreprises, participation à des lancements de start-ups, fab-labs...).

Cette démarche qualitative permet de décrypter un autre rôle du phénomène complexe que représentent les expériences passées. Dans le cas des sept dirigeants interrogés, leurs expériences passées leur ont non seulement permis de gagner en connaissances, maturité et légitimité, mais ont également été l'occasion, répétée pour certains, de développer une attitude de cynisme organisationnel quant au fonctionnement hiérarchique, statutaire, fortement orienté sur le contrôle et les procédures, etc. des entreprises qu'ils qualifient, pour certains, « d'entreprises X » en référence à la théorie X de McGregor (1960) ou « tayloriennes ».

Selon Dean *et al.* (1998), le cynisme organisationnel s'entend comme une attitude négative à l'égard de l'organisation et comprend trois dimensions :

(1) Une croyance que l'organisation manque d'intégrité : ici, effectivement les dirigeants interviewés ont eu le sentiment d'un manque d'honnêteté intellectuelle des entreprises de type X quant au fait qu'elles stigmatisent trop ouvertement les différences de statut ou qu'elles rendent trop ostensiblement visible la détention différenciée de pouvoir. Comme le proposent Dean *et al.* (1998) pour expliquer cette première dimension du cynisme organisationnel, ils croient que les pratiques de ce type d'organisation manquent de justice.

(2) Un sentiment négatif à l'égard de leurs expériences organisationnelles passées : ce sentiment est relativement fort chez les six dirigeants interviewés même s'ils le relativisent par la difficulté qu'ils peuvent rencontrer eux-mêmes à faire les bons choix, à décider des bonnes orientations. Ce sentiment négatif prend sa source dans le manque d'équité mais aussi le manque d'épanouissement auquel ils ont eu à faire face, en tant que salariés, se promettant alors de ne pas reproduire ce type de fonctionnement s'il advenait qu'ils puissent un jour diriger ou créer leur propre entreprise. Une des conséquences vécues ou un des symptômes de ce sentiment négatif a par exemple été une impression de déprimer (SMTK), ou dans les termes empruntés à Freud, de se sentir malade comme une réaction de protestation contre un monde qui nous semble malade et dans lequel on évolue (Perret, 2009).

(3) Des tendances à des comportements de discrédits à l'égard d'une organisation qu'ils ont pu intégrer dans le passé : ici, ce comportement s'est résumé à des critiques ouvertement exprimées lors des entretiens. Il se réfère au fait de quitter ladite organisation ou d'attendre le moment où ils sont intronisés dans leur fonction de direction, en lui tournant définitivement le dos dans le sens où elle représente alors une source d'inspiration « inversée », ou, en d'autres termes, un exemple à ne pas reproduire. Si le cynisme organisationnel est souvent synonyme d'attitude de résistance au changement, il peut également se traduire, en référence à la philosophie des cyniques, par une compréhension fine et approfondie de l'organisation et par des attitudes positives d'opposition, dans le sens source de propositions alternatives ou d'expérimentations différentes (Perret, 2009).

\*\*\*\*\*

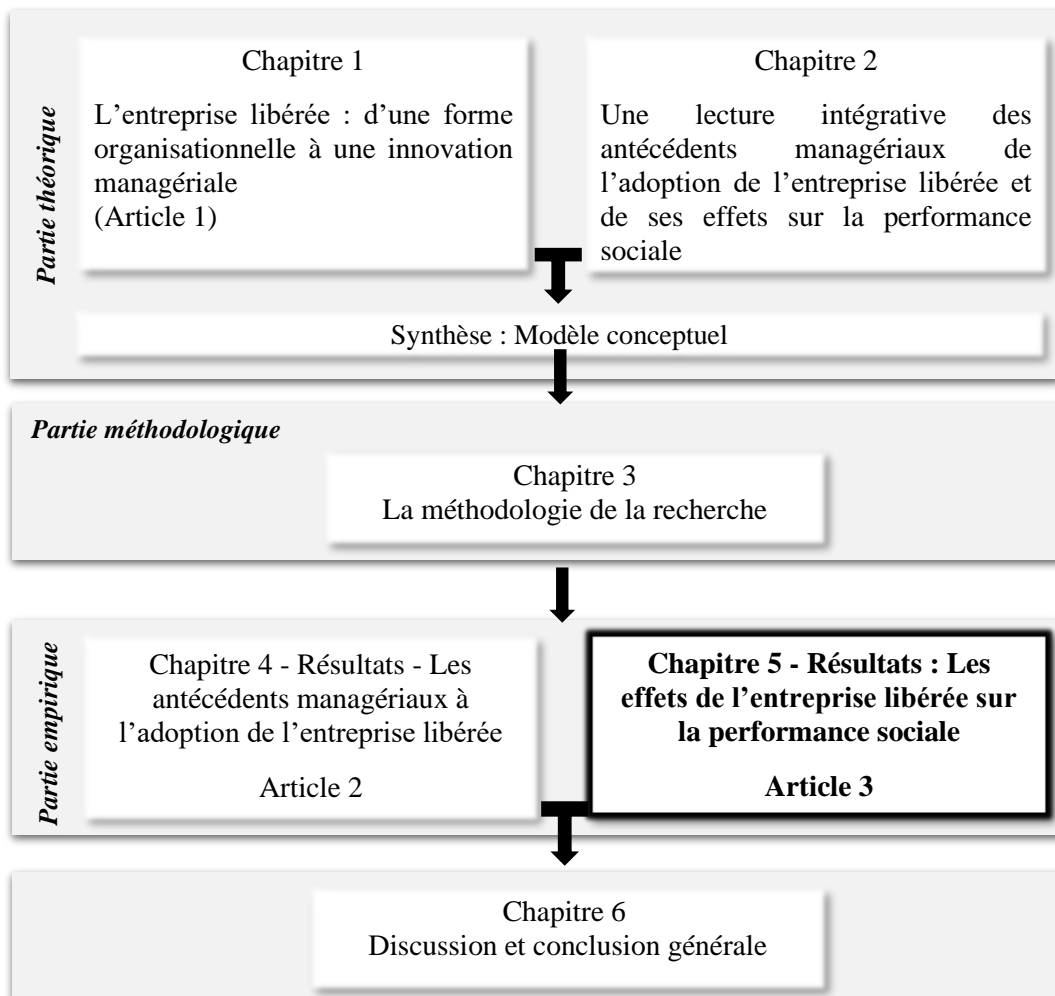
Cette étude complémentaire sur les caractéristiques individuelles des dirigeants n'a pas pu être valorisée dans le cadre de l'article 2. Toutefois, elle montre qu'elles ne sont pas neutres sur la décision d'adoption et constituent bien un antécédent managérial à l'adoption de l'entreprise libérée. Notamment, elle permet de marquer une spécificité de l'entreprise libérée (mais qui pourrait s'observer dans le cadre de l'adoption d'autres innovations managériales) quant au développement d'un cynisme organisationnel des dirigeants lors de leurs expériences passées qui les conduit à agir et réagir lorsqu'ils sont en capacité de le faire, *i.e.* une fois arrivé à un poste de direction.

Ces résultats doivent être approfondis puisqu'il pourrait exister des effets d'interaction et de complémentarité entre la représentation sociale de l'entreprise libérée et les caractéristiques individuelles des dirigeants (Frambach et Schillewaert, 2002).



# Chapitre 5 – Résultats : Les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale

---



*Plan du chapitre*

**Histoire de l'article de recherche et valorisation de la recherche \_\_\_\_\_ 286**

**Résumé étendu \_\_\_\_\_ 287**

*Motivations* \_\_\_\_\_ 287  
*Objectif(s)* \_\_\_\_\_ 288  
*Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel de la thèse* \_\_\_\_\_ 288  
*Méthodologie* \_\_\_\_\_ 288  
*Résultats* \_\_\_\_\_ 289  
*Originalité* \_\_\_\_\_ 289  
*Implications dans le cadre de ce travail de thèse* \_\_\_\_\_ 290

**Article 3 : Liberated companies: Are they more socially responsible? A quasi-experiment in a partially liberated firm \_\_\_\_\_ 291**

1. *Introduction*..... 291  
 2. *Conceptual framework*..... 293  
     2.1. Literature review of liberated company managerial practices and employee-related outcomes \_\_\_\_\_ 293  
     2.2. Unpacking the link between Liberated companies and social performance with Clarkson's model \_\_\_\_\_ 296  
 3. *Methodology and data* ..... 298  
     3.1. Expert interviews \_\_\_\_\_ 298  
     3.2. Quasi-experimental study \_\_\_\_\_ 300  
     3.3. Description of the variables \_\_\_\_\_ 301  
 4. *Results*..... 302  
     4.1 Descriptive statistics \_\_\_\_\_ 302  
     4.2 Hierarchical multiple regression \_\_\_\_\_ 305  
 5. *Discussion and conclusion* ..... 306  
*Appendix* ..... 311

## HISTOIRE DE L'ARTICLE DE RECHERCHE ET VALORISATION DE LA RECHERCHE

---

### Communications

- 03/2019 Liberated companies : Are they more socially responsible?, *16<sup>ème</sup> congrès de l'Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (ADERSE)*, Aix-en-Provence, 28-29 mars 2019.
- 06/2019 Liberated companies: Are they more socially responsible? A quasi-experiment in a partially liberated firm, *28<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Dakar, 11-14 juin 2019.
- Finaliste du prix Roland Calori (jeune chercheur).
- 06/2019 Liberated companies: Are they more socially responsible? A quasi-experiment in a partially liberated firm, *R&D Management Conference*, Paris, 17-21 juin 2019.

### Soumission

- 10/2019 Revue ciblée : *Business & Society* (Rang CNRS 2, FNEGE 2, HCERES A)

## RESUME ETENDU

---

### *Motivations*

La littérature sur l'entreprise libérée montre que les salariés occupent une place prépondérante dans l'entreprise, notamment au regard de la définition la plus couramment utilisée (Getz, 2009, p. 34). Il en est de même en termes de pratiques, dont la plupart sont dédiées aux salariés. Cependant, la performance sociale, qu'elle soit organisationnelle ou individuelle, fait l'objet de débats, certains auteurs soulignant la possibilité d'un « *dark side* » de l'entreprise libérée (Mécréant, 2016 ; Picard, 2015). Si les salariés devraient être les principaux bénéficiaires des pratiques représentatives de l'entreprise libérée, les résultats des études empiriques existantes ne permettent pas de formuler une réponse claire.



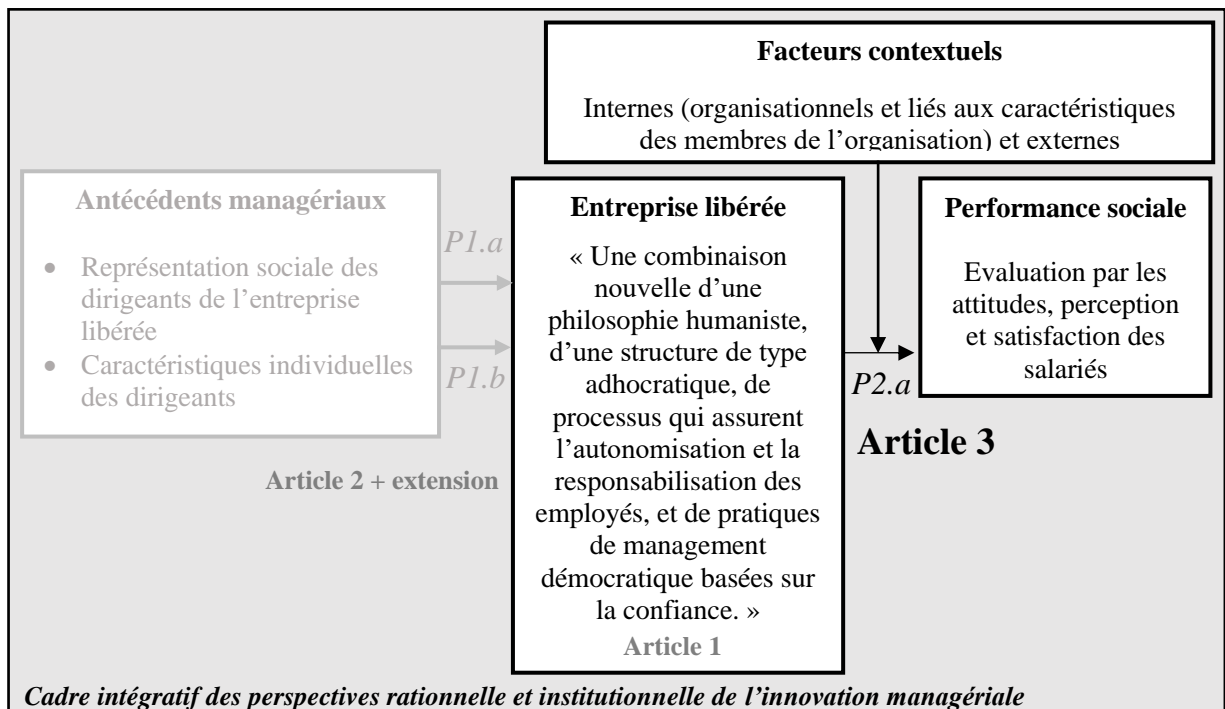
*Objectif(s)*

L'objectif de ce travail est donc de déterminer si les entreprises libérées sont plus socialement performantes que les entreprises non libérées ; et si oui, quelles pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée sont à l'origine de ce gain en termes de performance sociale.

*Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel de la thèse*

Cet article vise à une meilleure compréhension des effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale. La figure 27 ci-après positionne l'article 3 dans le modèle conceptuel de la thèse.

**Figure 27. Positionnement de l'article 3 dans le modèle conceptuel de la thèse**



*Méthodologie*

La cadre théorique s'appuie à la fois sur la littérature de l'entreprise libérée et de la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE), en particulier le modèle de PSE de Clarkson (1995) par les parties prenantes, qui comprend à la fois une dimension managériale et instrumentale, en référence à la perspective rationnelle, et se fonde sur des principes éthiques et normatifs, relevant de la perspective institutionnelle. Ce modèle

établit le lien manquant entre l'adoption des pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée et la performance sociale au niveau organisationnel.

Nous mobilisons une étude quantitative quasi-expérimentale pour comparer l'effet des pratiques managériales sur la performance sociale au sein d'une unité libérée et d'une unité non libérée faisant partie d'une même entreprise. Cette étude a donc été menée au sein de la même entreprise industrielle française afin de contrôler les aléas externes et internes. Nous avons utilisé une régression linéaire pour identifier l'effet des pratiques managériales sur la performance sociale.

### *Résultats*

Les résultats montrent que (1) les entreprises libérées sont plus socialement performantes que les entreprises non libérées. Ces résultats prolongent ceux de Colle *et al* (2017) et Ramboarison-Lalao et Gannouni (2018), dont les études qualitatives montrent les effets bénéfiques des entreprises libérées sur les salariés. (2) Les résultats révèlent également que trois pratiques managériales ont un effet significatif et positif sur la performance sociale (accompagnement personnalisé, droit à l'erreur et prise de décision participative). Elles représentent des pratiques managériales représentatives et cohérentes de l'entreprise libérée (Carney et Getz, 2009 ; Peters, 1992 ; Warrick *et al.*, 2016). Par exemple, si l'on encourage les salariés à participer et à prendre des décisions, il est important que leurs erreurs ne soient pas systématiquement sanctionnées et qu'ils soient accompagnés (*e.g.* avec un accompagnement personnalisé et le développement de compétences spécifiques). Cette cohérence interne, en autorisant les salariés à agir mais aussi en facilitant ces actions est une caractéristique des entreprises libérées (Chapitre 1 section 2 et 3). Ce dernier résultat indique que les entreprises libérées permettent aux employés d'agir grâce à des pratiques « permettantes » ou « capacitantes » (« *enabling* ») (Adler et Borys, 1996).

### *Originalité*

Cette recherche est, à notre connaissance, la première à étudier le lien entre l'entreprise libérée et la performance sociale à l'aide d'une méthodologie quantitative. Le *design* quasi-expérimental de l'étude présente un caractère relativement novateur dans le champ du management stratégique.

*Implications dans le cadre de ce travail de thèse*

Ce travail nous permet de répondre à la question de la performance sociale de l'entreprise libérée. Il permet également de déterminer quelles sont les pratiques qui permettent de soutenir cette performance sociale. Les résultats montrent la portée d'une lecture intégrative des effets de l'adoption puisque d'une part, l'entreprise libérée est bien source de performance sociale au regard de ses pratiques managériales représentatives (perspective rationnelle). D'autre part, les salariés sont intégrés à l'évaluation de la performance sociale (perspective institutionnelle).

### **ARTICLE 3 : LIBERATED COMPANIES: ARE THEY MORE SOCIALLY RESPONSIBLE? A QUASI-EXPERIMENT IN A PARTIALLY LIBERATED FIRM**

---

#### **1. INTRODUCTION**

Hiring a Chief Happiness Officer or measuring employees' happiness and satisfaction at work are typical initiatives undertaken by liberated companies. They reflect companies' desire to expand their responsibilities and meet stakeholder expectations, even social ones (Gilbert, Raulet-Croset, & Teglberg, 2018c). Among the different stakeholders, employees are at the heart of liberated companies. Their salience (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) clearly appears in the most commonly used definition of liberated companies: an "organisational form in which employees have complete freedom and responsibility to take actions that they, not their managers, decide are best" (Getz, 2009, p. 34). Other authors find that that liberated companies engage in a distinctive set of practices (Picard, 2015; Warrick, Milliman, & Ferguson, 2016). A majority of these practices are targeted at employees: active participation in decision-making, the right to make mistakes and self- and peer control (Chabanet *et al.*, 2017; Gilbert, Raulet-Croset, & Teglberg, 2018a; Gilbert, Teglberg, & Raulet-Croset, 2017; Hamel & Breen, 2007).

However, while employees should be the key beneficiaries of liberated companies (Picard, 2015), existing empirical studies do not reach a consensus. Recently, qualitative research has revealed an improvement in work life quality under certain conditions such as consistency between discourse and practice, the need to maintain a values-based framework, the right to make mistakes, self-direction, and active internal communication between teams (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea, & Richard, 2017). Moreover, while some studies report increased employee satisfaction (Getz, 2009) or greater well-being (Ramboarison-Lalao & Gannouni, 2018), others suggest a sharp increase in employee turnover (Hamel & Zanini, 2016; Rousseau & Ruffier, 2017). Both organisational and individual outcomes of liberated companies are still debated (Colle *et al.*, 2017; Picard, 2015; Verrier & Bourgeois, 2016), some authors stressing a possible "dark side" (Mécréants, 2016; Picard & Islam, 2019). For example, some employees in liberated companies can be excluded even when social performance is a company priority (Gilbert *et al.*, 2018c). This paper examines whether liberated companies perform better

on social indicators than non-liberated companies, and if so, which managerial practices foster this.

We seek to identify the missing link between the practices of liberated companies and social outcomes through an extension of Clarkson's model (1995) of Corporate Social Performance (CSP), which links the managerial dimension to social outcomes. It conceives CSP as "the ability to manage and satisfy the different corporate stakeholders" (Igalens & Gond, 2005, p. 133) and thus strongly emphasises stakeholder expectations, including those of employees, who contribute to the success of the company (Backhaus, Stone, & Heiner, 2002) and whose satisfaction is critical to organisational survival (Clarkson, 1995; Jenkin, McShane, & Webster, 2011). Clarkson's model aims to be easier to operationalise than the other dominant CSP models, offering a solution for measuring performance as a multidimensional construct in accordance with the organisation's stakeholders. Moreover, by focusing on stakeholder expectations, social performance can be measured through employee satisfaction and perceptions (Clarkson, 1995).

The empirical test is based on expert interviews and a quasi-experimental quantitative study. In particular, we focussed on managerial practices found in liberated company literature and validated by expert interviews. In order to properly identify the effects of managerial practices on social outcomes, we compared two units (liberated and non-liberated) of the same French industrial company. We interviewed 50 employees in the non-liberated unit and 59 in the liberated unit, for a total of 109 employees out of 143 overall. By comparing the social outcomes from these two units, we controlled for external contingencies. Furthermore, this methodology avoids the criticism levelled at CSP empirical studies in determining what constitutes an appropriate or "good" level of social performance (Van Oosterhout & Heugens, 2008).

This study makes several contributions. First, it offers empirical evidence about the effects of liberated companies on social performance, which represents a key managerial and academic concern (Anact, 2015; Chabanet *et al.*, 2017; Hamel & Zanini, 2016). While an increasing number of managers are interested in this organisational form, but to initiate or forego liberation, they need to know its potential effects. Second, it contributes to the CSP literature based on Clarkson's model (1995) as we focus on managerial practices related to employees. The managerial dimension of CSP still receives little attention (Jamali, 2008), and the link with the outcome portion of the model

remains underexplored (Bourgel, 2018). Third, further research is needed as empirical studies on the social dimension are rare compared to economic and environmental ones (Delmas & Pekovic, 2018; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003).

The paper is structured as follows. The first part provides the theoretical framework and hypothesis development. The second part presents the methodology based on a quasi-experimental quantitative study. The results are presented and discussed before concluding with the limitations and avenues for future research.

## **2. CONCEPTUAL FRAMEWORK**

### **2.1. Literature review of liberated company managerial practices and employee-related outcomes**

A liberated company is usually defined as an “organisational form in which employees have complete freedom and responsibility to take actions that they, not their managers, decide are best” (Getz, 2009, p. 34) or “a new combination of a humanist philosophy, an adhocratic structure, [with] processes enabling employees’ autonomy and accountability, and democratic management practices based on trust” (Mattelin Pierrard, Bocquet et Dubouloz, 2018). These definitions place human agency at the core of the organisation (Autissier & Guillain, 2017). Liberated companies target a social dimension of performance as they tend to respond to “social expectations (democracy, liberty, autonomy, generations Y and Z)” (Gilbert *et al.*, 2018c, p. 287).

Getz (2009) and Carney & Getz (2009), anchoring their work in motivation theory, present a theoretical virtuous circle in which employee satisfaction leads to “world class” economic performance and is mutually reinforcing. Picard & Lanuza (2016) report that employees perceive positive effects, beyond economic ones, thanks to a re-appropriation of work. Ramboarison-Lalao & Gannouni (2018) found a positive effect on well-being at work resulting from liberated company policies, as do Colle *et al.* (2017) on the quality of work life. However, there is no consensus for social indicators such as turnover. Hamel & Zanini (2016), Rousseau & Ruffier (2017) and d’Iribarne (2017) indicate an increase in turnover when a company becomes liberated, whereas Carney & Getz (2009) conclude that the rate is below the mean. Among the few empirical studies available on the effects of liberated companies, some depict negative outcomes. At the individual level, Picard’s critical review (2015) using interviews and observations and an

interpretivist approach shows a deep-seated malaise amongst employees of liberated companies. Liberated companies are “demanding” of employees (Hamel & Breen, 2007) and seem to exclude employees or potential employees who are not at ease with freedom and autonomy (Chabanet *et al.*, 2017; Colle *et al.*, 2017; Fox & Pichault, 2017; Ramboarison-Lalao & Gannouni, 2018; Rousseau & Ruffier, 2017). Some may have difficulty adapting to the change that exemplifies liberated companies and be exposed to psychosocial risks (Holtz, 2017; Picard, 2015). At Zappos, a liberated company, 15% of employees left the company because of the additional work resulting from a lack of managers (d'Iribarne, 2017). Even though the literature describes some negative effects of liberated companies, these effects seem to be limited to a few employees (i.e. not observable at the organisational level of analysis). This is reflected in the following hypothesis:

**Hypothesis 1-** Liberated companies perform better on social indicators than non-liberated companies.

Liberated companies came about in the context of managerial practices renewal (Gilbert, Raulet-Croset, & Teglberg, 2018b). According to Picard (2015) and Warrick *et al.* (2016), liberated companies are characterised by a distinctive set of practices. These managerial practices, such as abolishing external signs of power or no hierarchical control, could lead to increased employee satisfaction (Getz, 2009). This is consistent with the findings of Colle *et al.* (2017) in an exploratory qualitative study. They observed an improvement in the quality of work life under certain conditions: coherence between discourse and practice, the need to maintain a framework composed of values, the right to make mistakes, self-direction and active internal communication between teams. Additionally, Ramboarison-Lalao & Gannouni (2018) note a perceived improvement in well-being. Their research led them to propose a conceptual framework of liberation management in which a good working environment, happiness and well-being are mediators between liberated companies and technological change and performance. In particular, liberated companies have specific managerial practices: flattening of the hierarchy, participation, autonomy and mutual adjustment (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018).

A deep examination of the literature is therefore needed to identify the core practices associated with liberated companies. This study, as it deals with social outcomes

related to employees, reviews managerial practices that may address employee expectations. Our literature review identified 11 managerial practices that characterise liberated companies (*cf.* chapitre 1). The results are summarised in Table 47.

**Table 47. Review of liberated company managerial practices**

CHARACTERISTICS OF LIBERATED COMPANIES	MANAGERIAL PRACTICES	KEY SOURCES
<b>Integrated and self-managed team</b>	1. Self-managed team	Carney & Getz, 2009; Getz, 2009; Gilbert <i>et al.</i> , 2018c; Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017; Hamel & Breen, 2007 ; Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015; Peters, 1992
	2. Integration of support functions in units	Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017; Hamel, 2011; Lovas & Ghoshal, 2000
<b>Standardisation of results</b>	3. Information transparency (both strategic and operational)	Arnaud <i>et al.</i> , 2016; Carney & Getz, 2009; Chabanet <i>et al.</i> , 2017; Getz, 2012b; Gilbert <i>et al.</i> , 2018c; Ravasi & Verona, 2001
<b>Supportive practices</b>	4. Guiding roles of managers	Fox & Pichault, 2017; Getz, 2009; Warrick <i>et al.</i> , 2016
	5. Personalised support	Fox & Pichault, 2017; Getz, 2009; Holtz, 2017; Verrier & Bourgeois, 2016; Warrick <i>et al.</i> , 2016
<b>Collective and participative practices</b>	6. Participative decision-making	Chabanet <i>et al.</i> , 2017; Colle <i>et al.</i> , 2017; Getz, 2009; Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017; Hamel & Breen, 2007; Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015; Rousseau & Ruffier, 2017; Warrick <i>et al.</i> , 2016
	7. Right to make mistakes	Carney & Getz, 2009; Chabanet <i>et al.</i> , 2017; Peters, 1992
<b>Autonomy and accountability</b>	8. Self-direction	Getz, 2009; Gilbert <i>et al.</i> , 2018c; Hamel, 2011; Hamel & Breen, 2007; Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015; M. Y. Lee & Edmondson, 2017
	9. Flexible working organization	Colle <i>et al.</i> , 2017; d'Iribarne, 2017; Fox & Pichault, 2017; Getz, 2009; Hamel & Breen, 2007
<b>Symbolic practices (related to the philosophy and values of liberated companies)</b>	10. Abolishment of external signs of power	Arnaud, Mills, & Legrand, 2016; Getz, 2009, 2012; Gilbert <i>et al.</i> , 2018c; Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017; Hamel & Breen, 2007
	11. Corporate events (formal or informal)	Carney & Getz, 2009; Warrick <i>et al.</i> , 2016

Consequently, we formulate the following hypothesis:

**Hypothesis 2** – The typical managerial practices of liberated companies have a positive effect on social performance.



Despite the expected outcomes (identified at both the theoretical and empirical level), the question of liberated company effects on employee-related outcomes remains open. Moreover, we still need a theoretical framework to link managerial practices and outcomes at the organisational level of analysis.

## **2.2. Unpacking the link between Liberated companies and social performance with Clarkson's model**

We examined the link between the practices of liberated companies and social outcomes through an extension of Clarkson's model (1995) of Corporate Social Performance (CSP). Connecting the managerial dimension to social performance broadens the concept of performance beyond the economic dimension and aims to evaluate social performance using subjective measures. Even though the model is quite old, it nevertheless addresses very contemporary organisational issues.

Unlike other CSP conceptualisations, Clarkson's model of CSP establishes a clear link between managerial practices and social performance. This is reflected in Clarkson's conception of CSP: "[T]he ability to manage and satisfy the different corporate stakeholders (Igalens & Gond, 2005, p. 133)<sup>77</sup>. More precisely, Clarkson's model puts an emphasis on both the managerial dimension of stakeholders and related outcomes such as employee satisfaction and attitude. Thus, stakeholder management is "theoretically" integrated in the model (Gond et Crane, 2010).

The model places great emphasis on organisational issues for groups of stakeholders: employees, shareholders, customers, suppliers, public stakeholders, and competitors. Stakeholders are "persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future" (Clarkson, 1995, p.106). Among them, employees are considered to be primary (Clarkson, 1995), even salient stakeholders (Mitchell *et al.*, 1997), since they contribute to the success of the company (Backhaus *et al.*, 2002) and their satisfaction is critical to organisational survival (Clarkson, 1995; Jenkin *et al.*, 2011). Based on stakeholder theory (Freeman, 1984), it assumes that all stakeholders matter and none of them should be predominant in terms of organisational issues (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995). Thus, to be effective,

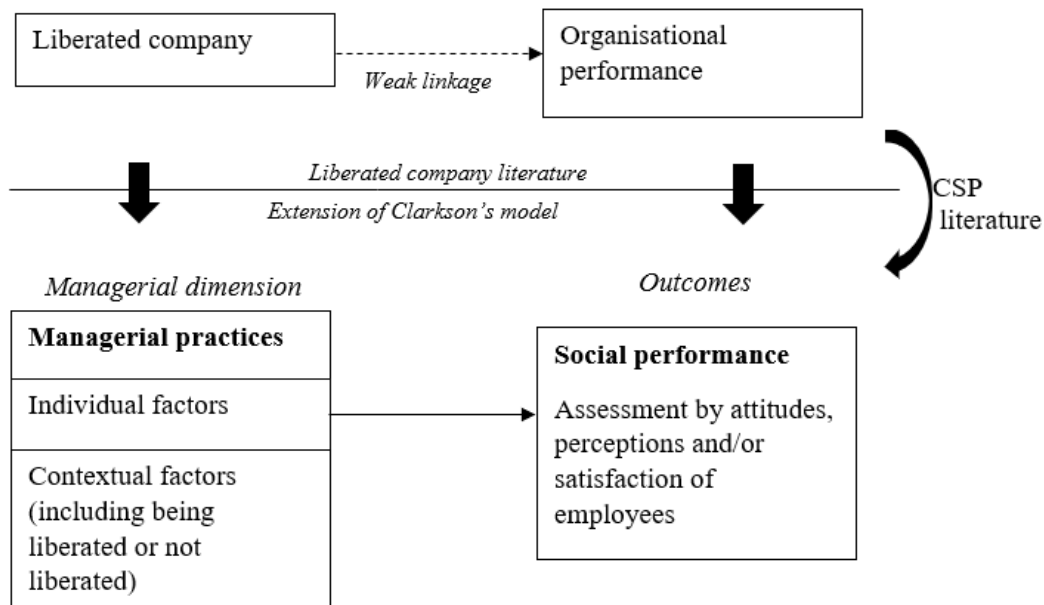
---

<sup>77</sup> Clarkson (1995) didn't define CSP. Consequently, Igalens and Gond (2005) propose a definition of CSP following Clarkson.

an organisation must fulfil stakeholder expectations. Moreover, Clarkson's model focuses on multidimensional performance. Performance dimensions may be categorised according to the different groups of stakeholders (i.e. economic performance for shareholders, social for employees). Therefore, employees can evaluate organisational social performance in terms of subjective measures such as expectations, perception or satisfaction (Clarkson, 1995; Corley, Cochran, & Comstock, 2001; Jamali, 2008; Vong & Wong, 2013). In the CSP model, social performance needs to be evaluated "as [it is] experienced by employees" (Van Buren III, 2005, p. 688).

Even if Clarkson does not resolve all these issues, this model appears easier to operationalise than the other principal CSP models (i.e. Carroll, 1979; Wood, 1991a; Wood & Jones, 1995). It offers a convenient way to measure social performance in accordance with the organisation's stakeholders. While Clarkson does not detail what the managerial dimension encompasses, he specifies that CSP is grounded in the organisation's reality (1995), i.e. what organisations do and to what extent they do it (Gond & Crane, 2010). Therefore, as this model interrogates "how firms really do perform" (Gond et Crane, 2010, p. 687), we suggest that the managerial dimension is observable through practices to effectively "capture the actions" (*ibid.*, p.681). As explained earlier, employees are clearly targeted in liberated company literature as the key beneficiaries of specific practices. Yet one of their key roles (as stakeholders) recognised in the CSP literature is to evaluate outcomes (Clarkson, 1995). Indeed, stakeholder perceptions are a good measure (Igalens & Gond, 2005) of whether liberated companies' managerial practices lead to improved social performance. Figure 28 links conceptual and operational realms, providing an overview of the extension of Clarkson's model to study the effects of liberated companies on social performance.

**Figure 28. Extension of Clarkson's model (adapted from Priem & Butler, 2001)**



### 3. METHODOLOGY AND DATA

The objective of the study is to examine whether and to what extent liberated companies affect social performance. To this end, we use a quasi-experimental method. More generally, experiments are “well-suited to examine causal relationships” (Shadish, Cook et Campbell, 2002, p. 7).

#### 3.1. Expert interviews

This research is based primarily on qualitative data to clarify the transition of liberated companies' measures from theory to practice (Brulhart, 2005). During July and August 2018, we conducted nine semi-structured interviews with experts for the equivalent of 10:40 of recordings or 159 pages of transcript. We selected these experts for their diversity of positions and their relationship with liberated companies: three current managers and one former senior manager in liberated companies (Haute-Savoie Habitat, Poulton and Teractem), two academics (including one adopting a critical approach), one well-known consultant and writer on liberation in companies, one member of an association of young leaders (*Centre des Jeunes Dirigeants*) and one president of an association interested in new forms of organisation and management (MOM21).

Interviews were conducted face-to-face, by phone or by videoconference. The interview guide had two parts. The first was composed of open questions (verifying expert status, experience with liberated companies, performance and typical practices associated with liberated companies). The second, with scale questions involving around 35 assertions linked to liberated company managerial practices enabled validation of the core practices extracted from the literature.

**Table 48. Typical managerial practices of liberated companies**

MANAGERIAL PRACTICES	LITERATURE REVIEW <sup>(1)</sup>	EXPERT INTERVIEWS <sup>(1)</sup>	TYPICAL MANAGERIAL PRACTICES
1. Self-managed teams	++	++	X
2. Integration of support functions in units	+	+	/
3. Information transparency (both strategic and operational)	++	++	X
4. Guiding role of managers	+	-	/
5. Personalised support	++	++	X
6. Participative decision-making	++	++	X
7. Right to make mistakes	++	++	X
8. Self-direction	++	++	X
9. Flexible working organisation	+	++	/
10. Abolishment of external signs of power	++	-	/
11. Corporate events (formal or informal)	+	-	/
12. Employee participation in strategy development process	-	++	/
13. Sharing value created	-	+	/
<b>Number of typical managerial practices</b>			<b>6</b>

(2) - : Non representative practice; +: Representative practice; ++: Typical practice

Table 48 presents the liberated company managerial practices selected after the expert interviews. To be accepted for inclusion, practices must be fully validated (“++”) by both the literature and expert interviews (a minimum of seven experts must consider the practice representative, or non-representative for reverse questions, and eight to be

included as typical). While two practices were added following the expert interviews, employee participation in the strategy development process and sharing value created, only the first is seen as a typical practice. In the end, six managerial practices were included in the survey. These six practices were subject to verification by email by a well-known chief officer of a liberated company. His feedback supports the six selected practices, even if from his point of view some practices should be added to the shortlist, such as “abolishment of external signs of power”. However, we followed our initial intent to select only managerial practices fully validated throughout the process.

### 3.2. Quasi-experimental study

Since our aim was to determine whether liberated companies are more socially responsible than non-liberated ones, the research was drawn from a quasi-experimental quantitative study. The quasi-experimental approach fits Clarkson's recommendations in terms of performance evaluation since the approach depends on (1) the industry and the fit with performance criteria, profit and stakeholder satisfaction; (2) the determination of an appropriate level of performance.

The empirical study was based on a French industrial firm in which only one unit is liberated. The company specialises in innovative coatings and wires for high-tech industry. It is part of a group established in five countries (France, Vietnam, China, Singapore and the United States). The group's turnover was about 89 million euros in 2017, with a 41 million euro turnover for the firm studied. The overall workforce consists of 330 employees, 225 of whom work in three French plants. We compared two French units of one plant in order to eliminate the impact of contingent factors. Since 2013 one business unit (liberated) has adopted managerial practices associated with liberated companies, while the other (not liberated) has not. As suggested by Ramboarison-Lalao & Gannouni (2018), performance can be affected by external contingencies and organisational conditions in liberated companies. A comparative study in a partially liberated plant is a good way to isolate the effects on social performance, i.e. effects that can be directly imputed to typical managerial practices. For example, this method neutralises the potential effects related to the “liberating leader” as he is seen as essential in liberated company literature (Carney & Getz, 2009; Chabanet *et al.*, 2017; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017). Indeed, the objective of the quasi-experimental approach “is to

strengthen causal inference while maintaining internal and external validity without interrupting 'real life' through intrusive intervention" (Grant & Wall, 2009, p. 655).

The study was carried out after conducting a semi-structured interview with the chief executive (1 hour 29 minutes), informal discussions with him and the human resources director, a tour of the plant and non-participant observations during eight liberated company meetings (January 2018 to september 2019). The questionnaire was structured as follows: First, employees indicated how frequently they applied the six managerial practices. Second, they rated the social performance of their unit on four measures (working conditions, loyalty, happiness and satisfaction at work). Third, they provided information on contextual variables including their unit affiliation, in order to test the coherence between labels and practices, and their perception of pressure from clients (the preliminary interview with the chief executive revealed that the non-liberated unit was subject to more client pressure). We also asked about individual and socio-demographic characteristics.

The questionnaires were filled out face-to-face with each employee in the workplace in November 2018. Production activity is carried out on a shift work basis (early morning, evening and night shifts). We surveyed 109 employees (out of a total staff of 143): 50 in the non-liberated unit and 59 in the liberated unit, or a 76.22 % response rate. Among non-respondents, one registered a clear refusal, some ran out of time, with the majority not responding due to absence (work stoppage, vacations, part-time work or temporary employment). Employees came to the conference room in groups of three or four persons for the survey, self-administered in order to get more "honest" responses and reduce a potential bias of social desirability (Alt, Díez-de-Castro, & Lloréns-Montes, 2015). The results of this study were presented to the chief executive, the human resources director and the human resources manager in April 2019.

### **3.3. Description of the variables**

Appendix B (pp.29-30) shows the full list of variables and provides descriptive statistics.

*Dependent variable– Social performance* – The dependant variable *social performance* is a mean score of four variables, i.e. *working environment, happiness at work, satisfaction at work* and *employee loyalty*. These performance variables were drawn

from existing studies which aimed to assess the social performance of liberated companies (Colle *et al.*, 2017; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018). Since surveys are effective and efficient for assessing stakeholder perceptions (Rogelberg & Stanton, 2007), these measures offer an indicator of performance at the organisational level based on employee perceptions and satisfaction<sup>78</sup>. They were asked, “*Considering the following statements, in your unit do you*” on a four-point Likert scale: 1= *Totally agree*, 2= *Agree*, 3= *Disagree* and 4= *Totally disagree* (reversed for analysis). Subjective measures are relevant (Clarkson, 1995) because in addition to evaluation, stakeholders “act upon their interests, expectations, experiences, and/or evaluations” (Wood & Jones, 1995, p. 243). Cronbach’s coefficient  $\alpha$  of the dependant variable *social performance* is 0.770, i.e. is above the acceptable limit of 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1993).

*Independent variables – six managerial practices* – The degree of implementation of the six liberated company managerial practices was measured using 15 variables, derived from existing empirical studies. Mean scores were then calculated for all variables included in each practice (detailed in Appendix B). Variables were rated on a three-point scale (Shah & Ward, 2003): 1 = *Always*, 2 = *Sometimes* and 3 = *Never* (reversed for analysis). They were introduced by “*Evaluate the frequency of implementation of the following practices in your unit*”<sup>79</sup>. Indeed, giving careful consideration to scale width (number of response alternatives) decreases the risk of nonresponse (Rogelberg & Stanton, 2007). Moreover, increasing scale width does not affect  $\alpha$  in a single study, especially after three possible responses (Cox Iii, 1980; Matell & Jacoby, 1972; Voss, Stem, & Fotopoulos, 2000).

*Control variables*– As this is a quasi-experimental study, control with contextual variables was reduced to client pressure (mean score of) rated on a four-point Likert scale. A dummy variable indicates whether the respondent’s unit is liberated.

## 4. RESULTS

### 4.1 Descriptive statistics

Distribution between the liberated and non-liberated units is almost equivalent (50 in the liberated unit and 59 in the non-liberated unit). Preliminary analysis was conducted

---

<sup>78</sup> Sample question: “*Employees are happy at work*”.

<sup>79</sup> This is an English translation of the French questionnaire.

to ensure no violation of assumptions of normality (skewness, kurtosis and normality plot), linearity (scatterplots), multicollinearity (collinearity diagnostic, VIF < 4 and Tolerance > 0.2) and homoscedasticity (scatterplots).

Table 49 displays descriptive statistics of the variables used in the study. The relationship between being liberated, the six managerial practices and social performance was investigated using Pearson correlations (see Table 50). The numbers below the diagonal are coefficients and above are the results of the test for statistical significance. An examination of the correlations reveals that being part of the liberated unit is significantly and positively related to social performance at the  $p < 0.001$  level ( $r = 0.424$ ,  $n = 109$ ). The results also indicate that client pressure is significantly but negatively related to social performance ( $r = -0.339$ ,  $n = 106$ ,  $p < 0.001$ ). As expected, managerial practices positively and significantly correlate with social performance, whether it be the *right to make mistakes* ( $r = 0.374$ ,  $n = 108$ ,  $p < 0.001$ ), practices related to *self-direction* ( $r = 0.349$ ,  $n = 109$ ,  $p < 0.001$ ), *self-managing work teams* ( $r = 0.533$ ,  $n = 109$ ,  $p < 0.001$ ), *participative decision-making* ( $r = 0.456$ ,  $n = 108$ ,  $p < 0.001$ ), *personalised support* ( $r = 0.559$ ,  $n = 107$ ,  $p < 0.001$ ) or *information transparency* ( $r = 0.479$ ,  $n = 109$ ,  $p < 0.001$ ).

**Table 49. Descriptive statistics of the variables**

	<i>N</i>	Min.	Max.	Mean	Median	$\sigma$
Social performance	109	1	4	2.7003	2.7500	.5823
Liberated	109	0	1	/	/	/
Client pressure	106	1	4	1.94	2	.893
Right to make mistakes	108	1.5	3	2.4398	2.5000	.4722
Self-direction	109	1.5	3	2.2462	2.2500	.3453
Self-managing work team	109	1	3	2.1239	2.0000	.6241
Participative decision-making	108	1	3	1.5880	1.5000	.4091
Personalised support	107	1	3	2.0327	2.0000	.6037
Information transparency	109	1	3	2.2446	2.3333	.4618

We used an independent sample *t*-test to identify differences in social performance and managerial practices between the liberated and non-liberated units. The last column of Table 51 shows the values of the *t*-test after checking Levene's test for equality of variances (not included here). The *t*-test shows that there is a significant difference between the two units regarding *social performance* ( $p < .001$ ), as there is for *client pressure* ( $p < .001$ ). Looking at managerial practices, their degree of implementation is



higher in the liberated unit, as expected. However, there is no difference for the *right to make mistakes*.

As recommended by Grant & Wall (2009), the context of a quasi-experimental study may help to explain these results. Indeed, both units are affiliated to the same chief executive. He is the one who decided to “liberate” the plant, yet one of them rejected this. We can thus assume that having the *right to make mistakes* persists in some form. Indeed, some of the liberated managerial practices may be partially and unofficially adopted.

**Table 50. Pearson correlations and significance**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Social performance	-	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
2. Liberated	.424**	-	.002	.272	.000	.000	.005	.004	.001
3. Client pressure	-.339**	-.272**	-	.136	.018	.049	.430	.165	.057
4. Right to make mistakes	.374**	.059	-.108	-	.202	.003	.015	.017	.000
5. Self-direction	.349**	.400**	-.204*	.081	-	.000	.001	.001	.000
6. Self-managing work team	.533**	.391**	-.161	.262**	.371**	-	.000	.000	.000
7. Participative decision-making	.456**	.246*	-.017	.209*	.307**	.348	-	.000	.000
8. Personalised support	.559**	.253**	-.096	.205*	.306**	.547**	.410**	-	.000
9. Information transparency	.479**	.316**	-.186	.410**	.374**	.590**	.447**	.511**	-

\*\* Significant at .01 level.

\* Significant at .05 level.

**Table 51. *t*-test between liberated and non-liberated units**

	MEANS			<i>t</i> -TEST
	NON-LIBERATED	LIBERATED	MEAN DIFFERENCE	
Social performance	2.4333	2.9266	-.49322	-4.842**
Client pressure	2.2000	1.7200	.485	2.883**
Right to make mistakes	2.4100	2.4655	-.05552	-.599
Self-direction	2.0967	2.3729	-.27621	-4.406**
Self-managing work team	1.8600	2.3475	-.48746	-4.309**
Participative decision-making	1.4800	1.6810	-.20103	-2.614**
Personalised support	1.8673	2.1724	-.30507	-2.679**
Information transparency	2.0867	2.3785	-.29186	-3.450**

\*\* Significant at .01 level.

\* Significant at .05 level.

## 4.2 Hierarchical multiple regression

A hierarchical multiple regression was used to assess the ability of typical liberated managerial practices to predict social performance after controlling for client pressure and being liberated. With the use of a  $p < 0.001$  criterion for standardised residuals, no outliers among the cases were found in excess of around  $\pm 3.3$  (Tabachnick & Fidell, 2012).

Two models were evaluated. *Social performance* is the dependant variable in both models. The first model (Model 1) included the dummy variable *liberated* (i.e. employees who belong to the liberated unit) in accordance with quasi-experimental design and the control variable client pressure. In Model 2, we added managerial practices. Appendix A summarises all the variables used in the hierarchical regression. Table 52 displays the standardised  $\beta$  coefficient,  $R^2$  and adjusted  $R^2$  with 95% confidence limit. The regression coefficient is significantly different from zero,  $F(2, 101) = 15.412, p < .001$  with  $R^2$  at .219 for Model 1 and  $F(8, 95) = 11.438, p < .001$  with  $R^2$  at .518 for Model 2, which indicates that the data satisfactorily fit the models. The adjusted  $R^2$  value of 0.518 indicates that more than half of social performance is predicted by Model 2 including managerial practices and control variables at  $p < .000$ .  $F$  variation is also significant ( $p < .000$ ). Thus, the addition of typical managerial practices of liberated companies explains an additional 29.9% of social performance even after accounting for client pressure and belonging to the liberated unit. We also ran another model, not shown, that added individual controls (age, sex, management status, socio-professional category and education) that revealed non-significant effects on social performance.

The results provided by both Models 1 and 2 indicate a significant and positive effect ( $p < 0.05$ ) of being liberated on social performance and support hypothesis 1. This is consistent with the  $t$ -tests displayed in the descriptive statistics that show a performance differential between units. The effect of client pressure also had a significant and negative effect on social performance ( $p < 0.01$ ).

To determine if the distinctive managerial practices of liberated companies have a significant effect on social performance, we looked at Model 2. The results indicate that three typical liberated managerial practices predict social performance and have a positive effect: the *right to make mistakes* ( $p < 0.001$ ), *participative decision-making* ( $p < 0.05$ ) and

*personalised support* ( $p < 0.001$ ). Their significance is confirmed by their 95% confidence intervals that do not include zero as a possible value except for *self-managed work teams* ( $p < 0.1$ ). In contrast, there is no significant effect of practices related to *self-direction* or *information transparency*. Thus, the results partially support hypothesis 2, which suggests that a higher level of social performance can be expected when managerial practices typical of liberated companies are implemented.

**Table 52. Hierarchical regression analysis on social performance**

	STANDARDISED $\beta$ COEFFICIENT	
	MODEL 1	MODEL 2
Client pressure	-.242*** (.059)	-.216*** (.047)
Liberated	.358*** (.105)	.170** (.093)
Right to make mistakes		.213*** (.094)
Self-direction		.025 (.135)
Self-managed work team		.163* (.088) <sup>80</sup>
Participative decision-making		.202** (.114)
Personalised support		.298*** (.084)
Information transparency		-.050 (.123)
$R^2$	.234	.555
Adjusted $R^2$	.219	.518
$F$ change	15.412***	11.438***
$p$ value of the overall model	.000	.000

Standard error in brackets.

\*\*\* Significant at .01 level.

\*\* Significant at .05 level.

\* Significant at .1 level.

## 5. DISCUSSION AND CONCLUSION

This research extends Clarkson's Corporate Social Performance (CSP) model (1995) to establish the missing link between liberated managerial practices and social performance. According to Clarkson's model and this quasi-experimental study, the results are twofold. First, descriptive statistics ( $t$ -test) show a significant difference between the liberated and non-liberated units regarding managerial practices (except *the right to make mistakes*) and social performance. Secondly, we ran a regression analysis to examine the link between managerial practices and social performance, all else being equal. Results of regression analysis show that (1) liberated companies perform better on social indicators than non-liberated companies. These results extend those of Colle *et al.* (2017) and Ramboarison-Lalao & Gannouni (2018), whose qualitative studies found liberated companies to have beneficial effects on employees. (2) The results also reveal

<sup>80</sup> Significant but includes zero as a possible value with 95% confidence intervals.

that three managerial practices have a significant and positive effect on social performance (*personalised support, the right to make mistakes and participative decision-making*) whereas three managerial practices do not (*self-managing work teams, self-direction and information transparency*).

According to the literature, the managerial practices influencing social performance are those that best characterise liberated companies. Considering this result, liberated companies are organisations that authorise employee actions as well as “enable” them (Adler & Borys, 1996). Indeed, an “enabling organisation is an organisation in which the formal rules aimed at the coordination of the actors of the organisation by human supervision, as well as technical devices, allow the achievement of the company’s objectives while allowing the development of possibilities of action and hence the health of the workers” (Bruère, Bellemare, & Caroly, 2018, p.96). The “enabling” aspect is seen “as [being] experienced by employees” (Adler & Borys, 1996, p.77). Managerial practices influencing social performance are *the right to make mistakes, participative decision-making and personalised support*. Collectively they represent a specific combination of liberated companies’ managerial practices (Carney & Getz, 2009; Peters, 1992; Warrick *et al.*, 2016). Indeed, if employees are encouraged to participate and make decisions, they need to know that mistakes are not systematically sanctioned and that they will be able to succeed (with personalised support and skills development, for example). Moreover, everyone can be involved in decision-making, for which they need to be trained. This internal consistency of authorising and enabling employee actions is a characteristic of liberated companies (*cf.* chapitre 1).

These combinations of practices may be linked to *bundles*. A bundle is a configuration of practices used in different domains (Delmas & Pekovic, 2018; Shah & Ward, 2003). The literature on liberated companies emphasises the coherence of the whole organisation (Gilbert *et al.*, 2018c; Mattelin Pierrard *et al.*, 2018; Warrick *et al.*, 2016); these “systems” of practices could mutually reinforce their effect on performance (Macduffie, 1995). The recent work of Delmas & Pekovic (2018) shows that complementarity of practices could be greater: for example, the complementarity between environmental and managerial practices improves economic performance (i.e. employee productivity). This complementarity could be observed between managerial practices or

it could be enlarged with environmental practices, social practices and community-related practices (multiple stakeholder perspective).

### *Contributions*

This study provides preliminary empirical evidence of the effects of liberated companies on social performance, which is still a subject of debate in the literature. It gives voices to employees that have hitherto been neglected in literature in favour of “liberating leaders” (Dortier, 2016). Contributions to CSP literature are threefold: First, due to the extension of Clarkson’s model (1995) as we focus on managerial practices related to employees as applied to liberated companies. The managerial dimension of CSP still receives little attention, and the link with the model’s outcome dimension remains underexplored (Jamali, 2008). The CSP literature needs further research regarding stakeholder management (Shropshire & Hillman, 2007) and managerial levers leading to performance (Bourgel, 2018). Second, since data has been collected for the specific needs of this study grounded in CSP Clarkson’s model, it represents an attempt to re-couple CSP models and CSP data as Gond and Crane (2010) called for. Third, empirical studies on the social dimension remain rare compared to economic and environmental studies (Delmas & Pekovic, 2018). Thus, managerial practices should be further studied for their effect on social performance, as the majority of research remains focussed on financial and environmental performance.

From a managerial perspective, it is not appropriate to follow all managerial trends, as Zerbib (2019) reminds us. The CSP framework is thus useful in questioning new managerial models that aim to face the challenge of achieving multidimensional performance and explore “the social impact of corporations on societies” (Gond & Crane, 2010, pp. 696–697). This study provides evidence about the effects of liberated companies on social performance, which represents a key managerial concern (Anact, 2015; Chabanet *et al.*, 2017). While an increasing number of managers are interested in liberated companies, to initiate or enable “liberation”, they need to know its potential effects. Using Clarkson’s model, this work is meant to be comprehensible to practitioners since stakeholder approaches are recognised as “easy to grasp by managers as most firms understand and define obligations and responsibilities vis-a-vis their traditional stakeholders” (Jamali, 2008, p. 229). Employees are crucial stakeholders to firm survival

(Clarkson, 1995). Thus, employees' assessment of social performance is a key concern both for managers and organisations (Van Buren III, 2005).

From an empirical and methodological perspective, one of the key benefits of quasi-experiments is that they rein in contingent factors as well as differences in strategy, culture and structure. Moreover, despite their many advantages, quasi-experimental studies are greatly lacking even though they are equally relevant for practitioners, as they fit their actual interests (Grant & Wall, 2009), and for academics.

#### *Limitations and avenues for future research*

We have identified three main limitations to this study that may lead to interesting future research. First, as this study took place in one organisation, it needs to be replicated with a larger sample, another context and/or longitudinally (as stakeholder perceptions may have evolved) in order to be generalisable (Shadish *et al.*, 2002). Indeed, we must interpret the results carefully as they come from one case.

Second, the strategic vision statements of well-known liberated companies - "Sustain the lives of two hundred families in Hallencourt" (FAVI), "Engaged together for a better world!" (Chronoflex) or "Build an intelligent region, the region of tomorrow, for the residents of Haute-Savoie" (Teractem) - tend to respond to a diversity of stakeholders in accordance with CSP literature grounded in stakeholder theory. As recommended by several authors, academics could consider the diversity of stakeholders (Jamali, 2008; Van Oosterhout & Heugens, 2008). From an institutional perspective, organisations aim to gain legitimacy, internally and externally, through reputation or goodwill for example (Backhaus *et al.*, 2002; Orlitzky *et al.*, 2003). Thus, organisational performance is a consequence of legitimacy. Future work may detect whether being a liberated company aids in gaining legitimacy with internal and/or external stakeholders.

Third, we focussed on one outcome, social performance, whereas the liberated company literature identifies several outcomes and multidimensional performance (economic, social, environmental and societal) with mediating effects. Getz (2009), using motivation theories and ethnographic methodology, presents a virtuous circle in which employee satisfaction leads to "world class" economic performance, as seen in the subtitle of Carney and Getz's book (2009): "*Free Your Employees and Let Them Lead Your*

*Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*". While some other authors note "quick and strong performance effects" (Foss, 2003, p. 334) following the adoption of liberated company practices, they have not specifically studied this link. This observation is based on the increase in operating profit and return on equity (DeFillippi & Lehrer, 2011; Verona & Ravasi, 2003). Colle *et al.* (2017), based on a single case study, found a positive effect on innovation in accordance with expected and intended outcomes (Carney & Getz, 2009; Getz, 2009; Hamel, 2011; Peters, 1992). Ramboarison-Lalao and Gannouni (2018) revealed that assistant managers perceive positive effects on creativity and technological change mediated by social performance. Future work may examine the mediating effects of social performance on innovation and economic performance in line with the axiom of "do well by doing good" instead of the "do good and do well" of Wood & Jones (1995, p. 235).

## APPENDIX

### Appendix A. Methodology overview

STEPS OF ANALYSIS	DETAILS	EMPIRICAL PROCEDURE
<b>1. Identification of typical managerial practices</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Literature review</li> <li>Nine expert interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cross validation between literature and interviews' results + one final validation</li> </ul>
<b>2. Data collection</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Test of the questionnaire</li> <li>Self-administered questionnaires over three days at employee workplace</li> <li>76,22 % response rate</li> </ul>	
<b>3. Descriptive statistics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relationship between being liberated and social performance</li> <li>Comparison between liberated and non-liberated units regarding social performance and managerial practices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correlation matrix</li> <li><i>t</i>-test</li> </ul>
<b>4. Hierarchical regression</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Total sample (N=109)</li> <li>Effect of typical managerial practices on social performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchical regression<sup>1</sup></li> </ul>

<sup>1</sup>Data were analysed using SPSS version 25.



## Appendix B. Variables and descriptive statistics

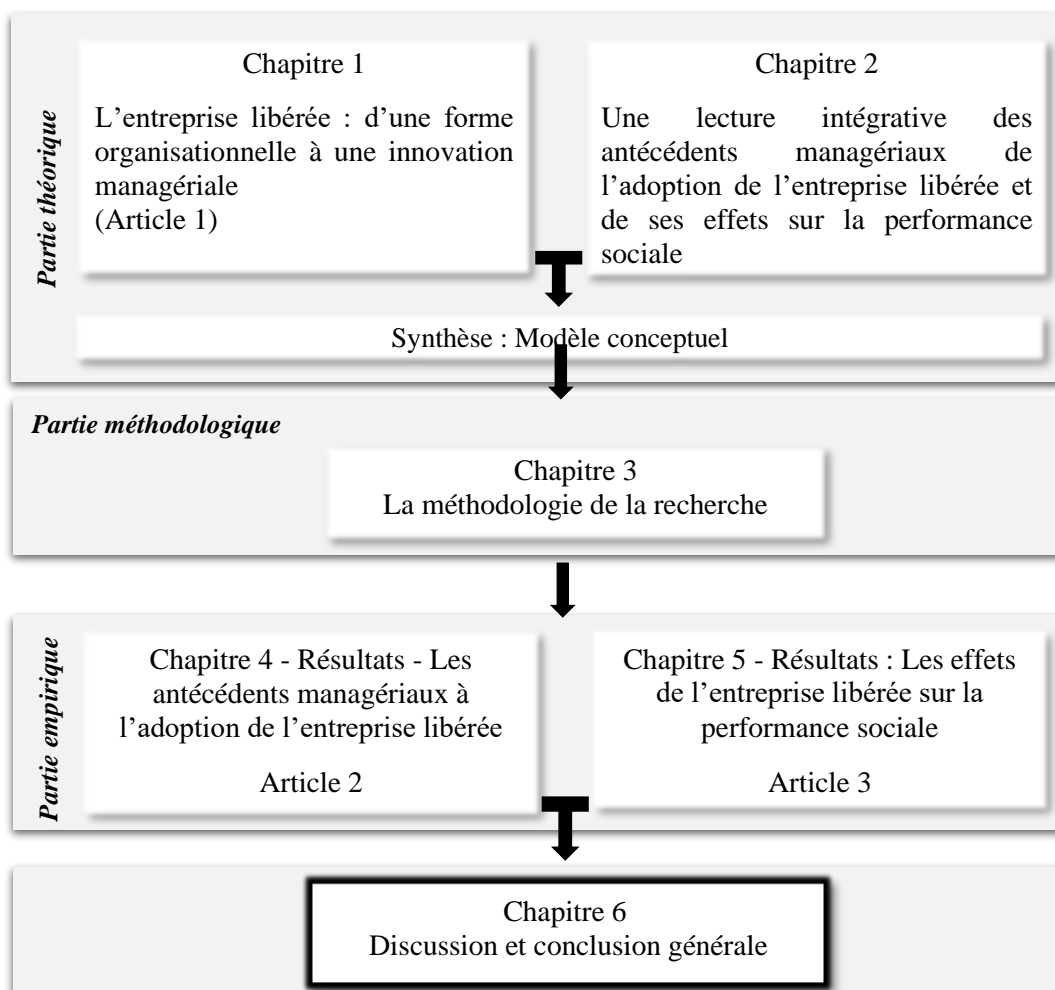
DESCRIPTION		MIN	MAX	<i>N</i>	MEAN	$\sigma$	MEDIAN
<i>DEPENDANT VARIABLE</i>							
Social performance	• Working environment	1	4	108	2.7500	.7380	3
	• Happiness at work	1	4	106	2.4500	.7700	3
	• Satisfaction at work	1	4	109	2.5700	.8320	3
	• Employee loyalty	1	4	108	3.0400	.6100	3
<i>All questions are four-point Likert-type scales.</i>							
<i>INDEPENDENT VARIABLES</i>							
Right to make mistakes	• Employees allowed to make mistakes without risk of blame or rejection.	1	3	107	2.3738	.6069	2
	• Employees encouraged to learn from their mistakes.	1	3	107	2.5000	.6780	3
Self-direction	• Employees allowed to decide how to go about getting their job done and the way to do their job.	1	3	108	2.3600	.6620	2
	• Accountability for work and results	1	3	109	2.5400	.6310	3
	• Freedom to carry out work without hierarchical approval	1	3	107	2.2500	.6460	2
	• Managers do not monitor employees	1	3	108	1.8056	.5546	2

DESCRIPTION		MIN	MAX	N	MEAN	$\sigma$	MEDIAN
Self-managing work teams	• Team members jointly decide on their work.	1	3	106	2.000	.7830	2
	• Employees encouraged to develop a variety of skills for the functioning of their team.	1	3	108	2.2600	.6750	2
Participative decision making	• Integration of HR activities in units (recruitment, compensation policy)	1	3	107	1.2600	.4620	1
	• Decisions taken collectively or individually, without hierarchical input.	1	3	108	1.9200	.5820	2
Personalised support	• Personalised support (regular training, coaching, personal development, etc.)	1	3	107	1.9300	.6830	2
	• Our managers support our development in terms of professional skills or soft skills.	1	3	107	2.1400	.6930	2
Information transparency	• Access to information needed for work, both strategic and operational.	1	3	108	2.3500	.6310	2
	• Direct communication between employees without requiring hierarchical input or procedures.	1	3	108	2.3600	.6760	2
	• Goals, objectives and strategies are communicated to employees.	1	3	108	2.0300	.6900	2
<i>All questions are three-point Likert-type scales</i>							
<i>CONTROL VARIABLES</i>							
Liberated	Part of liberated unit. <i>Dummy variable</i>	0 (No)	1 (Yes)	109	/	/	/
Client pressure	<i>Four-point Likert-type scales.</i>	1	4	106	1.94	.8930	2



## Chapitre 6 : Discussion et conclusion générale

---



*Plan du chapitre*

<b>Introduction</b>	<b>316</b>
---------------------	------------

<b>Section 1 : Discussion des résultats</b>	<b>322</b>
---	------------

1.1. Complémentarité des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale pour l'analyse de la chaîne de l'adoption de l'entreprise libérée.....	322
1.2. Les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée : un levier clé de la performance sociale.....	324
1.3. Diffusion de l'entreprise libérée et rôle du chercheur .....	325

<b>Section 2 : Conclusion générale</b>	<b>329</b>
--	------------

2.1. Contributions de la recherche .....	329
2.1.1. Contributions théoriques .....	329
2.1.2. Contributions empiriques .....	332
2.1.3. Contributions méthodologiques .....	332
2.1.4. Contributions managériales .....	333
2.2. Les limites et les perspectives de recherche .....	335
2.2.1. Limites .....	335
2.2.2. Perspectives de recherche .....	337

## INTRODUCTION

---

L'entreprise libérée représente un objet de recherche émergent qui tarde à recevoir au sein de la communauté académique le même engouement que celui porté par les médias et le monde des entreprises. Cette thèse a cherché à développer un questionnement original, tant du point de vue des chercheurs, en interrogeant la nature conceptuelle de l'entreprise libérée, que celle des entreprises adoptantes pour une meilleure compréhension de ses antécédents et de ses effets. Ce questionnement vise ainsi à couvrir toute la chaîne de l'adoption d'une innovation (Bocquet et Dubouloz, 2015 ; Roper *et al.*, 2008 ; Volberda *et al.*, 2013), l'entreprise libérée. Plus précisément, la problématique que nous avons traitée dans cette thèse est la suivante : **Quels sont les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et ses effets sur la performance sociale des entreprises adoptantes ?**

Pour y répondre, une lecture intégrative de l'adoption de l'entreprise libérée a été développée en combinant les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Sturdy, 2004 ; Volberda *et al.*, 2014). Ces perspectives ont été raffinées en faisant appel à des approches complémentaires et cohérentes pour intégrer les spécificités propres à l'entreprise libérée. Ainsi, nous avons mobilisé l'approche cognitive de la stratégie (Laroche et Nioche, 2006 ; Narayanan *et al.*, 2011) pour appréhender le rôle de la représentation sociale des dirigeants au-delà d'une conception strictement rationnelle de la décision d'adoption. De même, l'approche de la performance sociale de l'entreprise par les parties prenantes (Clarkson, 1995) a représenté un complément cohérent et utile pour élargir la finalité de l'adoption de l'entreprise libérée à une performance sociale appréhendée du point de vue des salariés. Le développement a été structuré autour des trois questions de recherche suivantes :

- ✓ **QR1.** L'entreprise libérée constitue-t-elle un concept nouveau ? (Chapitre 1 – article 1)

Cette question a représenté l'étape préalable mais incontournable pour positionner théoriquement l'entreprise libérée. Il a semblé en effet essentiel de faire un état des lieux exhaustif des recherches consacrées à cet objet pour en saisir sa portée et ses perspectives de développement. Loin de nous confronter à un simple *buzzword* ou à une impasse, l'analyse a montré que l'entreprise libérée pouvait être associée à un « bon » concept au

sens de Gerring (1999). L'étude approfondie réalisée sur le concept lui-même à partir d'une lecture par l'innovation managériale nous a permis de déboucher sur une définition capable de renforcer sa profondeur et sa nouveauté (ou différenciation) (Gerring, 1999) par rapport à des construits plus anciens. L'ensemble des résultats associé à cette étape préalable sont précisés dans le tableau 53 ci-après.

**QR2.** En quoi la représentation sociale et les caractéristiques individuelles des dirigeants influencent-elles la décision d'adopter l'entreprise libérée ? (Chapitre 4 - article 2)

La seconde étape de cette thèse s'est attachée à comprendre le rôle des dirigeants dans la décision d'adopter l'entreprise libérée vue comme une innovation managériale. Soucieuse de développer un cadre d'analyse capable de saisir les spécificités de l'entreprise libérée, l'approche cognitive de la stratégie a été mobilisée (Laroche et Nioche, 2006), en particulier la théorie des représentations sociales. Cette théorie a le mérite de replacer les dirigeants au centre de la décision d'adoption tout en relâchant l'hypothèse de rationalité dans cette prise de décision. Ainsi, cette théorie nous a permis de dépasser la perspective rationnelle de l'adoption en intégrant des antécédents managériaux d'ordre institutionnel conduisant à la formulation de la proposition suivante : **P1. Les antécédents issus à la fois des perspectives rationnelle et institutionnelle sont explicatifs de la décision d'adopter l'entreprise libérée.** Cette proposition a été ensuite déclinée en deux sous-propositions (P1.a et P1.b) pour différencier, au sein des antécédents managériaux, le rôle de la représentation sociale du dirigeant sur la décision d'adoption (P1.a) de celui joué par ses caractéristiques individuelles (P1.b). Les résultats présentés dans le tableau de synthèse 53 indiquent que les sous-propositions ne sont que partiellement confortées empiriquement dans l'étude de cas multiple. En effet, si la représentation sociale et les caractéristiques individuelles du dirigeant ont toutes deux une influence sur la décision d'adoption de l'entreprise libérée, cette influence est aussi bien positive en la favorisant que négative en la freinant.

✓ **QR3.** Quels sont les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale de l'organisation ? (Chapitre 5 - article 3)

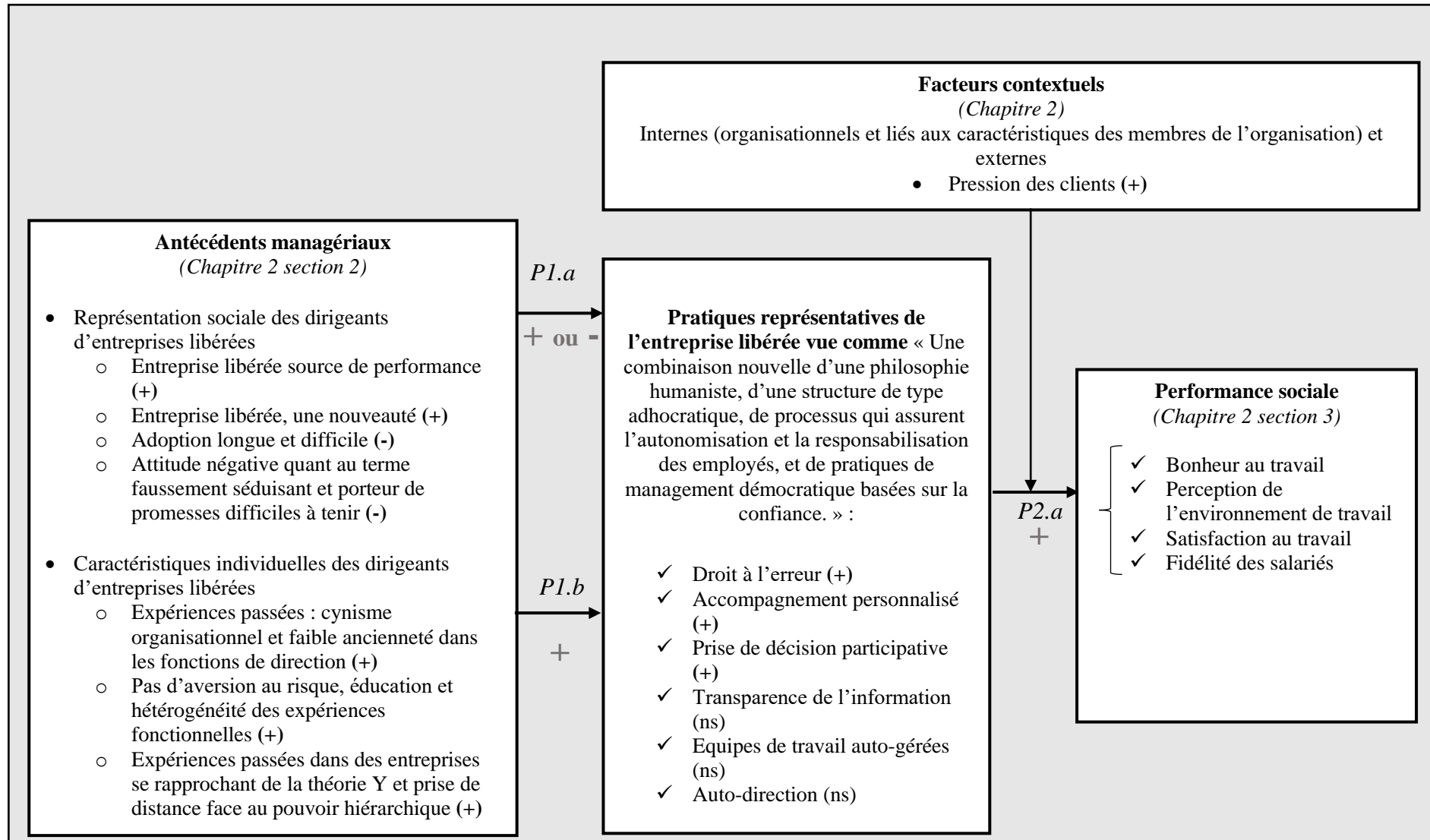
La dernière et troisième étape de cette thèse a cherché à approfondir la lecture du lien entre l'entreprise libérée et ses effets en termes de performance sociale. Le choix de se focaliser sur la performance sociale répond là encore à une volonté de prendre en compte une spécificité forte de l'entreprise libérée dans l'expression d'une finalité sociale, saisie par la centralité des salariés dans la littérature dédiée. Par conséquent, il nous a paru important d'examiner l'effet « pur » de l'entreprise libérée sur la performance sociale à l'aide d'une approche et d'une méthodologie adaptées. Au plan théorique, notre choix s'est porté sur le modèle de Clarkson de PSE par les parties prenantes (1995) pour deux raisons essentielles. D'une part, il s'inscrit en cohérence avec les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'adoption dans la mesure où il fait coexister une conception positive qui recouvre une dimension managériale et instrumentale, et une conception normative qui se fonde sur des principes éthiques et normatifs. D'autre part, il offre une voie praticable pour opérationnaliser la performance sociale et son lien à l'entreprise libérée en portant l'accent sur les pratiques sous-jacentes. Au plan empirique, nous avons mis en œuvre une méthodologie quasi-expérimentale pour contrôler les facteurs contextuels susceptibles de biaiser les résultats. Dans ce cadre, la proposition P2a. a été partiellement confortée puisque trois pratiques représentatives de l'entreprise libérée sur les six identifiées ont montré un effet positif sur la performance sociale de l'organisation adoptante. Ses résultats sont synthétisés dans le tableau 53 ainsi que dans la figure 29 qui permet, par ailleurs, de les resituer plus clairement dans le cadre du modèle conceptuel intégratif de la chaîne d'adoption de l'entreprise libérée, retenu pour ce travail doctoral.



**Tableau 53. Synthèse des résultats des trois articles de recherche**

QUESTIONS DE RECHERCHE	PRINCIPAUX RESULTATS	PROPOSITIONS
ARTICLE 1  QR1. L'entreprise libérée constitue-t-elle un concept nouveau ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'entreprise libérée est, au stade actuel des recherches, un « bon » concept au sens de Gerring (1999).</li> <li>✓ L'entreprise libérée peut être définie comme « une combinaison nouvelle 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 ». Une telle définition a le mérite de renforcer la profondeur et la différenciation du concept.</li> <li>✓ L'entreprise libérée est une innovation conceptuelle et contextuelle radicale par la recombinaison inédite de construits anciens.</li> </ul>	<p><b>P1 : Les antécédents managériaux issus à la fois des perspectives rationnelle et institutionnelle sont explicatifs de la décision d'adopter l'entreprise libérée. → Supportée partiellement</b></p>
ARTICLE 2 + EXTENSION  QR2. En quoi la représentation sociale et les caractéristiques individuelles des dirigeants influencent-elles la décision d'adopter l'entreprise libérée ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La représentation sociale des dirigeants constitue un antécédent clé à l'adoption de l'entreprise libérée. Les dirigeants ont des croyances fortes quant au fait qu'elle soit source de performance bien que son processus d'adoption soit long et non automatique. La représentation sociale représente un biais cognitif du processus de décision.</li> <li>✓ La représentation sociale des dirigeants d'entreprises libérées intègre une attitude négative quant au terme même « entreprise libérée » qu'ils trouvent ambigu, faussement séduisant et source de promesses difficiles à tenir.</li> <li>✓ Les dirigeants d'entreprises libérées se représentent l'entreprise libérée comme une grappe de pratiques ou d'innovations managériales avec des éléments constitutifs pour certains anciens mais une application concrète et conjointe nouvelle.</li> <li>✓ Au regard des caractéristiques individuelles des dirigeants, les expériences passées jouent un rôle complexe et positif, sources d'une forme de cynisme organisationnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ P1.a. Les représentations sociales du dirigeant favorisent sa décision d'adopter l'entreprise libérée. → <i>Supportée partiellement</i></li> <li>✓ P1.b. Les caractéristiques individuelles du dirigeant favorisent sa décision d'adopter l'entreprise libérée. → <i>Supportée</i></li> </ul>
ARTICLE 3  QR3. Quels sont les effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale de l'organisation ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les entreprises libérées ont une performance sociale supérieure comparativement à celle des entreprises non-libérées.</li> <li>✓ Trois pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée ont un effet positif sur la performance sociale : le droit à l'erreur, l'accompagnement personnalisé et la prise de décision participative.</li> <li>✓ Les pratiques représentatives de l'entreprise libérée peuvent se diffuser de manière non intentionnelle même lorsque les salariés sont réticents à les adopter (droit à l'erreur).</li> <li>✓ Deux des pratiques ayant un effet sur la performance sociale sont des pratiques « passives » (droit à l'erreur et accompagnement personnalisé), la dernière (prise de décision participative) est une pratique « d'action ».</li> </ul>	<p><b>P2. L'entreprise libérée a un effet positif sur la performance sociale de l'organisation adoptante. → Supportée partiellement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ P2.a. Les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée ont un effet positif sur la performance sociale de l'organisation adoptante. → <i>Supportée partiellement.</i></li> </ul>

**Figure 29. Antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et effets sur la performance sociale**



Au regard des résultats obtenus dans le cadre de cette thèse, les sections suivantes poursuivent deux objectifs. Dans un premier temps, la **section 1** vise à les discuter de manière transversale à la lumière de notre cadrage théorique. Dans un second temps, la **section 2** spécifie les contributions de la recherche ainsi que ses limites, dont certaines ouvrent la voie à de nouvelles perspectives de recherche.

## **SECTION 1 : DISCUSSION DES RESULTATS**

---

Dans cette section, nous discutons plus particulièrement les grands résultats de la thèse autour de trois axes : la chaîne de l'adoption de l'entreprise libérée à la lumière des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale, les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée comme levier clé de la performance sociale, enfin la diffusion de l'entreprise libérée et le rôle du chercheur.

### **1.1. COMPLEMENTARITE DES PERSPECTIVES RATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DE L'INNOVATION MANAGERIALE POUR L'ANALYSE DE LA CHAINE DE L'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE.**

Au plan théorique, nous mobilisons conjointement les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale pour approfondir, d'une part, l'étude des antécédents managériaux à son adoption, d'autre part, ses effets sur la performance sociale de l'organisation adoptante. Dans la lignée des recommandations de Bocquet et Dubouloz (2019), Damanpour *et al.* (2018), Sturdy (2004) ou Volberda *et al.* (2014), les résultats de cette thèse indiquent qu'il s'agit d'un cadre théorique porteur dans la mesure où l'adoption de l'entreprise libérée ne relève pas que d'une décision strictement rationnelle.

Concernant l'étude des antécédents managériaux, nous avons cherché à intégrer ces deux perspectives en faisant appel à l'approche cognitive de la stratégie (Laroche et Nioche, 2006 ; Narayanan *et al.*, 2011) et en particulier des représentations sociales (Moscovici, 1961 ; Abric, 2011). Nous avons montré que le contenu de la représentation sociale des dirigeants quant à l'entreprise libérée peut favoriser mais aussi dans certains cas constituer un frein à son adoption. Par exemple, du point de vue de la perspective rationnelle, le fait que les dirigeants considèrent le terme comme source de promesses difficiles à tenir aurait pu les dissuader d'adopter l'entreprise libérée. Or, cela n'a pas été observé dans la mesure où tous ont décidé à un certain moment d'adopter l'entreprise libérée, sans toutefois souhaiter en afficher le nom, voire en apportant un autre nom. Au-

délà, de la terminologie, cela donne clairement à voir la force de la dimension sociale associée à leur représentation. Il est d'ailleurs reconnu que les pressions sociales ont un impact encore plus important dans le cas des innovations managériales par rapport aux innovations technologiques (Damanpour, 2017). La représentation sociale des dirigeants intègre à la fois des attributs d'ordre rationnel de l'entreprise libérée (*e.g.* une décentralisation verticale et horizontale, un processus d'adoption compliqué...) mais aussi des attributs d'ordre institutionnel (*e.g.* des clients considérés comme des détenteurs d'influence, une perception négative du terme, une construction sociale de la représentation).

Au regard des effets de l'adoption de l'entreprise libérée, nous avons mobilisé le modèle de Clarkson (1995) de Performance Sociétale de l'Enterprise (PSE) par les parties prenantes, qui est de nature à intégrer ces deux perspectives. Là encore, si la décision d'adoption est prise dans un objectif de performance (perspective rationnelle), la notion même de performance est revisitée au-delà du modèle performance/ profits en intégrant une dimension sociale en réponse aux attentes des salariés. En effet, dans une perspective institutionnelle, l'adoption de l'entreprise libérée résulte des gains sociaux en termes de légitimité et de réputation plus que des gains économiques (Abrahamson, 1991 ; Damanpour, 2017).

Au total, ces résultats montrent tout l'intérêt, voire la nécessité, d'une perspective combinée pour saisir pleinement la chaîne de l'adoption. Compte tenu de l'avancée actuelle des recherches sur l'entreprise libérée, ce travail de thèse est porteur de premiers résultats originaux. Ces résultats suggèrent qu'il est possible d'aller plus loin en combinant plusieurs perspectives théoriques, a priori en tension et ce, pour deux raisons. Premièrement, une perspective unique propose une vision partielle d'une réalité complexe. Une analyse combinée prend alors tout son sens. Poole et Van de Ven (1989, p. 565) donnent quatre méthodes pour le faire : (1) Apprécier les contrastes en les analysant de manière séparée ; (2) Les situer à des niveaux d'analyse différents ; (3) Les situer dans des temporalités différentes ; (4) Trouver une nouvelle perspective qui ôte les oppositions entre les deux perspectives. C'est bien dans cette quatrième proposition que se situe ce travail puisque nous avons montré les limites et apports des perspectives rationnelle et institutionnelle pour étudier l'adoption de l'entreprise libérée. Telle que le soulignent Poole et Van de Ven (1989), cette combinaison a été source de nouvelles

perspectives sur la chaîne de l'adoption, chacune pouvant s'influencer mutuellement. Deuxièmement, même si les perspectives rationnelle et institutionnelle sont a priori en opposition, il est intéressant de les lier lorsque l'on s'intéresse à l'adoption d'innovations managériales (Damanpour *et al.*, 2018), et ce particulièrement dans le cas de l'entreprise libérée compte tenu de ses spécificités. Une telle voie de recherche est « théoriquement importante » dans les études portant sur les innovations managériales puisque, à la fois les effets économiques et sociaux, mais aussi la décision d'adoption, peuvent s'expliquer par chacune des deux perspectives (Damanpour *et al.*, 2018, p.14 ; Volberda *et al.*, 2013 ; Volberda *et al.*, 2014).

Ceci rend l'analyse d'autant plus pertinente dans ce cas précis puisqu'une analyse selon l'une ou l'autre des perspectives conduirait à un raisonnement partiel et incomplet.

## **1.2. LES PRATIQUES MANAGERIALES REPRESENTATIVES DE L'ENTREPRISE LIBEREE : UN LEVIER CLE DE LA PERFORMANCE SOCIALE**

Au regard de nos résultats, les pratiques managériales ayant un effet sur la performance sociale sont le *droit à l'erreur*, la *prise de décision participative* et *l'accompagnement personnalisé*. Ces trois pratiques managériales sont représentatives de l'entreprise libérée et cohérentes (Carney et Getz, 2009 ; Peters, 1992 ; Warrick *et al.*, 2016), ce qui a également été confirmé par les entretiens d'experts. Par exemple, si l'on encourage les salariés à participer et à prendre des décisions, il est important que leurs erreurs ne soient pas systématiquement sanctionnées et qu'ils soient accompagnés (*e.g.* avec un accompagnement personnalisé et le développement de compétences spécifiques). Cette cohérence interne, en autorisant les salariés à agir mais aussi en facilitant leurs actions est une caractéristique des entreprises libérées (Chapitre 1 section 2 et 3). Ainsi, nos résultats montrent que les pratiques managériales qui influencent la performance sociale sont aussi celles que la littérature considère comme caractérisant le mieux les entreprises libérées (*e.g.* Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009). Compte tenu de ce résultat, les entreprises libérées, telles que perçues par les salariés, sont des organisations « habilitantes », qui autorisent les employés à agir et donne les moyens de le faire. Ceci est cohérent avec l'analyse proposée par Gilbert *et al.* (2019, p. 9) sur la signification que revêt la liberté dans les entreprises libérées. L'une des conceptions révélées est « la liberté comme absence d'obstacles », c'est-à-dire des salariés libres d'agir sans entraves. Par leur

étude de cas, les auteurs montrent d'ailleurs qu'il s'agit d'une des premières mesures prises par les « leaders-libérateurs » qui décident de « libérer » leur entreprise.

Ces pratiques peuvent être analysées comme des grappes de pratiques ou *bundles* (Mc Duffie, 1995). Il s'agit d'une configuration de pratiques utilisées dans différents domaines (Delmas et Pekovic, 2018 ; Shah et Ward, 2003). La littérature sur les entreprises libérées souligne également l'importance d'une cohérence d'ensemble (Gilbert *et al.*, 2018c ; Warrick *et al.*, 2016). Selon Mac Duffie (1995), le fait de combiner des pratiques de différents ordres (pratiques managériales et de production) explique en grande partie l'amélioration des performances. Dans la lignée de ces travaux, on peut supposer que ce sont davantage les « systèmes » de pratiques managériales rattachées à l'entreprise libérée qui représentent la clé du renforcement de leur effet sur la performance, plutôt que les pratiques prises individuellement. Les travaux récents de Delmas et Pekovic (2018) vont dans ce sens en montrant que la complémentarité entre pratiques environnementales et pratiques managériales améliore la performance économique (dans ce cas sur la productivité des salariés). Avec une analyse multi parties prenantes, cette complémentarité pourrait être observée entre les pratiques managériales ou être élargie aux pratiques environnementales et sociales.

### **1.3. DIFFUSION DE L'ENTREPRISE LIBEREE ET ROLE DU CHERCHEUR**

L'entreprise libérée se distingue d'autres formes organisationnelles au regard de son caractère émergent. Si elle est largement médiatisée, elle n'est pas diffusée « en masse » (Mercuri Chapuis et de Bovis-Vlahovic, 2016). Comme l'indiquent les résultats du deuxième article, les dirigeants ayant adopté l'entreprise libérée ont pris cette décision sans connaître précisément les effets de l'entreprise libérée. Selon une perspective institutionnelle, la diffusion d'une innovation managériale ne peut simplement s'expliquer par ses résultats mais par l'influence des acteurs externes et notamment un comportement mimétique (Abrahamson, 1991) ou par contagion (Young, 2009). Les dirigeants qui ont choisi jusque-là d'adopter l'entreprise libérée correspondraient davantage à un profil « d'individus précoces », plutôt « visionnaires », voire « aventuriers » (dans le cas de Bill Gore ou Jean-François Zobrist, par exemple) au sens de Rogers (1995). Ainsi, les dirigeants relevant de la « majorité pragmatique » n'ont pas encore adhéré « en masse » à l'entreprise libérée. Nos travaux, ainsi que ceux de l'ensemble de la communauté scientifique travaillant sur le sujet, pourraient contribuer à

la diffusion de cette innovation managériale de manière plus large. Dès lors, les chercheurs pourraient constituer alors des agents du changement ou des « traducteurs » qui facilitent le passage entre « des mondes sociaux éloignés » (i.e. entre les individus précoces et ceux plus pragmatiques) (Callon, 1986 ; Latour, 1989 ; Mercuri Chapuis et de Bovis-Vlahovic, 2016, p. 142 ; Rogers, 1995). Ceci est particulièrement valable dans le cas de nos travaux qui défendent une combinaison des perspectives rationnelle et institutionnelle, jouant un rôle de « maillon » (Rogers, 1995) ou de « porte-parole » (Akrich *et al.*, 1988) facilitant ainsi les interactions entre ces deux mondes sociaux (i.e. individus précoces et pragmatiques). Dans une perspective rationnelle, l'innovation se diffuse grâce à ses attributs alors que la perspective institutionnelle, souligne son importance mais également celle de la prise en compte de la dimension collective de l'innovation devant aboutir à un « compromis socio-technique » (Akrich *et al.*, 1988, p. 6). L'article 3 pourrait contribuer directement à la diffusion de l'entreprise libérée sur une posture rationnelle (une innovation managériale porteuse d'effets sur la performance sociale), sachant qu'il est très important de souligner que notre posture se veut nuancée et non critique ou promotrice de l'entreprise libérée. Les résultats positifs de trois pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée sur la performance sociale risquent d'accroître le biais pro-innovation (Rogers, 1995). Cela est d'autant plus probable que le nombre de travaux empiriques sur les effets de l'entreprise libérée reste faible. Cela met également en évidence l'importance des études critiques en management (*e.g.* Picard, 2015 ; Picard et Islam, 2019), des recherches qui traitent plus spécifiquement du *dark-side* des innovations (Anderson *et al.*, 2014) ou de l'entreprise libérée (*e.g.* Landivar et Trouvé, 2017 ; Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018), mais aussi des recherches mobilisant, pour tout ou partie, une perspective institutionnelle.

Plus généralement, ce point interroge le rôle du chercheur dans l'innovation managériale, et donc d'un potentiel rôle actif, notamment dans sa diffusion (David, 2013). David (2013, p. 104) propose quatre modèles de contribution des chercheurs à l'innovation managériale. Le modèle 1, désignant « la génération conjointe de la théorie et des pratiques de management », fait référence aux innovateurs qui inventent et mettent en théorie l'innovation managériale, tels que Taylor pour l'OST (*ibid.*). Le modèle 2 met en évidence le rôle des chercheurs dans la « mise en théorie de pratiques dont on n'est pas l'inventeur ». On retrouve dans ce cas le travail de Chandler sur la forme M (1962) (David, 2013). Le modèle 3 est relatif à « l'invention de pratiques innovantes à partir

d'une théorie existante sans mise en théorie » par les chercheurs, telle qu'a pu le proposer Hatchuel avec les ateliers de conception innovante développés à partir de la théorie C/K de la conception (David, 2013). Enfin, le modèle 4 s'applique lorsque « le chercheur n'est à l'origine ni de l'innovation, ni de la théorie » par exemple dans les travaux de Zbaracki (1998) sur le *TQM management*. Ils offrent alors un regard critique permettant d'approfondir et affiner la théorie et parfois de remettre en cause les pratiques (David, 2013) La frontière entre les modèles 2 et 4 peut être ténue. Le modèle 2 semble être en concordance avec le travail des chercheurs au stade actuel des recherches sur l'entreprise libérée, en théorisant les « pratiques innovantes inventées par d'autres » mais aussi en les étiquetant (*op. cit.*). Cette action contribue à passer d'une innovation managériale contextuelle à une innovation managériale établie (Canet, 2012 ; David et Hatchuel, 2007), voire une innovation managériale théorisée et labellisée (Birkinshaw *et al.*, 2008). À la suite de Birkinshaw *et al.* (2008), David (2013, p. 105-106), explique que c'est en associant « un nom à un ensemble de pratiques dont on démontre le caractère innovant » que l'on parvient à une innovation managériale établie, ce que nous avons participé à faire en spécifiant le caractère de nouveauté radicale contextuelle et conceptuelle de l'entreprise libérée. Ainsi, nous contribuons à la « théorisation et l'étiquetage », plus particulièrement dans les phases de « mise en lien théorique » (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 832). Dans le cadre de l'entreprise libérée, le travail de détection des nouvelles pratiques a, quant à lui, été fait majoritairement par Peters (1992) puis Getz (2009 ; Carney et Getz, 2009).

À côté du rôle que peuvent jouer les chercheurs dans la diffusion d'innovations managériales, dans le cas de l'entreprise libérée, les entreprises semblent avoir également une contribution active. Selon Alänge *et al.* (1998), les réseaux organisationnels ont une moindre importance dans la diffusion des innovations managériales que dans celle des innovations technologiques, du fait de la nature tacite des connaissances notamment (Ayerbe, 2006 ; David, 1996). Pourtant, nos terrains de recherche montrent que les entreprises libérées (ou en voie de l'être) sont parvenues à s'organiser pour échanger autour de leurs intérêts et concourent ainsi à sa diffusion en interne et en externe (Ayerbe, 2006). Les consultants et autres organismes d'accompagnement des entreprises, en étant « fournisseurs d'innovations » (Alänge *et al.*, 1998) sont également des acteurs actifs de la diffusion. Le fait, par exemple, que notre financement de thèse soit en partie abondé par Thésame, centre expert des métiers de l'innovation et accompagnant des entreprises,



en est une manifestation concrète, et ce même si l'objectif de ce centre d'expertise en innovation, était de rompre avec des visions contradictoires, pour certaines très critiques, voire réfractaires, et pour d'autres très promotrices. Toutefois, leur mission étant également de traduire les innovations ou tendances en méthodes opérationnelles pour les entreprises, Thésame pourrait effectivement représenter un acteur actif de la diffusion ou la non-diffusion de l'entreprise libérée. Quoi qu'il en soit, tout cela nous ramène bien sûr à notre propre responsabilité de chercheur, dont nous avons très vite pris conscience et qui nous a notamment conduit à une recherche de rigueur maximale et à un souci de combiner des perspectives, trop souvent mises en opposition (rationnelle et institutionnelle) alors qu'elles permettent d'apporter différents regards sur un même objet de recherche.

## **SECTION 2 : CONCLUSION GENERALE**

---

Par cette conclusion générale, nous mettons en avant, d'une part, les contributions de ce travail de thèse et d'autre part, les limites et perspectives qui pourraient prolonger cette recherche.

### **2.1. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE**

Cette thèse participe à une meilleure connaissance et compréhension de l'entreprise libérée. Nous présentons ici les contributions de ce travail qui sont d'ordre théorique, empirique, méthodologique et managérial.

#### **2.1.1. Contributions théoriques**

##### *À la littérature sur l'entreprise libérée*

Cette thèse représente un premier apport à la littérature sur l'entreprise libérée avec une contribution issue du cadrage théorique effectué. D'une part, l'analyse conceptuelle, réalisée sur la base de la première revue systématique de la littérature sur le sujet, a permis de stabiliser le concept et de donner une définition plus exhaustive de l'entreprise libérée : « une combinaison nouvelle 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. ». D'autre part, nous proposons une lecture intégrative de son adoption à la fois en embrassant la totalité de la chaîne de l'adoption de l'innovation, de ses antécédents aux effets (Bocquet et Dubouloz, 2015 ; Roper *et al*, 2008 ; Volberda *et al.*, 2013), et par la combinaison des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale. Ce travail contribue à la conceptualisation de l'entreprise libérée en réconciliant des arguments issus d'une littérature jusqu'alors fragmentée grâce à la littérature sur l'innovation managériale, tels qu'ont pu le proposer Hamel et Breen (2007) ou Lam (2005). La combinaison des perspectives rationnelle et institutionnelle est cohérente avec le caractère émergent de l'entreprise libérée dont la portée médiatique constitue l'une des spécificités, dès lors intégrée à notre cadre théorique.

Deuxièmement, ce travail permet également de compléter la littérature sur l'entreprise libérée, au regard du nombre encore faible d'études empiriques, bien qu'il soit en constante augmentation. Ainsi, il s'agit à notre connaissance de la première

recherche portant spécifiquement sur les antécédents à son adoption. Ils n'ont été jusqu'ici qu'abordés de manière secondaire, dans des études ethnographiques reprenant les cas les plus emblématiques d'entreprises libérées (*e.g.* Carney et Getz, 2009). Cette thèse fait également partie des premières recherches portant sur la performance sociale de l'entreprise libérée, sujet largement débattu notamment au niveau managérial, mais qui est peu étudié de manière scientifique. Par rapport aux travaux existants (*e.g.* Colle *et al.*, 2017 ; Corbett-Etchevers *et al.*, 2019), notre apport est double. D'une part, l'analyse repose sur l'identification d'une liste précise des pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée. D'autre part, elle démontre les résultats supérieurs associés à ses pratiques managériales grâce à une étude quantitative quasi-expérimentale permettant d'isoler les facteurs contextuels. Il s'agit de la première étude quantitative sur l'entreprise libérée qui donne la « parole » aux salariés (Dortier, 2016 ; Picard, 2015).

#### *A la littérature sur l'innovation managériale*

Bien que le nombre de recherches sur l'innovation managériale soit croissant (Khosravi *et al.*, 2019), « l'exploration [sur ce champ de recherche] ne fait que commencer » (Le Roy *et al.*, 2013, p. 87). L'innovation managériale reste notamment largement sous-explorée en comparaison de l'innovation technologique (Crossan et Apaydin, 2010 ; Damanpour, 2014 ; Walker *et al.*, 2015). Compte tenu de l'état actuel des recherches, il n'est pas possible, pour l'heure, d'aboutir à une véritable théorie de l'innovation managériale (Damanpour, 2014). Dès lors, il est « capital » de poursuivre les recherches sur le sujet (Le Roy *et al.*, 2013, p.87).

La récente méta-analyse de Khosravi *et al.* (2019), rappelle l'intérêt de se pencher davantage sur les antécédents et les effets de l'innovation managériale, au regard du manque de consensus actuel sur ses antécédents et son rôle sur la performance. Il est important de comprendre ce qui motive et permet l'adoption d'innovations managériales (*ibid.*). Plus précisément, les antécédents à l'adoption sont toujours considérés comme des pistes de recherche à approfondir (Damanpour, 2014 ; Khosravi *et al.*, 2019 ; Volberda *et al.*, 2013 ; Walker *et al.*, 2015), les facteurs internes et externes ayant été davantage étudiés au détriment des facteurs individuels (dont les antécédents managériaux) (Dubouloz, 2013b). A notre connaissance, les représentations sociales des dirigeants n'ont jamais été intégrées comme antécédents à l'adoption alors que nos résultats montrent leur importance, particulièrement pour des objets tels que l'entreprise

libérée qui souffrent encore d'un déficit d'informations et de connaissances. L'approche cognitive de la stratégie permet de comprendre la manière dont les dirigeants pallient cette incertitude, en étant influencés par des processus cognitifs, mentaux et sociaux (Laroche et Nioche, 2006). De même, il existe une réelle insuffisance d'études empiriques sur les effets des innovations managériales, et ce particulièrement en termes de performance sociale (Khosravi *et al.*, 2019 ; Walker *et al.*, 2015). Toutefois, la littérature sur l'innovation managériale ne permettant pas d'appréhender finement la performance sociale (Luk *et al.*, 2008), nous avons cherché à la saisir à l'aide du modèle de PSE par les parties prenantes développé par Clarkson (1995).

*À la littérature sur la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE)*

Cette thèse est porteuse de trois contributions principales à la littérature sur la PSE. Le premier apport a trait à l'extension du modèle de PSE par les parties prenantes de Clarkson (1995) puisque la dimension managériale reste pour lui une *black box* que nous opérationnalisons par les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée. Alors que dans ce modèle les leviers managériaux sont liés aux résultats, nous introduisons un lien clair entre les deux. D'une manière générale, la dimension managériale de la PSE a été peu étudiée, de même que son lien avec les résultats qui n'étaient jusqu'ici qu'implicites (Jamali, 2008). En définitive, ce travail est contributif par l'identification de leviers managériaux menant à une amélioration de la performance (Bourgel, 2018).

Deuxièmement, nous nous intéressons spécifiquement à la performance sociale qui reste étonnamment le parent pauvre de la PSE (Wood et Jones, 1995), le focus étant davantage porté jusqu'ici sur la performance financière (Aguinis et Glavas, 2012) ou environnementale (Delmas et Pekovic, 2018).

Enfin, les données ont été spécifiquement collectées pour les besoins de l'étude en accord avec le modèle de Clarkson (1995), ce qui est rare dans les recherches sur la PSE. En ce sens, la présente recherche répond à l'appel de Gond et Crane (2010) qui soulève un problème d'ajustement des données aux modèles de PSE, le cheminement étant souvent l'inverse. En effet, connu sous le vocable « *data in search of theory* » (*ibid.*), les études se basent d'abord sur les données à partir desquelles un cadrage théorique est construit.

### 2.1.2. Contributions empiriques

Au plan empirique, les travaux sur l'entreprise libérée en sont à leurs prémices. Par cette étude, nous contribuons à leur développement grâce à l'intégration de nouveaux terrains en dehors des cas les plus emblématiques tels que Poulton, Chronoflex, Favi ou W.L. Gore. De plus, nous apportons des données originales en étudiant une entreprise dont l'une des unités a été libérée et l'autre non, ce qui offre une étude robuste, puisque les biais contextuels peuvent être contrôlés.

### 2.1.3. Contributions méthodologiques

Au plan méthodologique, cette thèse apporte plusieurs contributions. Premièrement, elle propose une multi-méthodologie qui fait sens pour éclairer l'entreprise libérée sous différents angles avec une revue systématique de la littérature, une étude de cas multiples, des entretiens d'experts et une étude quantitative quasi-expérimentale.

Deuxièmement, la mobilisation d'une revue systématique de la littérature est particulièrement intéressante dans le cadre d'un travail doctoral puisqu'elle permet d'assimiler et ancrer les recherches sur le sujet dans la littérature existante et constitue en ce sens une base solide pour ce travail doctoral, mais aussi plus largement pour l'élaboration d'un programme de recherche sur l'entreprise libérée (Denyer et Tranfield, 2006).

Troisièmement, nous apportons des justifications quant à l'intérêt d'utiliser des logiciels d'analyse de données textuelles tels qu'Atlas ti. Il nous a permis, d'une part, de rendre la revue systématique de la littérature plus rigoureuse, et d'autre part, d'appliquer la méthode Gioia (Gioia *et al.*, 2012) pour analyser la représentation sociale des dirigeants de l'entreprise libérée.

Quatrièmement, les méthodologies quasi-expérimentales restent rares en management stratégique et ce bien qu'elles revêtent de nombreux avantages notamment pour isoler les effets sur la performance fortement soumise aux facteurs contextuels (Grant et Wall, 2009 ; Shadish *et al.*, 2002 ; Walker *et al.*, 2015). Enfin, il existe toujours des challenges méthodologiques à l'opérationnalisation d'un objet de recherche, tel que l'entreprise libérée comme le souligne la littérature sur l'innovation managériale (Dubouloz, 2013b ; Walker *et al.*, 2015). Pourtant, la mesure a un rôle crucial sur les

résultats des études empiriques, qu'ils portent sur les antécédents à l'adoption ou les effets en termes de performance (Walker *et al.*, 2015). Ce point a fait l'objet d'une attention particulière avec une double validation des pratiques représentatives de l'entreprise libérée sur la base d'une revue de la littérature et d'entretiens avec des experts.

#### 2.1.4. Contributions managériales

Les managers portent un intérêt marqué à l'entreprise libérée. Selon l'enquête 2016 de la FNEGE (Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises) s'intéressant à l'impact de la recherche en management, l'entreprise libérée est dans le top 25 des connaissances de gestion/management qui sont citées comme parmi les plus utiles dans les pratiques managériales des managers<sup>81</sup> (Kalika *et al.*, 2016). Isaac Getz arrive dans le top 3 des penseurs contemporains dans le champ du management (à égalité avec C. Christensen) qui, d'après les managers, ont le plus d'influence au monde (29 citations) (*ibid.*). Dans la même étude, il apparaît aussi dans le top 20 des auteurs influençant le plus leurs pratiques managériales. Selon le baromètre FNEGE (2018), pour 96% des dirigeants interrogés<sup>82</sup>, la performance globale (autre que financière) constitue leur première préoccupation stratégique (elle était quatrième dans le baromètre 2015). Ainsi, d'un point de vue managérial, cette thèse est utile pour les managers mais aussi pour les organismes chargés de l'accompagnement des entreprises, ceci pour trois raisons principales.

Premièrement, l'analyse conceptuelle est utile aux professionnels, managers ou organismes accompagnant les entreprises, qui souhaitent se saisir pleinement du concept d'entreprise libérée et situer clairement les différents attributs qui la caractérisent. Elle permet également de se saisir de nouveaux arguments pour lever (au moins en partie) les tensions autour de l'entreprise libérée tout en se départissant des discours souvent aux antipodes entre promoteurs et opposants. Pour mémoire, nous avons identifié en introduction deux tensions d'ordre conceptuel et contextuel.

- ✓ *Tension d'ordre conceptuel* - Bien qu'elle soit souvent assimilée à une nouvelle forme organisationnelle qui suscite un réel engouement médiatique, l'entreprise

---

<sup>81</sup> Base de sondage : n=1557 managers ; 44,3% de jeunes cadres, 25,2% de dirigeants ou consultants, 18,2% de spécialistes fonctionnels, 12,2% d'ingénieurs ; plus de la moitié sont issus d'école de commerce ; 85% citent un penseur ; 80 % citent au moins une connaissance.

<sup>82</sup> Base répondants : 448 cadres du secteur privé. Sur cette préoccupation, il n'y a pas de différence significative entre les répondants issus d'une entreprise de moins de 50 ou plus de 50 salariés.

libérée souffre d'une littérature académique à la fois restreinte et fragmentée (au regard des termes, définitions et théories) qui ne permet pas encore d'affirmer l'existence d'un véritable concept au regard notamment de sa nouveauté.

- ✓ *Tension d'ordre contextuel* - L'entreprise libérée est adoptée par un nombre croissant de dirigeants sans que l'on en connaisse les raisons et les effets.

Deuxièmement, ce travail participe à la compréhension des raisons qui favorisent ou freinent l'adoption de l'entreprise libérée, particulièrement en ce qui concerne les antécédents managériaux. En effet, les dirigeants sont souvent ceux qui décident ou non d'adopter une innovation managériale. En ce sens, il est important pour eux, mais aussi pour les consultants et autres organismes qui les accompagnent, de comprendre et de prendre en compte leurs motivations, parfois difficilement identifiables lorsqu'elles ne sont pas strictement rationnelles. En ce sens, l'approche cognitive de la stratégie indique l'intérêt d'identifier et de comprendre le rôle des représentations sociales et caractéristiques individuelles des dirigeants lors des prises de décisions stratégiques, telles que l'adoption de l'entreprise libérée. Cette recherche permet ainsi de sensibiliser les organismes accompagnateurs, consultants mais aussi les dirigeants au fait que les décisions ne soient pas purement rationnelles et fournit des éléments méthodologiques pour enrichir leurs diagnostics et révéler des motivations. Les dirigeants peuvent notamment être interrogés (voire s'interroger eux-mêmes) sur leur représentation par exemple en procédant par chaînage cognitif : « *Qu'est-ce qu'une entreprise libérée selon vous ?* », « *Vous me dites que l'entreprise libérée est .... Pourquoi ?* », [...], « *Vous me dites que .... Pourquoi est-ce important pour vous ?* ».

Troisièmement, telle que le révèle la presse managériale et économique, les managers cherchent des réponses quant aux effets de l'adoption de l'entreprise libérée qui sont davantage postulés que démontrés. Le lien de causalité était jusque-là à établir. En effet, selon une perspective rationnelle, pour s'engager ou non dans cette voie, ils ont besoin de connaître ses effets afin de l'intégrer de manière cohérente à leur projet stratégique. Ainsi, ce travail contribue à réduire l'incertitude à laquelle font face les managers. Nous offrons des recommandations concrètes aux managers qui souhaitent améliorer la performance sociale de leurs entreprises. En nous focalisant sur les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée, nous leur donnons des leviers d'action concrets. Si ce lien de causalité peut être traditionnellement interprété selon une

perspective rationnelle, nous en proposons une relecture en intégrant la perspective institutionnelle. Ainsi, la performance sociale est aussi le résultat d'une réponse aux attentes des salariés. Lorsque les dirigeants recherchent une performance sociale, ils sont également en recherche de légitimité. Le lien de causalité peut s'interpréter au-delà de la sécurisation de l'adoption dans le cadre d'une perspective rationnelle selon laquelle l'adoption de nouvelles pratiques permet d'atteindre un objectif organisationnel.

Enfin, les différentes contributions issues de ce travail doctoral ont fait l'objet de différentes valorisations académiques et managériales, telles que précisées en introduction et en amont des articles de recherche (dont la contribution personnelle de l'auteur est précisée dans l'annexe 15).

## **2.2. LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

### **2.2.1. Limites**

Nous voyons six principales limites à ce travail de thèse dont certaines sont porteuses de perspectives pour de futurs travaux de recherche.

(1) La première limite porte sur le nombre de cas étudiés dans cette thèse. En effet, pour augmenter la validité externe, d'autres dirigeants pourraient être interrogés et l'étude quasi-expérimentale répliquée. Ce nombre de cas s'explique par deux facteurs relatifs à l'objet d'étude de la thèse : son caractère émergent et peu stabilisé qui a nécessité à la fois une analyse conceptuelle et un travail conséquent d'identification des pratiques représentatives de l'entreprise libérée ; un nombre d'entreprises libérées encore limité et/ou une difficulté pour les identifier.

(2) La thèse n'aborde pas la question du « *timing* » d'adoption qui pourrait pourtant avoir des implications pour l'analyse des antécédents managériaux à l'adoption (Walston *et al.*, 2001, p. 197). Les perceptions des dirigeants peuvent changer « drastiquement » tout au long du cycle d'une innovation (Kimberly, 1982, p. 643). Ainsi, les peurs et inquiétudes initiales peuvent s'amenuiser à mesure que le dirigeant gagne en expérience. De même, le travail doctoral d'Harder (2011) montre que les antécédents managériaux peuvent être différenciés selon que l'innovation managériale soit nouvelle pour l'état de l'art et/ou pour l'organisation.



(3) Nous analysons l'adoption comme une décision, ce qui s'explique par la récurrence des études sur l'entreprise libérée. Néanmoins, nous sommes conscients des limites que cela représente. Une analyse des antécédents à l'adoption se trouverait enrichie grâce à une approche processuelle de l'adoption (Damanpour et Aravind, 2012 ; Dubouloz, 2013a, 2013b). En effet, le processus d'adoption revêt plusieurs phases, différemment détaillées selon les auteurs avec par exemple le découpage suivant : l'initiation et la décision, la mise en usage et la poursuite de l'usage (Damanpour, 1991 ; Dubouloz, 2013b). Ainsi, chaque antécédent pourrait avoir un effet différencié sur chacune des phases.

(4) Notre perspective intégrative n'intègre pas toutes les perspectives de l'innovation managériale, à savoir la perspective *culturelle* et la perspective *développement de la théorie* selon la classification de Volberda *et al.* (2014) bien que celle-ci ait été discutée. La perspective culturelle aurait permis de prendre en compte plus largement l'adaptation au contexte (Sturdy, 2004).

(5) Les perspectives intégratives, même si elles ouvrent de nouveaux horizons dans le cadre cette recherche, présentent un certain nombre de limites (Daudigeos, 2009 ; Poole et Van de Ven, 1989). En effet, nous proposons une analyse par la combinaison des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale. Selon Poole et Van de Ven (1989), « la nouvelle perspective peut simplifier à outrance certaines questions ou ignorer des problèmes qui, à l'origine, ont donné lieu à des positions antérieures » (p. 567). Toutefois, tel que le recommandent Poole et Van de Ven (1989), nous avons veillé au préalable à exposer les tensions inhérentes à l'entreprise libérée, ceci à la lumière de la littérature dédiée. Cela nous a permis d'en apprécier « les contrastes » (*ibid.*, p. 565). L'approche intégrative n'est pas dénuée d'intérêt puisqu'elle permet d'assumer les grandes tensions propres à l'entreprise libérée et de les intégrer dans un cadre conceptuel unique. Il aurait néanmoins été possible d'analyser l'entreprise libérée selon deux perspectives (ou plus) de manière distincte. En effet, chaque perspective, tout comme chaque paradigme, permet d'observer l'organisation selon un angle précis (Burrell et Morgan, 1979 ; Gioia et Pitre, 1990). En proposant une intégration de deux perspectives cela conduit à en créer une troisième. En ce sens, l'intégration ne permet pas une étude en profondeur de l'entreprise libérée selon une perspective rationnelle puis institutionnelle mais bien selon une combinaison des deux.

(6) Dans cette thèse, nous explorons les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale de l'organisation. Pourtant, la littérature sur l'entreprise libérée avance également des résultats économiques (*e.g.* Getz, 2009). De même, la littérature sur la PSE met en avant des résultats en termes de performance économique, sociale, sociétale et environnementale, même si empiriquement les études se sont concentrées sur les volets économiques et environnementaux (Delmas et Pekovic, 2018 ; Orlitzky *et al.*, 2003).

### 2.2.2. Perspectives de recherche

Six perspectives de recherche clés se dégagent au terme de cette thèse, notamment en réponse aux limites soulevées ci-dessus.

La première perspective est relative à l'étude *du processus de diffusion* de l'entreprise libérée (Abrahamson, 1991, 1996 ; Rogers, 1995). Dans l'approche critique de l'entreprise libérée, les chercheurs postulent que le choix de l'entreprise libérée est fortement marqué par des phénomènes de mode ou de mimétisme. Le rôle des acteurs externes, tels que les consultants, gourous, médias, chercheurs pourrait faire l'objet d'investigations approfondies. L'étude du processus de diffusion de l'entreprise libérée pourrait également permettre de mieux situer la phase dans laquelle se situe actuellement l'entreprise libérée : création, sélection, développement ou dissémination (Abrahamson, 1996). Pour ce faire, il serait intéressant de mobiliser différentes sources de données et méthodologies. En effet, qu'il s'agisse des approches classiques (Rogers, 1995) ou *fads and fashions* (Abrahamson, 1991) de la diffusion, le rôle des *mass media*, *fashion-setters* et relations interpersonnelles est clé. Aussi, la mobilisation d'une méthodologie de revue systématique de la littérature, sur un corpus constitué de la littérature « grise », la presse spécialisée managériale et économique sur l'entreprise libérée est envisagée. Elle pourrait, dans un premier temps, permettre de déceler la position des *mass media* et *fashion-setters* face à l'entreprise libérée et leur capacité à faire apparaître l'objet « entreprise libérée » comme un choix rationnel ou un enjeu de légitimité, ce qui peut modeler les croyances des organisations et de leurs dirigeants. Dès lors, des interviews avec divers acteurs pouvant être rapprochés des leaders d'opinion, aventuriers, visionnaires, pragmatiques, sceptiques ou lambins (Abrahamson, 1991 ; Rogers, 1995) pourraient permettre d'identifier les effets des *mass media* et *fashion-setters* sur leurs comportements face à l'entreprise libérée. Ce type de travail serait porteur pour identifier

dans quelle phase du processus de diffusion (Abrahamson, 1991) se situe l'entreprise libérée et quelles en seraient ses « réinventions » (Rogers, 1995), adaptations et modifications futures (Ansari *et al.*, 2010 ; Mamman, 2009 ; Volberda *et al.*, 2014). Il est possible que l'entreprise libérée ne représente, en effet, qu'une étape vers une autre innovation managériale.

La seconde perspective de recherche vise à approfondir les résultats portant sur la représentation sociale des dirigeants d'entreprise libérée comme antécédent à l'adoption. Frambach et Schillewaert (2002) soutiennent que pour mieux comprendre les antécédents à l'adoption d'une innovation, il faut se demander quelles raisons poussent une organisation à ne pas l'adopter. L'*approche expérimentale des représentations sociales* (Abric, 2011) permet de répondre à cette question en interrogeant, en sus des dirigeants ayant décidé d'adopter l'entreprise libérée, des dirigeants intéressés mais qui n'ont pas pris une telle décision. Nous aurions ainsi une compréhension plus fine des mécanismes qui se jouent à ce moment précis.

La troisième perspective de recherche porte sur l'effet de l'entreprise libérée sur les *différents types de performances de l'organisation, économique, sociale, sociétale et environnementale* dans les entreprises libérées. Cette perspective est clé, à la fois pour la littérature sur la PSE mais aussi sur l'innovation managériale puisque, d'une manière générale, les effets des innovations managériales restent mal connus (Hecker et Huber, 2017). Traditionnellement, la littérature sur la PSE mesure en premier lieu les effets sur la performance financière (Margolis *et al.*, 2007). Or, dans le cas de l'entreprise libérée, les différentes performances sont ciblées telles que l'illustre la formulation de leur vision : « Construire un territoire intelligent, le territoire de demain, pour les citoyens de Haute-Savoie » (Teractem), « Faire toujours plus et mieux pour moins cher, à Hallencourt, dans le respect de la terre de nos enfants » (Favi) ou « Engagés ensemble pour un monde meilleur ! » (Chronoflex). Les entreprises libérées cherchent donc à répondre à une diversité de parties prenantes (Gilbert, Telgborg *et al.*, 2017). Des auteurs issus de la littérature sur la PSE invitent à considérer plus largement les effets de l'entreprise libérée sur les différentes parties prenantes (Jamali, 2008 ; Van Oosterhout et Heugens, 2008). Cette performance de l'organisation pourrait, par exemple, être évaluée selon une perspective institutionnelle en termes de légitimité interne et externe.

La quatrième perspective porte sur *l'approche processuelle* (Langley *et al.*, 2013), dont les recherches se développent au sein de la littérature sur l'adoption de l'innovation managériale. Elle représente un cadre d'analyse porteur (Bocquet et Dubouloz, 2015 ; Damanpour *et al.*, 2018 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Dubouloz, 2013b). Khosravi *et al.* (2019), à l'issue de leur très récente méta-analyse sur l'innovation managériale recommandent aux chercheurs d'emprunter cette voie pour identifier les différents facteurs clés à différentes étapes du processus d'innovation managériale et la manière dont ils peuvent avoir un effet sur les étapes subséquentes. Une innovation managériale peut être rejetée, pas seulement au moment de la prise de décision. L'étude de ses abandons pourrait permettre, d'une part, de comprendre comment mieux maîtriser le processus d'adoption (Mercuri Chapis et De Bovis-Vlahovic, 2016) et d'autre part, d'identifier les facteurs qui favorisent ou au contraire freinent l'adoption d'une innovation managériale dans le temps.

Dans la continuité, la cinquième perspective exploite également les potentialités offertes par l'approche processuelle. Elle permet d'approfondir la compréhension quant à l'effet des pratiques représentatives de l'entreprise libérée sur la performance sociale. Sur la base de nos résultats et de la littérature sur l'entreprise libérée, nous suggérons qu'il pourrait exister une *temporalité « optimale » d'adoption de ces pratiques voire de combinaison de pratiques*, connue sous le terme de grappes de pratiques ou *bundles* (MacDuffie, 1995). Une solution serait de les analyser selon qu'il s'agisse de pratiques « permettantes/ capacitanes » (*enabling*) ou « d'action » (Adler et Borys, 1996 ; Bruère *et al.*, 2018). Selon Carney et Getz (2009), mais aussi tels que le mettent en évidence les travaux de Foss (2003), la cohérence est absolument nécessaire. Foss (2003) montre d'ailleurs le déclin de l'entreprise libérée Oticon qui, en changeant le système administratif avec l'introduction d'une intervention sélective, a rompu la dynamique relative à la prise de décision participative. Ce point est particulièrement en adéquation avec les résultats de cette thèse qui mettent en évidence une nécessaire cohérence entre les différents attributs de l'entreprise libérée. Certaines pratiques « permettantes/ capacitanes » pourraient donc avoir un effet indirect ou représenter une condition préalable à la mise en œuvre des pratiques d'action. Par exemple, pour être en mesure de *prendre des décisions*, les salariés doivent être en capacité de le faire, c'est-à-dire avoir les compétences nécessaires (*pratique accompagnement personnalisé*), *disposer des informations* nécessaires et avoir le *droit à l'erreur*. Cette étude pourrait être menée au

moyen d'une étude de cas multiple auprès d'entreprises libérées ayant réussi et échoué dans leur libération. Par ailleurs, l'approche processuelle est particulièrement ignorée dans la littérature sur la PSE. L'entreprise libérée offre un pont entre la littérature sur l'innovation managériale, qui s'intéresse de près à cette dimension temporelle, et la littérature PSE qui ne l'intègre pas à notre connaissance.

Enfin, une sixième perspective s'oriente sur la *diffusion involontaire de pratiques*. Dans la lignée des résultats de l'article 3, qui indiquent une absence de différence de perception sur le droit à l'erreur entre l'unité libérée et l'unité non libérée, il serait intéressant d'explorer plus en détail le mécanisme de diffusion. La littérature sur les *knowledge spillovers* aujourd'hui mobilisée par exemple dans les recherches portant sur les services de R&D, constituent une base intéressante à cette investigation (Audretsch et Feldman, 1996). Selon cette littérature, l'unité non-libérée aurait acquis cette pratique avec un effort moindre grâce à son adoption dans l'unité libérée (Jaffe, 1986). Les résultats issus de cette étude pourraient constituer un levier managérial clé pour faciliter l'adoption d'une innovation managériale dans les organisations en jouant sur les proximités (Bocquet et Brossard, 2008).

Au final, dans cette thèse, nous avons souhaité contribuer aux recherches sur l'entreprise libérée qui, du fait de sa nouveauté, de ses promesses et de l'intérêt qu'elle suscite, tant d'un point de vue managérial qu'académique, appelle à être davantage étudiée. Ce dernier chapitre de discussion et conclusion apporte une « cohérence interne » à cette thèse reposant sur un format hybride (Charreire Petit *et al. in* Chiambaretto, 2012, p. 47). En effet, nous avons mis en évidence et discuté de grands résultats transversaux qui sont porteurs pour de futures recherches sur l'entreprise libérée.

## Bibliographie

---

### A

Abord De Chatillon E., Richard D. (2015). « Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC) - Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC », *Revue Française de Gestion*, 41, n° 249, p. 53-71.

Abrahamson E. (1991). « Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Refection of Innovations », *Academy of Management Review*, 16, n° 3, p. 586-612.

Abrahamson E. (1996). « Management Fashion », *Academy of Management Review*, 21, n° 1, p. 254-285.

Abric J.-C. (1976). *Jeux, conflits et représentations sociales*, Thèse de doctorat, Université de Provence, Marseille.

Abric J.-C. (2003). « 8. L'étude expérimentale des représentations sociales », dans *Les représentations sociales*, Presses universitaires de France, p. 203-223.

Abric J.-C. (2011). *Pratiques sociales et représentations*, Presses Universitaires de France - PUF, Paris.

Acquier A., Aggeri F. (2015). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *A genealogy of managerial thinking on CSR.*, 41, n° 253, p. 387-413.

Acquier A., Gond J.-P. (2007). « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re) découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance contrôle stratégie*, 10, n° 2, p. 5-35.

Acquier A., Valiorgue B., Daudigeos T. (2017). « Sharing the Shared Value: A Transaction Cost Perspective on Strategic CSR Policies in Global Value Chains », *Journal of Business Ethics*, 144, n° 1, p. 139-152.

Adam-Ledunois S., Damart S. (2017). « Innovations managériales, attrapons-les toutes ! », *Revue française de gestion*, n° 264, p. 117-142.

Adler P.S. (2012). « The Sociological Ambivalence of Bureaucracy: From Weber via Gouldner to Marx », *Organization Science*, 23, n° 1, p. 244-266.

Adler P.S., Borys B. (1996). « Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive », *Administrative Science Quarterly*, 41, n° 1, p. 61-89.

Aguinis H., Glavas A. (2012). « What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda », *Journal of Management*, 38, n° 4, p. 932-968.

Aguinis H., Solarino A.M. (2019). « Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants », *Strategic Management Journal*, 40, n° 8, p. 1291-1315.

Aigouy C., Granata J. (2017). « L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen Groupe France », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 63-85.

Akrich M., Callon M., Latour B., Monaghan A. (2002). « The key to success in innovation part II: The art of choosing the good spokenpersons », *International Journal of Innovation Management*, 06, n° 02, p. 207-225.

Aldebert B., Rouziès A. (2011). « L'utilisation des méthodes mixtes dans le recherché francophone en stratégie : constats et pistes d'amélioration », « L'utilisation des méthodes mixtes dans le recherché francophone en stratégie : constats et pistes d'amélioration », *10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Nantes*.

Allard-Poesi F., Perret V. (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans AL T.R.-A. ET (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p. 14-47.

Alt E., Díez-de-Castro E.P., Lloréns-Montes F.J. (2015). « Linking Employee Stakeholders to Environmental Performance: The Role of Proactive Environmental Strategies and Shared Vision », *Journal of Business Ethics*, 128, n° 1, p. 167-181.

Anact (2015). « Synthèse documentaire sur l'entreprise libérée ».

Anderson N., Potočnik K., Zhou J. (2014). « Innovation and Creativity in Organizations », *Journal of Management*, 40, n° 5, p. 37.

Angot J., Milano P. (2014). « Comment lier concepts et données ? », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, Paris, p. 197-218.

Ansari S.M., Fiss P.C., Zajac E.J. (2010). « Made to fit: How practices vary as they diffuse », *Academy of management review*, 35, n° 1, p. 67-92.

Antoine M., Donis C., Rousseau A., Taskin L. (2017). « La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 163-184.

Armbruster H., Bikfalvi A., Kinkel S., Lay G. (2008). « Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys », *Technovation*, 28, n° 10, p. 644-657.

Arnaud N., Mills C.E., 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, p. 107-118.

Astley W.G., Van de Ven A.H. (1983). « Central Perspectives and Debates in Organization Theory », *Administrative Science Quarterly*, 28, n° 2, p. 245-273.

Audretsch D.B., Feldman M.P. (1996). « R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production », *The American Economic Review*, 86, n° 3, p. 630-640.

Autissier D., Guillain J.-Y. (2017). *La parole libérée en entreprise : Les innovations managériales collaboratives de la FDJ*, 1<sup>re</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris.

Autissier D., Johnson K.J., Moutot J.-M. (2016). « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management », *Question(s) de management*, n° 13, p. 25-33.

Avenier M.-J. (2011). « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion », *le Libellio d'AEGLIS*, 7, n° 1, p. 39-52.

Avenier M., Thomas C. (2015). « Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks », *Systèmes d'information & management*, Volume 20, n° 1, p. 61-98.

Avenier M.-J., Gavard-Perret M.-L. (2018). « Incrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », dans *In " Méthodologie de la recherche en sciences de gestion- Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion", de ML Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert*, p. chapitre-1.

Ayerbe C. (2006). « Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *Revue internationale P.M.E: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19, n° 1, p. 9-34.

## B

Backhaus K.B., Stone B.A., Heiner K. (2002). « Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness », *Business & Society*, 41, n° 3, p. 292-318.

Bansal P. (Tima), Corley K. (2012). « Publishing in AMJ -Part 7: What's Different about Qualitative Research? », *Academy of Management Journal*, 55, n° 3, p. 509-513.

Bantel K.A., Jackson S.E. (1989). « Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? », *Strategic Management Journal*, 10, n° S1, p. 107-124.

Barley S.R., Meyer G.W., Gash D.C. (1988). « Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control », *Administrative Science Quarterly*, 33, n° 1, p. 24-60.

Barnard C.I. (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.

Barnett M.L., Salomon R.M. (2012). « Does it really pay to be “really” good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance », *Strategic Management Journal*, 33, n° 11, p. 1304-1320.



Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I., Berson Y. (2003). « Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. », *Journal of applied psychology*, 88, n° 2, p. 207.

Bastianutti J., Perezts M. (2012). « À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ? Débat entre Véronique Perret et Hervé Dumez. Modérateur, Pierre Romelaer », *AEGIS*, 56, n° 3, p. 39.

Battistelli M. (2019). « Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 35, n° 2, p. 3-23.

Battisti G., Iona A. (2009). « The intra-firm diffusion of complementary innovations: Evidence from the adoption of management practices by British establishments », *Research Policy*, 38, n° 8, p. 1326-1339.

Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. (2016). « Beyond the Holacracy HYPE », *Harvard Business Review*, 94, n° 7/8, p. 38-49.

Bertrand L. (2014). *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Développement Durable : les représentations sociales des salariés d'une multinationale. Contenus des représentations sur la RSE et facteurs d'influence : Une étude internationale : France, Mexique, Pologne*, thesis, Université Toulouse 1 Capitole.

Besbes A., Aliouat B., Gharbi J.-E. (2013). « L'impact de l'innovation managériale sur la performance. (French) », *Managerial innovation's impact on performance. Role of market orientation and organizational learning. (English)*, 39, n° 235, p. 161-174.

Bhaskar R. (1978). *A realist philosophy of science*.

Bhaskar R. (1998). « Philosophy and Scientific Realism », dans ARCHER M.S. (dir.), *Critical Realism: Essential Readings*, Routledge, p. 16-47.

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). « Management innovation », *Academy of management Review*, 33, n° 4, p. 825-845.

Birkinshaw J., Mol M.J. (2006). « How management innovation happens », *MIT Sloan management review*, 47, n° 4, p. 81.

Bjørnskov C., Sønderskov K.M. (2013). « Is Social Capital a Good Concept? », *Social Indicators Research*, 114, n° 3, p. 1225-1242.

Bocquet R., Damanpour F., Dubouloz S. (2013). « Technological and organizational process innovations: Antecedents and relationships », *13th annual conference of the European Academy of Management, Istanbul*, p. 26-29.

Bocquet R., Bas C.L., Mothe C., Poussing N. (2017). « CSR, Innovation, and Firm Performance in Sluggish Growth Contexts: A Firm-Level Empirical Analysis », *Journal of Business Ethics*, 146, n° 1, p. 241-254.

Bocquet R., Brossard O. (2008). « Adoption des TIC, proximité et diffusion localisée des connaissances », *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, octobre, n° 3, p. 411-446.

Bocquet R., Dubouloz S. (2015). « Fariborz Damanpour : De l'innovation dans les organisations à l'innovation managériale », dans *Les grands auteurs en management de l'innovation*, (Collection Les Grands Auteurs (Ed.)).

Bocquet R., Dubouloz S. (2019). « Firm Openness and Managerial Innovation: Rebalancing Deliberate Actions and Institutional Pressures », *Journal of Innovation Economics Management*, *Prépublication*, p. I58-XXXII.

Bornard F., Thévenard-Puthod C. (2009). « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22, n° 3-4, p. 83-108.

Boulding K.E. (1956). « General Systems Theory-The Skeleton of Science », *Management Science*, 2, n° 3, p. 197-208.

Bourdieu P. (1977). « La production de la croyance », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 13, n° 1, p. 3-43.

Bourgel B. (2018). *Le management de la performance sociétale des stations de montagne : une approche par les parties prenantes*, Thèse de doctorat, Grenoble.

Bouville G., Alis D. (2014). « The effects of lean organizational practices on employees' attitudes and workers' health: evidence from France », *The International Journal of Human Resource Management*, 25, n° 21, p. 3016-3037.

Bowen H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, 1<sup>re</sup> édition, Harper, New York.

Brière T. (2017). « Les expériences de libération sous contrôle », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 265-282.

Briner R.B., Denyer D. (2012). « Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool », *Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research*, p. 112-129.

Bruère S., Bellemare M., Caroly S. (2018). « How Can the Organizing Work Involved in the Joint Regulation of Lean Projects Promote an Enabling Organization and Occupational Health? », *¿De qué manera el trabajo de organización requerido por la regulación conjunta de proyectos de racionalización (Lean Projects) puede promover una organización habilitadora y la salud ocupacional?*, 73, n° 1, p. 93-116.

Brulhart F. (2005). « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, 8, n° 4, p. 167-191.

Bukszar E. (2009). « Strategic Bias: The Impact of Cognitive Biases on Strategy », *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16, n° 2, p. 105-117.

Burns T.E., Stalker G.M. (1961). « The management of innovation », *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

Burrell G., Morgan G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann.

## C

Callon M. (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. », *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, p. 169-208.

Camisón C., Villar-López A. (2010). « An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation », *International Journal of Operations & Production Management*, 30, n° 8, p. 853-878.

Camisón C., Villar-López A. (2011). « Non-technical innovation: organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage », *Industrial Marketing Management*, 40, n° 8, p. 1294–1304.

Camisón C., Villar-López A. (2014). « Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance », *Journal of business research*, 67, n° 1, p. 2891–2902.

Camisón-Zornoza C., Lapiedra-Alcamí R., Segarra-Ciprés M., Boronat-Navarro M. (2004). « A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size », *Organization Studies*, 25, n° 3, p. 331-361.

Campbell D.T., Stanley J.C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*, 2. print; Reprinted from "Handbook of research on teaching", Houghton Mifflin Comp, Boston.

Canet E. (2012). *L'innovation managériale de l'invention à la diffusion : Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps*, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris 9.

Carassus D., Favoreu C., Gardey D. (2014). « Factors that Determine or Influence Managerial Innovation in Public Contexts: The Case of Local Performance Management », *Public Organization Review*, 14, n° 2, p. 245-266.

Carney B.M., Getz I. (2009). *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*, Crown Business.

Carney B.M., Getz I. (2018). « Give Your Team the Freedom to Do the Work They Think Matters Most », *Harvard Business Review*.

Carricano M., Poujol F., Bertrandas L. (2010). *Analyse de données avec SPSS*, PEARSON, Paris.

Carroll A.B. (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of management review*, 4, n° 4, p. 497–505.

Carroll A.B. (1999). « Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct », *Business & society*, 38, n° 3, p. 268–295.

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, p. 225-245.

Černe M., Kaše R., Škerlavaj M. (2016). « Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field », *Scandinavian Journal of Management*, 32, n° 2, p. 69-85.

Chabanet D., Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C., 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, p. 55-65.

Chandler J. Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Empire.*, MIT Press, Cambridge.

Chang Y.-Y., Hughes M. (2012). « Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms », *European Management Journal*, 30, n° 1, p. 1-17.

Charreire Petit S., Durieux F. (2014). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 58–83.

Charreire Petit S., Huault I. (2017). *Les Grands auteurs en management - 3ème édition*, Éditions EMS.

Charreire S., Huault I. (2001). « Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique », p. 26.

Chêne A.-C., 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, p. 185-204.

Chiambaretto P. (2012). « Thèse classique ou thèse sur articles en management stratégique ? Débat entre Sandra Charreire Petit et Régis Coeurderoy. Modérateur, Franck Tannery », *Le Libellio d'Aegis*, 8, n° 3, p. 45-49.

Child J. (2013). « Chapter 5 : Mary Parker Follett », dans *The Oxford Handbook of Management Theorists*, Oxford University Press, p. 74-93.

CIS (2016). « The Community Innovation Survey », Luxembourg, Eurostat.

Clarkson M.E. (1995). « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of management review*, 20, n° 1, p. 92–117.

Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C., Richard D. (2017). « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? », *Management & Avenir*, n° 93, p. 161-183.

Comte A. (1844). *Discours sur l'esprit positif*, Carilian-Goeury et V. Dalmont.

Cook D., Campbell T. (1986). « The causal assumptions of quasi-experimental practice », p. 40.

Corbett-Etchevers I., Perea C., Richard D., Colle R., Defélix C. (2019). « Freedom-form organisations, innovation and quality of work life: towards a new model of interaction », *International Journal of Technology Management*, 79, n° 3/4, p. 345.

Corley K.G., Cochran P.L., Comstock T.G. (2001). « Image and the impact of public affairs management on internal stakeholders », *Journal of Public Affairs*, 1, n° 1, p. 53-67.

Courpasson D., Clegg S. (2006). « Dissolving the iron cages? Tocqueville, Michels, bureaucracy and the perpetuation of elite power », *Organization*, 13, n° 3, p. 319–343.

Cox Iii E.P. (1980). « The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: A Review », *Journal of Marketing Research (JMR)*, 17, n° 4, p. 407-422.

Crossan M.M., Apaydin M. (2010). « A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature », *Journal of Management Studies*, 47, n° 6, p. 1154-1191.

Csaszar F.A., Levinthal D.A. (2016). « Mental representation and the discovery of new strategies », *Strategic Management Journal*, 37, n° 10, p. 2031-2049.

Cua K.O., McKone K.E., Schroeder R.G. (2001). « Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance », *Journal of Operations Management*, 19, n° 6, p. 675-694.

Cuervo-Cazurra A., Andersson U., Brannen M.Y., Nielsen B.B., Rebecca Reuber A. (2016). « From the Editors: Can I trust your findings? Ruling out alternative explanations in international business research », *Journal of International Business Studies*, 47, n° 8, p. 881-897.

Cummings T.G., Srivastva S. (1977). *Management of work: A socio-technical systems approach*, Comparative Administration Research Institute: distributed by Kent State University Press.

## D

Daft R.L. (1978). « A Dual-Core Model of Organizational Innovation », *Academy of Management Journal*, 21, n° 2, p. 193-210.

Daft R.L. (2001). *Organization Theory and Design*, South-Western College Publishing.

- Dahlander L., Gann D.M. (2010). « How open is innovation? », *Research Policy*, 39, n° 6, p. 699-709.
- Dalmas M., Lima M. (2017). « Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH », *Management & Avenir*, n° 90, p. 151-174.
- Damanpour F. (1987). « The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors », *Journal of Management*, 13, n° 4, p. 675-688.
- Damanpour F. (1991). « Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators », *Academy of Management Journal*, 34, n° 3, p. 555-590.
- Damanpour F. (2014). « Footnotes to Research on Management Innovation », *Organization Studies*, 35, n° 9, p. 1265-1285.
- Damanpour F. (2017). « Organizational Innovation », *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Damanpour F., Aravind D. (2012). « Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents », *Management and Organization Review*, 8, n° 2, p. 423-454.
- Damanpour F., Evan W.M. (1984). « Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag” », *Administrative Science Quarterly*, 29, n° 3, p. 392-409.
- Damanpour F., Sanchez-Henriquez F., Chiu H.H. (2018). « Internal and External Sources and the Adoption of Innovations in Organizations », *British Journal of Management*.
- Damanpour F., Schneider M. (2006). « Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers », *British Journal of Management*, 17, n° 3, p. 215-236.
- Damanpour F., Schneider M. (2009). « Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers », *Journal of Public Administration Research & Theory*, 19, n° 3, p. 495-522.
- Damanpour F., Szabat K.A., Evan W.M. (1989). « The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance », *Journal of Management Studies*, 26, n° 6, p. 587-602.
- Damart S., Adam-Ledunois S. (2017). « Management as an integrating activity: A comparative textual analysis of the work of Mary Parker Follett and Oliver Sheldon », *Journal of Management History*, 23, n° 4, p. 452-470.
- Daudigeos T. (2009). *Rendre l'entreprise néolibérale responsable. Rôle des logiques institutionnelles et des experts fonctionnels. Etude de la gestion du risque accident du travail dans le secteur de la construction.*, Thèse de doctorat, Lyon.

Daudigeos T., Edwards T., Jaumier S., Pasquier V., Picard H. (2019). « Elusive Domination and the Fate of Critique in Neo-participative Management: A French Pragmatist Approach », *Organization Studies*.

David A. (1996). « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cahiers de recherche- Ecole des mines de Paris, Centre de gestion scientifique*.

David A. (2013). « La place des chercheurs dans l'innovation managériale. (French) The role of academics in management innovation. (English) », *Revue Française de Gestion*, 39, n° 235, p. 91-112.

David A. (2018). « Understanding the invention phase of management innovation: a design theory perspective », *European Management Review*, 0, n° 0.

David A., Hatchuel A. (2007). « From actionable knowledge to universal theory in management research », dans SHANI A.B., MOHRMAN S.A., PASMORE W.A., STYMNE B., ADLER N. (dirs.), *Handbook of collaborative management research*, SAGE Publications, p. 33–47.

Dean J.W., Brandes P., Dharwadkar R. (1998). « Organizational cynicism », *Academy of Management review*, 23, n° 2, p. 341–352.

DeFillippi R., 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, p. 61-82.

Déjean F., Gond J.-P. (2004). « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance Contrôle Stratégie*, 7, n° 1, p. 5-31.

Delmas M.A., Pekovic S. (2018). « Organizational Configurations for Sustainability and Employee Productivity: A Qualitative Comparative Analysis Approach », *Business & Society*, 57, n° 1, p. 216-251.

Denyer D., Tranfield D. (2006). « Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base », *Management Decision*, 44, n° 2, p. 213–227.

Desreumaux A. (2015). *Théorie des organisations-3e édition*, éditions EMS.

Di Maggio P.J., Powell W.W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », p. 14.

Direction interministérielle de la fonction publique (2019). « Transformation managériale : Que peuvent apprendre les entreprises libérées aux administrations et organismes publics ? »

Doise W. (1973). « Relations et représentations intergroupes », *Introduction à la psychologie sociale*, 2, p. 194–211.

Doise W. (1990). « Les représentations sociales. », dans *Traité de psychologie cognitive.*, Dunod, Paris.

Doise W. (1992). « L'ancrage dans les études sur les représentations sociales », *Bulletin de psychologie*, 45, n° 405, p. 189–195.

Donaldson T., Preston L.E. (1995). « The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications », *Academy of management Review*, 20, n° 1, p. 65–91.

Dortier J.-F. (2016). « L'entreprise libérée : Réalité ou imposture ? », dans *Les organisations : Etat des savoirs*, Sciences humaines éditions, Auxerre, p. 423-429.

Douglas M.A., Overstreet R.E., Hazen B.T. (2016). « Art of the possible or fool's errand? Diffusion of large-scale management innovation », *Business Horizons*, 59, n° 4, p. 379-389.

Drevet B. (2008). « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 14, n° 2, p. 125-153.

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (2014). « Validité et fiabilité de la recherche », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 297-331.

Dubois A., Gadde L.-E. (2002). « Systematic combining: an abductive approach to case research », *Journal of Business Research*, 55, n° 7, p. 553-560.

Dubouloz S. (2013a). « Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean Management », *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 17, n° 4, p. 121-144.

Dubouloz S. (2013b). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management*, Thèse de doctorat, Grenoble.

Dufour L., Andiappan M. (2013). « Les innovations en management des ressources humaines. », dans *L'innovation managériale*, Dunod.

Dumez H. (2010). « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », 6, n° 4, p. 3-16.

Dumez H. (2011a). « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2) », *AEGIS Le Libellio d'*, 7, n° 1, Printemps, p. 39–52.

Dumez H. (2011b). « Qu'est-ce qu'un concept ? », *AEGIS Le Libellio d'*, 7, n° 1, Printemps-Supplément, p. 67–79.

Durand D. (2017). *La systémique*, 13e édition, Presses Universitaires de France - PUF, Paris.

Dutriaux C. (2019). « La théorie systémique, qu'est-ce que c'est ? », *The Conversation*.



## E

Edquist C., Hommen L., McKelvey M.D. (2001). *Innovation and employment: Process versus product innovation*, Edward Elgar Publishing.

Eisenhardt K.M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of management review*, 14, n° 4, p. 532–550.

Elenkov D.S. (2008). « Effects of leadership at strategic level and its moderators on innovation: An international empirical study », *Journal of International Business Strategy*, 8, n° 2.

Elenkov D.S., Judge W., Wright P. (2005). « Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study », *Strategic Management Journal*, 26, n° 7, p. 665-682.

Elenkov D.S., Manev I.M. (2005). « Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context », *Journal of Management*, 31, n° 3, p. 381-402.

Elkington J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone publishing, Oxford, UK.

Evan W. (1966). « Organizational lag », *Human organization*, 25, n° 1, p. 51–53.

Evangelista R., Vezzani A. (2010). « The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis », *Research Policy*, 39, n° 10, p. 1253-1263.

## F

Fallery B. (2016). « Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique », *Management & Avenir*, n° 90, p. 127-150.

Fleetwood S. (2004). « An ontology for organisation and management studies », dans ACKROYD S., FLEETWOOD S. (dirs.), *Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies*, Routledge, London; New York, p. 366.

Follett M.P. (1896). *The speaker of the House of Representatives*, Longmans, Green & Co.

Follett M.P. (1918). *The new state: Group organization the solution of popular government*, Penn State Press.

Follett M.P. (1924). *Creative experience*, Рипол Классик.

Follett M.P. (2013). *Freedom and Co-ordination (RLE: Organizations): Lectures in Business Organization*, Routledge.

Ford H., Crowther S. (1922). *My life and work*, Cornstalk Publishing Company.

- Ford H., Crowther S. (1926). *Today and Tomorrow*, Doubleday, New York.
- Forgues B. (2014). « Publier », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 577-592.
- 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, p. 331–349.
- Fourier C. (1808). *Théorie des quatre mouvements et des destinées générales*.
- Fox F., 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, p. 87-107.
- Frambach R.T., Schillewaert N. (2002). « Organizational innovation adoption: a multi-level framework of determinants and opportunities for future research », *Journal of Business Research*, 55, n° 2, p. 163-176.
- Freeman R. (1984). *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Friedman M. (1962). *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press.

## G

- Gabor A., Mahoney J.T. (2013). *Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations*, Oxford University Press.
- Galia F., Zenou E. (2013). « La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation », *Revue Management et Avenir*, n° 66, p. 152-181.
- Ganter A., Hecker A. (2013). « Deciphering antecedents of organizational innovation », *Journal of Business Research*, 66, n° 5, p. 575-584.
- Ganter A., Hecker A. (2014). « Configurational paths to organizational innovation: qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies », *Journal of Business Research*, 67, n° 6, p. 1285-1292.
- Garrido M.J., Camarero C. (2010). « Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15, n° 3, p. 215–232.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion 3ème édition : Réussir son mémoire ou sa thèse*, PEARSON.
- Gavard-Perret M.-L., Helme-Guizon A., Blanc-Provent S. (2018). « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », dans *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse.*, Pearson, p. 241.

- Gavetti G. (2005). « Cognition and Hierarchy: Rethinking the Microfoundations of Capabilities' Development », *Organization Science*, 16, n° 6, p. 599-617.
- Gerring J. (1999). « What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences », *Polity*, p. 357–393.
- Getz I. (2009). « Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted », *California Management Review*, 51, n° 4, p. 32-58.
- Getz I. (2011). « 1960s' Lessons Learned: Liberating Leadership and Transformational Scholarship », *Journal of Management Inquiry*, 20, n° 1, p. 8-12.
- Getz I. (2012a). « En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve », *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 95, p. 8-15.
- Getz I. (2012b). « La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 108, n° 2, p. 27-38.
- Getz I. (2016a). « L'entreprise libérée : passé, présent et avenir », dans *Les organisations : Etat des savoirs*, Sciences humaines éditions, Auxerre, p. 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., Carney B.M. (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard.
- Getz I., Carney B.M. (2013). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, coll."Champs Essais".
- Getz I., 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, p. 17-39.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B.E.M., Kumar N. (2006). « Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis », *The Academy of Management Journal*, 49, n° 3, p. 519-543.
- Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglberg A.-C. (2014). « Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s) », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 118, p. 67-77.
- Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglberg A.-C. (2017). « « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 205-224.

Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglberg A.-C. (2018a). « Chrono Flex et Poulit : un modèle de management à libération contrôlée », *27ème congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier*.

Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglberg A.-C. (2018b). « Étudier un courant managérial émergent : quelle démarche de recherche ? », *Recherches qualitatives*, 37, n° 1, p. 96.

Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglberg A.-C. (2018c). « 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), p. 281-305.

Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglberg A.-C. (2019). « Freedom in French organisations », *40 ème R&D Management Conference, Paris*.

Gilbert P., Teglberg A.-C., Raulet-Croset N. (2017). « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 127, p. 38-49.

Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2012). « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, 16, n° 1, p. 15-31.

Gioia D.A., Pitre E. (1990). « Multiparadigm Perspectives on Theory Building », *The Academy of Management Review*, 15, n° 4, p. 584-602.

Giordano Y., Jolibert A. (2018). « Spécifier l'objet de la recherche », dans *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse.*, Pearson, p. 55.

Gond J.-P. (2010). *Gérer la performance sociétale de l'entreprise*, Vuibert, Paris.

Gond J.-P., Crane A. (2010). « Corporate social performance disoriented: Saving the lost paradigm? », *Business & Society*, 49, n° 4, p. 677-703.

Gopalakrishnan S., Damanpour F. (1997). « A review of innovation research in economics, sociology and technology management », *Omega*, 25, n° 1, p. 15-28.

Gosselin M. (1997). « The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing », *Accounting, Organizations and Society*, 22, n° 2, p. 105-122.

Gough D. (2007). « Weight of evidence: a framework for the appraisal of the quality and relevance of evidence », *Research papers in education*, 22, n° 2, p. 213-228.

Grant A.M., Wall T.D. (2009). « The Neglected Science and Art of Quasi-Experimentation: Why-to, When-to, and How-to Advice for Organizational Researchers », *Organizational Research Methods*, 12, n° 4, p. 653-686.

Greenleaf R.K. (1977). *Servant leadership*, New York: Paulist Press.

Groutel E. (2014). « Mary Parker Follett », *A gardened management: An approach inspired by Mary Parker Follett.*, 39, n° 239, p. 13-29.

Guba E.G., Lincoln Y.S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*, SAGE.

Guba E.G., Lincoln Y.S. (2005). « Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences », dans *The Sage handbook of qualitative research, 3rd ed*, Sage Publications Ltd, Thousand Oaks, CA, p. 191-215.

Guest G., Bunce A., Johnson L. (2006). « How Many Interviews Are Enough? : An Experiment with Data Saturation and Variability », *Field Methods*, 18, n° 1, p. 59-82.

Guimelli C. (1995). « Valence et structure des représentations sociales. [Valence and structure of social representations.] », *Bulletin de Psychologie*, 49, n° 422, p. 58-72.

Gunday G., Ulusoy G., Kilic K., Alpkan L. (2011). « Effects of innovation types on firm performance », *International Journal of Production Economics*, 133, n° 2, p. 662-676.

## H

Hackman J.R. (1975). « Is job enrichment just a fad? », *Harvard Business Review*, n° 53, p. 129-138.

Hamel G. (2006). « The why, what, and how of management innovation », *Harvard business review*, 84, n° 2, p. 72.

Hamel G. (2011). « First, let's fire all the managers. », *Harvard Business Review*, 89, n° 12, p. 48-60.

Hamel G., Breen B. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business Press.

Hamel G., Breen B. (2008). *La fin du management : inventer les règles de demain*, Vuibert.

Hamel G., Zanini M. (2016). « Top-Down Solutions Like Holacracy Won't Fix Bureaucracy », *Harvard Business Review Digital Articles*, p. 2-5.

Hansen C.D., Kahnweiler W.M. (1997). « Executive managers: cultural expectations through stories about work », *Journal of Applied Management Studies*, 6, n° 2, p. 117.

Haon C., Jolibert A., Gotteland D. (2018). « Choisir parmi les méthodes quantitatives explicatives », dans *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse.*, Pearson, p. 275.

Harder M. (2011). *Internal antecedents of management innovation*, Thèse de doctorat, Doctoral School of Economics and Management, Copenhagen Business School, Copenhagen.

Hashem G., Tann J. (2007). « The Adoption of ISO 9000 Standards within the Egyptian Context: A Diffusion of Innovation Approach », *Total Quality Management & Business Excellence*, 18, n° 6, p. 631-652.

Hatch M.J., Cunliffe A.L. (2009). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*, 2<sup>e</sup> édition, De Boeck Supérieur (Manager RH).

Hecker A., Ganter A. (2013). « The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation: Firm-Level Evidence from a Large-Scale Survey », *European Management Review*, 10, n° 1, p. 17-33.

Hecker A., Huber F. (2017). « The Future of the Management of Innovation: Trends and Challenges », dans *Handbook of the Management of Creativity and Innovation: Theory and Practice*, p. 331-346.

Helfat C.E., Peteraf M.A. (2015). « Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities », *Strategic Management Journal*, 36, n° 6, p. 831-850.

Hesping F.H., Schiele H. (2015). « Purchasing strategy development: A multi-level review », *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21, n° 2, p. 138-150.

Higgins J.P., Green S. (2008). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*, John Wiley & Sons.

Hirsch P.M., Levin D.Z. (1999). « Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model », *Organization Science*, 10, n° 2, p. 199-212.

Hlady Rispal M. (2002). *La méthode des cas*, De Boeck Supérieur.

Hollen R.M.A., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2013). « The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective », *European Management Review*, 10, n° 1, p. 35-50.

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, p. 125-140.

Höpfl H.M. (2006). « Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat » HARRIS M. (dir.), *Journal of Organizational Change Management*, 19, n° 1, p. 8-21.

Hudson S., Bryson D., Michelotti M. (2017). « Individuals' Assessment of Corporate Social Performance, Person-Organization Values and Goals Fit, Job Satisfaction and Turnover Intentions », *Evaluación individual del desempeño social de la empresa, adecuación persona-organización en cuanto a valores y objetivos, satisfacción del trabajo e intención de dejar su empleo.*, 72, n° 2, p. 322-344.

Hunt S.D. (2005). « For Truth and Realism in Management Research », *Journal of Management Inquiry*, 14, n° 2, p. 127-138.

Husted B.W. (2000). « A Contingency Theory of Corporate Social Performance », *Business & Society*, 39, n° 1, p. 24-48.

## I

Igalens J., Gond J.-P. (2005). « Measuring Corporate Social Performance in France: A Critical and Empirical Analysis of ARESE data », *Journal of Business Ethics*, 56, n° 2, p. 131-148.

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, p. 247-264.

## J

Jack R. (2018). « Building Teal Organizations with Servant Leadership? », dans VAN DIERENDONCK D. VAN, PATTERSON K. (dirs.), *Practicing Servant Leadership*, Springer, p. 187-207.

Jacquinet P., Pellissier-Tanon A. (2015). « L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXI, n° 52, p. 365-384.

Jaffe A. (1986). « Technological Opportunity and Spillovers of R&D: Evidence from Firms' Patents, Profits and Market Value », w1815, Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research.

Jamali D. (2008). « A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice », *Journal of Business Ethics*, 82, n° 1, p. 213-231.

Jaouen A., Le Roy F. (2013). *L'innovation managériale : Comptabilité Finance Marketing Contrôle Stratégie Management SI Production Entrepreneuriat RSE*, Dunod.

Jaskyte K. (2011). « Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations », *Public Administration Review*, 71, n° 1, p. 77-86.

Jenkin T.A., McShane L., Webster J. (2011). « Green Information Technologies and Systems: Employees' Perceptions of Organizational Practices », *Business & Society*, 50, n° 2, p. 266-314.

Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R. (2011). « Innovation, organizational learning, and performance », *Journal of Business Research*, 64, n° 4, p. 408-417.

Jodelet D. (1989). « Représentations sociales : un domaine en expansion », *Les représentations sociales*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 31-61.

## K

Kalika M., Liarte S., Moscarola J. (2016). « Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management », *Nos études / FNEGE*, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises.

Kanter R. (1985). « Supporting innovation and venture development in established companies », *Journal of Business Venturing*, 1, n° 1, p. 47-60.

Kennedy M.T., Fiss P.C. (2009). « Institutionalization, Framing, and Diffusion: The Logic of Tqm Adoption and Implementation Decisions Among U.s. Hospitals », *Academy of Management Journal*, 52, n° 5, p. 897-918.

Khanagha S., Volberda H., Sidhu J., Oshri I. (2013). « Management Innovation and Adoption of Emerging Technologies: The Case of Cloud Computing: Management Innovation and Adoption of Emerging Technologies », *European Management Review*, 10, n° 1, p. 51-67.

Khosravi P., Newton C., Rezvani A. (2019). « Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research », *European Management Journal*.

Kimberly J.R. (1981). « Managerial innovation », dans NYSTROM P.C., STARBUCK W.H. (dirs.), *Handbook of organizational design*, Oxford University Press, Oxford, New York, p. 84-104.

Kimberly J.R. (1982). « Managerial Innovation and Health Policy: Theoretical Perspectives and Research Implications », *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 6, n° 4, p. 637-652.

Kimberly J.R., Evanisko M.J. (1981). « Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations », *Academy of Management Journal*, 24, n° 4, p. 689-713.

Kolind L. (1990). « Think the Unthinkable, poglavlje u Morsing M, Eiberg K (urednici), 1998, Managing the Unmanageable For a Decade », *Hellerup, Denmark: Oticon*.

Kostova T., Roth K. (2002). « Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects », *Academy of Management Journal*, 45, n° 1, p. 215-233.

Kuhn T. (1962). *The structure of scientific revolutions*, University of Chicago, Chicago.

## L

Laloux F. (2015). *Reinventing organizations*, Lannoo Meulenhoff-Belgium.

Lam A. (2005). *Organizational Innovation. Chapter 5 in J. Fagerberg, D. Mowery and RR Nelson*, The Oxford Handbook of Innovation.

Landivar D., Trouvé P. (2017). « Eprouver les entreprises libérées », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 47-61.

Langley A., Smallman C., Tsoukas H., Van de Ven A.H. (2013). « Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow », *Academy of Management Journal*, 56, n° 1, p. 1-13.



## Bibliographie

Laroche H., Nioche J.-P. (2006). « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, 160, n° 1, p. 81–105.

Latour B. (1989). *La Science en action. Introduction à la sociologie des sciences.*, La Découverte, Paris.

Le Moigne J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, 4<sup>e</sup> édition, Presses Universitaires de France - PUF (Que sais-je ?), Paris.

Le Roy F., Robert M., Giuliani P. (2013). « L'innovation managériale. (French) », *Management innovation: genealogy, challenges and viewpoints. (English)*, 39, n° 235, p. 78-90.

Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017). « Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing », *Research in Organizational Behavior*, 37, p. 35-58.

Lee S.-H., Wong P.-K., Chong C.-L. (2005). « Human and social capital explanations for R&D outcomes », *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52, n° 1, p. 59–68.

Lefebvre J.M., Shiba S. (2005). « Collaboration and Trust in the Supply Chain: The Case of FAVI S.A », *Supply Chain Forum: International Journal*, 6, n° 2, p. 90-95.

Letierce C. (2018). « Innovations managériales : Quelles visions du management de proximité ? », *27<sup>ème</sup> congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier*.

Linhart D. (2018). « De Taylor au “chief happiness officer” : l'éternelle subordination du salariat », *Causes Toujours*.

Lo A. (2015). *Le développement de l'ambidextrie contextuelle à l'aide d'un outil de gestion : étude de cas exploratoire du Fab Lab interne chez Renault*, Thèse de doctorat, Lyon 3.

Lorsch J.W. (1977). « Organization design: A situational perspective », *Organizational Dynamics*, 6, n° 2, p. 2-14.

Lovas B., Ghoshal S. (2000). « Strategy as Guided Evolution », *Strategic Management Journal*, 21, n° 9, p. 875-896.

Luk C.-L., Yau O.H.M., Sin L.Y.M., Tse A.C.B., Chow R.P.M., Lee J.S.Y. (2008). « The Effects of Social Capital and Organizational Innovativeness in Different Institutional Contexts », *Journal of International Business Studies*, 39, n° 4, p. 589-612.

## M

Macduffie J.P. (1995). « Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry », *Industrial and Labor Relations Review*, 48, n° 2, p. 197-221.

Mamman B.A. (2009). « From management innovation to management practice », *International Journal of Organizational Innovation*, 2, n° 2, p. 22–60.

- Margolis J.D., Anger Elfenbein H., Walsh J.P. (2007). « Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance », *ResearchGate*.
- Margolis J.D., Walsh J.P. (2003). « Misery loves company: Rethinking social initiatives by business », *Administrative Science Quarterly*.
- Marion R., Uhl-Bien M. (2001). « Leadership in complex organizations », *Leadership Quarterly*, 12, n° 4, p. 389.
- Markova I. (2007). *Dialogicité et représentations sociales*, traduit par MULLER S., Presses Universitaires de France - PUF, Paris.
- Marmorat S., 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, p. 141-161.
- Martinet A.-C. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris.
- Martinet A.-C., Pesqueux Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*, VUIBERT, Paris.
- Martinet A.-C., Reynaud E. (2015). « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, n° 8, p. 297–317.
- Matell M.S., Jacoby J. (1972). « Is there an optimal number of alternatives for Likert-scale items? Effects of testing time and scale properties. », *Journal of Applied Psychology*, 56, n° 6, p. 506-509.
- Mattelin Pierrard C., Bocquet R., Dubouloz S. (2018). « L'entreprise libérée : quelle(s) nouveauté(s) ? Une revue systématique de la littérature », *27ème congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier*.
- McGregor D. (1960). « The human side of management », *NY: McGraw-Hill*.
- Mécréants (2016). « Entreprise Libérée : la fin de l'illusion ».
- Meissonier R. (2014). « Le bonheur au travail », *Arte*.
- Mercuri Chapuis S., Bovis-Vlahovic C. de (2016). « Everett Mitchell Rogers, Cultiver la diffusion des innovations », dans *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, HAL, p. 133-155.
- Meyer A.D., Goes J.B. (1988). « Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis », *The Academy of Management Journal*, 31, n° 4, p. 897-923.
- Mihalache O. (2012). *Stimulating firm innovativeness: Probing the interrelations between managerial and organizational determinants*.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

Miles M.B., Huberman A.M., Saldana J. (2014). « Qualitative data analysis: A method sourcebook », CA, US: Sage Publications.

Miller J.G. (1995). *Living Systems*, Univ Pr of Colorado, Niwot, Colo.

Miller K.D., Tsang E.W.K. (2011). « Testing management theories: critical realist philosophy and research methods », *Strategic Management Journal*, 32, n° 2, p. 139-158.

Mingers J. (2000). « The Contribution of Critical Realism as an Underpinning Philosophy for OR/MS and Systems », *The Journal of the Operational Research Society*, 51, n° 11, p. 1256.

Mingers J. (2004). « Future directions in management science modelling. Critical realism and multimethodology », dans FLEETWOOD S., ACKROYD S. (dirs.), *Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies*, Routledge, London; New York, p. 164-193.

Mintzberg H. (1979). *The structuring of organizations*, Prentice hall Englewood Cliffs, NJ.

Mintzberg H. (1989). *Le Management : Voyage au centre des organisations.*, Editions d'Organisation, Paris.

Mintzberg H. (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *The Academy of Management Review*, 22, n° 4, p. 853-886.

Mol M.J., Birkinshaw J. (2009). « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, 62, n° 12, p. 1269-1280.

Mol M.J., Birkinshaw J. (2012). « Relating management innovation to product and process innovation: Private rents versus public gains », dans PITSIS T.S., SIMPSON A., DEHLIN E. (dirs.), *Handbook of organizational and managerial innovation*, p. 13-35.

Mol M.J., Birkinshaw J. (2014). « The role of external involvement in the creation of management innovations », *Organization Studies*, 35, n° 9, p. 1287-1312.

Moliner P., Guimelli C. (2015). *Les représentations sociales : fondements historiques et développements récents*, Presses universitaires de Grenoble.

Monin P., Rüling C.-C. (2013). « De nouvelles normes de rédaction des articles fondés sur des recherches qualitatives », *le Libellio d'*, p. 31-33.

Moscovici S. (1989). « Représentation sociales : un domaine en expansion », dans JODELET D. (dir.), *Jodelet D. Les représentations sociales. Paris : PUF*, p. 31-61.

Moscovici S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*, Presses Universitaires de France, Paris.

Moscovici S. (1976). « Psychologie des représentations sociales », *Cahiers Vilfredo Pareto*, 14, n° 409416, p. 3480.

Mothe C., Nguyen-Thi T.U. (2013). « Sources of information for organisational innovation: a sector comparative approach », *International Journal of Technology Management*, 63, n° 1-2, p. 125-144.

Mukamurera J., Lacourse F., Couturier Y. (2006). « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherches qualitatives*, 26, n° 1, p. 29.

## N

Narayanan V.K., Zane L.J., Kemmerer B. (2011). « The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review », *Journal of Management*, 37, n° 1, p. 305-351.

Naveh E., Meilich O., Marcus A. (2006). « The effects of administrative innovation implementation on performance: an organizational learning approach », *Strategic Organization*, 4, n° 3, p. 275-302.

Nayar V. (2011). *Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management*, traduit par SECHERET A., 1<sup>re</sup> édition, Diatino, Paris.

Nieves J. (2016). « Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry: Outcomes of Management Innovation », *European Management Review*, 13, n° 2, p. 125-136.

Nonaka I., Chia R., Holt R., Peltokorpi V. (2014). « Wisdom, management and organization », *Management Learning*, 45, n° 4, p. 365-376.

Nunnally J.C., Bernstein I. (1993). *Psychometric Theory*, 3rd Revised edition, McGraw Hill Higher Education, New York.

Nutt P.C., Backoff R. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*, ossey-Bass Publishers, San Francisco.

## O

Ogden C.K., Richards I.A. (1923). *The meaning of meaning: A study of the influence of thought and of the science of symbolism*.

Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003). « Corporate social and financial performance: A meta-analysis », *Organization studies*, 24, n° 3, p. 403-441.

Osigweh C.A.B. (1989). « Concept Fallibility in Organizational Science », *The Academy of Management Review*, 14, n° 4, p. 579-594.

## P

- Pallant J. (2016). *SPSS Survival Manual*, 6th edition, Open University Press, Maidenhead.
- Parker L.D. (1984). « Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett », *Academy of Management Review*, 9, n° 4, p. 736-745.
- Parker M. (2002). *Against management: organization in the age of managerialism*, Polity Press in association with Blackwell.
- Perret V. (2009). « Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel. », p. 209-231.
- Perret V., Séville M. (2007). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans THIETART R.-A. (dir.), *Recherche en management*, Dunod, p. 13-33.
- Peters T.J. (1992). *Liberation management*, AA Knopf.
- Peters T.J. (1993). *L'entreprise libérée : liberation management*, Dunod, Paris.
- Pfeffer J. (1993). « Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable », *The Academy of Management Review*, 18, n° 4, p. 599-620.
- Piaget J. (1932). *The moral judgment of the child*, Harcourt, Brace, Oxford, England (The moral judgment of the child).
- Piaget J. (1967). *Biologie et connaissance : essai sur les relations entre les régulations organiques et les processus cognitifs*, Gallimard.
- Piaget J. (1970). *Psychologie et épistémologie pour une théorie de la connaissance*, Broché.
- 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., Islam G. (2019). « 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership », *Organization Studies*.
- Picard H., Lanuza I.M. (2016). « D'utopismes en organisations. (French) », *Revue Française de Gestion*, 42, n° 260, p. 71-90.
- Pindur W., Rogers S.E., Kim P.S. 김춘배 (1995). « History of management 59 The history of management: a global perspective », *Journal of Management History*, 1, n° 1.
- Pittaway L., Robertson M., Munir K., Denyer D., Neely A. (2004). « Networking and innovation: a systematic review of the evidence », *International Journal of Management Reviews*, 5, n° 3-4, p. 137-168.

Podsakoff P.M., Mackenzie S.B., Bachrach D.G., Podsakoff N.P. (2005). « The Influence of Management Journals in the 1980s and 1990s », *Strategic Management Journal*, 26, n° 5, p. 473-488.

Poli E. (2019). « Freedom form companies and creative process: evidence or paradox? », *R&D Management Conference, Paris*.

Poole M.S., Van de Ven A.H. (1989). « Using paradox to build management and organization theories », *Academy of management review*, 14, n° 4, p. 562-578.

Popper K. (1963). « Science as falsification », dans *Conjectures and refutations*, Routledge and Keagan Paul, London, p. 33-39.

Popper K. (1985). *Realism and the Aim of Science: From the Postscript to The Logic of Scientific Discovery*, Routledge.

Porac J.F., Thomas H. (2002). « Managing Cognition and Strategy: Issues, Trends and Future Directions », dans *Handbook of Strategy and Management*, SAGE Publications Ltd, London, p. 165-181.

Porter M.E. (1996). « What Is Strategy? », *Harvard Business Review*.

Porter M.E., Kramer M.R. (2006). « The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard business review*, 84, n° 12, p. 78-92.

Pratt M.G. (2008). « Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier north american journals », *Organizational Research Methods*, 11, n° 3, p. 481-509.

## R

Ramboarison-Lalao L., Gannouni K. (2018). « Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method », *Technological Forecasting and Social Change*.

Rappin B. (2017). « Résumé », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 3-3.

Ravasi D., Verona G. (2001). « Organising the process of knowledge integration: the benefits of structural ambiguity », *Scandinavian Journal of Management*, 17, n° 1, p. 41-66.

Reed M. (2005). « Reflections on the 'Realist Turn' in Organization and Management Studies », *Journal of Management Studies*, 42, n° 8, p. 1621-1644.

Ricard A., Le Pennec E.L., Reynaud E. (2016). « Representation as a driver of internationalization: The case of a singular Russian SME », *Journal of International Entrepreneurship*, 14, n° 1, p. 96-120.

Ricard A., Reynaud E., Gopinath C. (2012). « Gros plan sur les jeunes managers français pro-mondialisation », *Revue française de gestion*, N° 226, n° 7, p. 15-35.

Rispal M.H. (2016). « Une stratégie de recherche en gestion, Business research strategy », *Revue française de gestion*, n° 253, p. 251-266.

Robbins, DeCenzo S. David, Coulter, Ruling M. Charles-Clemens (2014). « Management, L'essentiel des concepts et pratiques ».

Robertson B.J. (2006). « Holacracy: A complete system for agile organizational governance and steering », *Agile Project Management Executive Report*, 7, n° 7.

Rogelberg S.G., Stanton J.M. (2007). « Introduction: Understanding and Dealing With Organizational Survey Nonresponse », *Organizational Research Methods*, 10, n° 2, p. 195-209.

Rogers E. (1995). « *Diffusion of innovations* », New York.

Romme G. (2015). « The Big Misconceptions Holding Holacracy Back. », *Harvard Business Review Digital Articles*, p. 2-6.

Roper S., Du J., Love J.H. (2008). « Modelling the innovation value chain », *Research Policy*, 37, n° 6, p. 961-977.

Rosenberg M.J., Hovland C.I. (1960). « Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes », *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components*, 3, p. 1-14.

Rouleau L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, PUQ.

Rousseau T., Ruffier C. (2017). « L'entreprise libérée entre libération et délibération », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 109-123.

Roussiau N., Bonardi C. (2001). *Les représentations sociales : état des lieux et perspectives*, Editions Mardaga.

Rowley J., Slack F. (2004). « Conducting a literature review », *Management Research News*, 27, n° 6, p. 31-39.

Rowley T., Berman S. (2000). « A brand new brand of corporate social performance », *Business & Society*, 39, n° 4, p. 397-418.

Royer I., Zarlowski Ph. (2014). « Le design de la recherche. », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en Management*, Dunod, Paris, p. 143-172.

## S

Sandberg J. (2005). « How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? », *Organizational Research Methods*, 8, n° 1, p. 41-68.

Sanidas E. (2005). *Organizational innovations and economic growth: organosis and growth of firms, sectors and countries*, Elgar, Cheltenham.

Schumpeter J.A. (1934). « The Theory of Economic Development », *Harvard University Press, Cambridge, Mass.*

Schüssler E., Ruling C.-C., Wittneben B.B. (2014). « On melting summits: The limitations of field-configuring events as catalysts of change in transnational climate policy », *Academy of Management Journal*, 57, n° 1, p. 140–171.

Servantie V., Cabrol M., Guieu G., Boissin J.-P. (2016). « Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989–2015) », *Journal of International Entrepreneurship*, 14, n° 2, p. 168–212.

Sethi N.K. (1962). « Mary Parker Follett: Pioneer in Management Theory », *Journal of the Academy of Management*, 5, n° 3, p. 214.

Shadish W.R., Cook T.D., Campbell D.T. (2002). « Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference », p. 1-81.

Shah R., Ward P.T. (2003). « Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance », *Journal of operations management*, 21, n° 2, p. 129–149.

Shropshire C., Hillman A.J. (2007). « A Longitudinal Study of Significant Change in Stakeholder Management », *Business & Society*, 46, n° 1, p. 63-87.

Simmat B., Bercovici P. (2016). *Les Entreprises libérées*, Les Arènes, Paris.

Smith H.J., Pettigrew T.F., Pippin G.M., Bialosiewicz S. (2012). « Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review », *Personality and Social Psychology Review*, 16, n° 3, p. 203-232.

Sturdy A. (2004). « The adoption of management ideas and practices: Theoretical perspectives and possibilities », *Management Learning*, 35, n° 2, p. 155–179.

Sturdy A., Clark T., Fincham R., Handley K. (2009). « Between Innovation and Legitimation— Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy », *Organization*, 16, n° 5, p. 627-653.

Sturdy A., Grey C. (2003). « Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives », *Organization*, 10, n° 4, p. 651-662.

Su Z., Chen J., Wang D. (2019). « Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration », *Technology Analysis & Strategic Management*, 31, n° 3, p. 253-265.

Swanson D.L. (1995). « Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model », *The Academy of Management Review*, 20, n° 1, p. 43-64.

## T

Torchia M., Calabrò A., Huse M. (2011). « Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass », *Journal of Business Ethics*, 102, n° 2, p. 299-317.



Townsend R.C., Bennis W. (2011). *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*, John Wiley & Sons.

Tranfield D., Denyer D., Smart P. (2003). « Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review », *British Journal of Management*, 14, n° 3, p. 207-222.

Trendel O., Werle C.O.C. (2018). « Collecter les données par l'expérimentation », dans *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse.*, Pearson, p. 175.

## U

Union européenne, Office statistique, Organisation de coopération et de développement économiques (Paris) (2005). *Manuel d'Oslo : principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation.*

## V

Vaccaro I. (2010). *Management innovation: Studies on the role of internal change agents*, Thèse de doctorat, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam .

Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2012). « Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size », *Journal of Management Studies*, 49, n° 1, p. 28-51.

Vaccaro I.G., Volberda H.W., Van Den Bosch F.A. (2012). « Management innovation in action: The case of self-managing teams », dans PITSIS T.S. (dir.), *Handbook of organizational and managerial innovation*, p. 138–162.

Valette-Florence P. (1994). « Introduction à l'analyse des chaînages cognitifs. (French) », *Recherche et Applications en Marketing (AFM c/o ESCP-EAP)*, 9, n° 1, p. 93-117.

Van Buren III H.J. (2005). « An employee-centered model of Corporate Social Performance », *Business Ethics Quarterly*, 15, n° 4, p. 687-709.

Van de Ven A.H. (1986). « Central problems in the management of innovation », *Management science*, 32, n° 5, p. 590–607.

Van Oosterhout J.H., Heugens P.P.M.A.R. (2008). « Much ado about nothing. A conceptual critique of Corporate Social Responsibility. », dans CRANE A., MCWILLIAMS A., MATTEN D., MOON J., SIEGEL D.S. (dirs.), *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, New York, p. 197-223.

Venkatraman N. (1989). « The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence », *The Academy of Management Review*, 14, n° 3, p. 423-444.

Verges P. (1992). « L'évocation de l'argent : Une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation. », *Bulletin de Psychologie*, 45, n° 405, p. 203-209.

Vergès P. (2001). « L'analyse des représentations sociales par questionnaires », *Revue française de sociologie*, 42, n° 3, p. 537-561.

Verona G., Ravasi D. (2002). *Dynamic capabilities for continuous product innovation*, Università commerciale Luigi Bocconi.

Verona G., Ravasi D. (2003). « Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation », *Industrial and Corporate Change*, 12, n° 3, p. 577-606.

Verrier G., 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, p. 145-146.

Volberda H.W., Foss N.J., Lyles M.A. (2010). « Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field », *Organization Science*, 21, n° 4, p. 931-951.

Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J., Heij C.V. (2013). « Management innovation: Management as fertile ground for innovation », *European Management Review*, 10, n° 1, p. 1-15.

Volberda H.W., Van Den Bosch F.A., Mihalache O.R. (2014). « Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents », *Organization Studies*, 35, n° 9, p. 1245-1264.

Von Bertalanffy L. (1956). « A Biologist Looks at Human Nature », *The Scientific Monthly*, 82, n° 1, p. 33-41.

Von Bertalanffy L. (1972). « The history and status of general systems theory », *The Academy of Management Journal*, 15, n° 4, p. 407-426.

Von Glasersfeld E. (2001). « The radical constructivist view of science », *Foundations of science*, 6, n° 1-3, p. 31-43.

Vong F., Wong I.A. (2013). « Corporate and social performance links in the gaming industry », *Journal of Business Research*, 66, n° 9, p. 1674-1681.

Voss K.E., Stem D.E., Fotopoulos S. (2000). « A Comment on the Relationship between Coefficient Alpha and Scale Characteristics », *Marketing Letters*, 11, n° 2, p. 177-191.

## W

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Walker R.M., Chen J., Aravind D. (2015). « Management innovation and firm performance: An integration of research findings », *European Management Journal*, 33, n° 5, p. 407-422.

- Walker R.M., Damanpour F., Devece C.A. (2010). « Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management », *Journal of Public Administration Research and Theory*, p. 367-386.
- Walsh J.P. (1995). « Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane », *Organization Science*, 6, n° 3, p. 280-321.
- Walston S.L., Kimberly J.R., Burns L.R. (2001). « Institutional and Economic Influences on the Adoption and Extensiveness of Managerial Innovation in Hospitals: The Case of Reengineering », *Medical Care Research and Review*, 58, n° 2, p. 194-228.
- Wang P. (2010). « Chasing the Hottest It: Effects of Information Technology Fashion on Organizations », *MIS Quarterly*, 34, n° 1, p. 63-85.
- Warrick D.D., Milliman J.F., Ferguson J.M. (2016). « Building high performance cultures », *Organizational Dynamics*, 45, n° 1, p. 64-70.
- Wartick S.L., Cochran P.L. (1985). « The evolution of the Corporate Social Performance model », *Academy of Management Review*, 10, n° 4, p. 758-769.
- Weber M. (1921). *Économie et Société*, Plon, Paris.
- Weber R.P. (1990). *Basic Content Analysis*, SAGE.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*, Sage.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005). « Organizing and the process of sensemaking », *Organization science*, 16, n° 4, p. 409-421.
- Westphal J.D., Gulati R., Shortell S.M. (1997). « Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption », *Administrative Science Quarterly*, 42, n° 2, p. 366-394.
- Williamson O.E. (1995). *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, Oxford University Press.
- Wilson I. (1975). « What one company is doing about today's demands on business. », dans *Changing business-society interrelationships.*, Los Angeles: Graduate School of Management, UCLA.
- Wong E.M., Ormiston M.E., Tetlock P.E. (2011). « The effect of top management team integrative complexity and decentralized decision making on corporate social performance », *The Academy of Management Journal*, 54, n° 6, p. 1207-1228.
- Wood D.J. (1991a). « Corporate social performance revisited », *Academy of management review*, 16, n° 4, p. 691-718.
- Wood D.J. (1991b). « Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance », *Journal of Management*, 17, n° 2, p. 383-406.

Wood D.J., Jones R.E. (1995). « Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance », *The International Journal of Organizational Analysis*, 3, n° 3, p. 229–267.

Wu S.-I., Lin C.-L. (2011). « The Influence of Innovation Strategy and Organizational Innovation on Innovation Quality and Performance », *International Journal of Organizational Innovation*, 3, n° 4, p. 45-81.

Wynn Jr. Donald, Williams C.K. (2012). « Principles for Conducting Critical Realist Case Study Research in Information Systems », *MIS Quarterly*, 36, n° 3, p. 787-810.

## Y

Yanow D. (2006). « Qualitative-interpretive methods in policy research », *Handbook of public policy analysis*, p. 405-415.

Yeung A.C.L., Cheng T.C.E., Lai K. (2006). « An Operational and Institutional Perspective on Total Quality Management », *Production & Operations Management*, 15, n° 1, p. 156-170.

Yin R.K. (2009). *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*, T, Sage, Thousand Oaks, CA.

Yin R.K. (2013). *Case study research: Design and methods*, Sage publications.

Young G.J., Charns M.P., Shortell S.M. (2001). « Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system », *Strategic Management Journal*, 22, n° 10, p. 935-951.

Young H.P. (2009). « Innovation Diffusion in Heterogeneous Populations: Contagion, Social Influence, and Social Learning », *The American Economic Review*, 99, n° 5, p. 1899-1924.

Yuvaraj S., Srivastava N. (2007). « Are Innovative Managers Emotionally Intelligent? », *Journal of Management Research (09725814)*, 7, n° 3, p. 169-178.

## Z

Zachariadis M., Scott S.V., Barrett M.I. (2013). « Methodological Implications of Critical Realism for Mixed-Methods Research », *MIS Quarterly*, 37, p. 855-879.

Zbaracki M.J. (1998). « The Rhetoric and Reality of Total Quality Management », *Administrative Science Quarterly*, 43, n° 3, p. 602-636.

Zmud R.W. (1984). « An Examination of “Push-Pull” Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work », *Management Science*, 30, n° 6, p. 727-738.

Zobrist J.-F. (2013). *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon Tome 1 : Nos belles histoires*, 2e édition, Humanisme & Organisations, Courbevoie.

## Bibliographie

Zobrist J.-F. (2014). *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*  
*Tome 2 : Notre management et nos outils*, second edition edition, Humanisme &  
Organisations, Courbevoie.

## Liste des encadrés

---

Encadré 1. Quelques chiffres attestant de l'engouement autour de l'entreprise libérée	12
Encadré 2. Histoire de l'article de recherche portant sur le chapitre 1 section 2 et 3 et valorisation	38
Encadré 3. Revue systématique de la littérature : définition	63
Encadré 4. Éléments de méthodologie	72
Encadré 5. Éléments de méthodologie	99
Encadré 6. Etapes de l'analyse de données selon la méthodologie Gioia	203
Encadré 7. Présentation de l'entreprise étudiée	220
Encadré 8. Les entretiens d'experts – Collecte et analyse des données	224

## Liste des figures

---

Figure 1. Evolution du nombre de publications (tous types confondus) sur l'entreprise libérée de 1992 à janvier 2019	13
Figure 2. Démarche générale de la recherche	33
Figure 3. Schéma synthétique des principaux héritages de l'entreprise libérée en théorie des organisations	58
Figure 4. Triangle d'Ogden et Richards (1923)	60
Figure 5. Résumé du processus de collecte de la revue systématique	66
Figure 6. Matrice de spécification du caractère de nouveauté d'un objet de management	97
Figure 7. Matrice de spécification du caractère de nouveauté de l'entreprise libérée	102
Figure 8. Réseaux de citations des publications les plus importantes : Les quatre perspectives de l'innovation managériale	113
Figure 9. Lecture intégrative des antécédents managériaux de l'entreprise libérée	144
Figure 10. Représentation du modèle de Clarkson (1995)	156
Figure 11. Lecture intégrative des résultats de l'entreprise libérée	159
Figure 12. Modèle conceptuel des antécédents à l'adoption de l'entreprise libérée et de ses effets sur la performance sociale	161
Figure 13. Réalisme critique : les trois niveaux de réalité	171
Figure 14. Design de la recherche	180
Figure 15. Différents <i>designs</i> d'études de cas	187
Figure 16. Structure du guide d'entretien	198
Figure 17. Extrait du codage de premier ordre sur Atlas.ti 7	204
Figure 18. Extrait du schéma de la structure des données	205
Figure 19. Extrait de l'analyse prototypique	205
Figure 20. Extrait de l'analyse du noyau central	
Figure 21. Méthode quasi-expérimentale : estimation des effets de l'adoption de l'entreprise libérée sur la performance sociale	218
Figure 22. Diagnostic des résidus	233
Figure 23. Nuage de points des résidus standardisés	233
Figure 24. Graphique de répartition des résidus	234
Figure 25. Positionnement de l'article 1 dans le modèle conceptuel de la thèse	245
Figure 26. Éléments constitutifs de la représentation sociale de l'EL par les dirigeants	259
Figure 27. Positionnement de l'article 3 dans le modèle conceptuel de la thèse	288
Figure 28. Extension of Clarkson's model	298
Figure 29. Antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et effets sur la performance sociale	321

## Liste des tableaux

---

Tableau 1. Résultats observés suite à l'adoption de l'entreprise libérée _____	15
Tableau 2. Cadre théorique mobilisé dans la thèse _____	21
Tableau 3 : Première caractérisation de l'entreprise libérée _____	43
Tableau 4. Les huit critères de Gerring (1999, p. 367) _____	61
Tableau 5. Le traitement des biais identifiés dans la revue systématique de la littérature sur l'entreprise libérée _____	63
Tableau 6. Résumé des critères appliqués à la revue systématique de la littérature _____	65
Tableau 7. Nombre de publications par revues et années de publication _____	68
Tableau 8. Proposition de classification inductive des attributs de l'entreprise libérée à partir des définitions _____	74
Tableau 9. Synthèse de l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée à travers les six premiers critères de Gerring _____	78
Tableau 10. Classification des recherches sur l'entreprise libérée : cadres théoriques, questionnements et thématiques _____	80
Tableau 11. Synthèse de l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée à travers les deux derniers critères de Gerring (1999) _____	88
Tableau 12. Synthèse de l'analyse conceptuelle de l'entreprise libérée _____	90
Tableau 13. Attributs de l'entreprise libérée selon les dimensions de l'innovation managériale _____	100
Tableau 14. Tableau synthétique de l'analyse de l'entreprise libérée au prisme de l'innovation managériale _____	104
Tableau 15. Principales classifications des perspectives théoriques de l'innovation managériale _____	115
Tableau 16. Revue des antécédents managériaux à l'adoption d'une innovation managériale 123-125	
Tableau 17. Etudes empiriques portant sur les effets des innovations managériales sur la performance non-économique de l'organisation avec une dimension sociale _____	129
Tableau 18. Synthèse des apports d'une combinaison des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale pour étudier les antécédents et les résultats de l'entreprise libérée _____	132
Tableau 19. Essai de caractérisation des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée selon la perspective rationnelle de l'innovation managériale _____	140
Tableau 20. Essai de caractérisation des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée selon la perspective institutionnelle de l'innovation managériale _____	142
Tableau 21. Synthèse des études empiriques portant sur les effets de l'entreprise libérée ____	148
Tableau 22. Les trois principaux modèles portant une conception normative de la PSE _____	153
Tableau 23. Les deux principaux modèles de PSE par les parties prenantes portant une conception positive de la PSE _____	154
Tableau 24. Synthèse des principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion_	173



Tableau 25. Synthèse des voies de construction de la connaissance mobilisées dans ce travail doctoral _____	178
Tableau 26. Précautions prises compte tenu du caractère médiatique et émergent de l'objet de recherche _____	182-183
Tableau 27. Le choix d'une méthode de recherche _____	186
Tableau 28. Application des critères d'échantillonnage théorique à l'étude de cas _____	189-190
Tableau 29. Caractéristiques des entreprises étudiées _____	192
Tableau 30. Triangulation des données _____	199-200
Tableau 31. Avantages et inconvénients des méthodes de recherche _____	201
Tableau 32. Grille de codage de départ avec des exemples de verbatims _____	202
Tableau 33. Traitement des biais limitant la validité interne _____	208
Tableau 34. Critères de transparence dans les recherches qualitatives _____	211-213
Tableau 35. Statistiques descriptives des items composants la performance sociale _____	221
Tableau 36. Récapitulatif des entretiens d'experts sur l'entreprise libérée _____	223
Tableau 37. Les six pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée _____	226
Tableau 38. Statistiques descriptives des items composants les six pratiques représentatives de l'entreprise libérée (variables indépendantes) _____	227
Tableau 39. Statistiques descriptives des variables _____	228
Tableau 40. Comparaison de la population de l'échantillon (n) avec la population de référence (N) _____	229
Tableau 41. Synthèse de la collecte de données _____	230
Tableau 42. Tests VIF et tolérance _____	232
Tableau 43. Traitement des biais limitant la validité interne d'une démarche quantitative _____	235
Tableau 44. Précautions prises face aux biais affectant la validité externe dans le cadre d'une quasi-expérimentation _____	237
Tableau 45. Caractéristiques des entreprises étudiées _____	254
Tableau 46. Influences des caractéristiques individuelles des dirigeants sur la décision d'adopter l'entreprise libérée _____	277-280
Tableau 47. Review of liberated company managerial practices _____	295
Tableau 48. Typical managerial practices of liberated companies _____	299
Tableau 49. Descriptive statistics of the variables _____	303
Tableau 50. Pearson correlations and significance _____	304
Tableau 51. <i>t</i> -test between liberated and non-liberated units _____	304
Tableau 52. Hierarchical regression analysis on social performance _____	306
Tableau 53. Synthèse des résultats des trois articles de recherche _____	320

## Liste des annexes

---

Annexe 1. Application des critères d'exclusion avec le logiciel Zotero _____	378
Annexe 2. Liste des publications retenues dans la revue systématique de la littérature ____	379
Annexe 3. Termes et définitions de l'entreprise libérée dans la littérature anglophone ____	383
Annexe 3 bis. Termes et définitions de l'entreprise libérée dans la littérature francophone _	386
Annexe 4. L'innovation managériale : définitions et dimensions _____	390
Annexe 5. Attributs de l'entreprise libérée au prisme des dimensions de l'innovation managériale _____	393
Annexe 6. Exemples de codage des caractéristiques de chaque dimension de l'entreprise libérée _____	395
Annexe 7. Extrait de retranscription d'entretien avec un dirigeant _____	402
Annexe 8. Guide d'entretien avec les dirigeants _____	413
Annexe 9. Exemple de codage à l'aide du logiciel Atlas.ti 7 _____	417
Annexe 11. Extrait de retranscription d'un entretien d'expert _____	422
Annexe 12. Questionnaire administré aux salariés de Thermocompact _____	433
Annexe 13. Présentation de l'enquête _____	439
Annexe 14. Complément à l'article 3 _____	440
Annexe 15. Estimation de la contribution personnelle aux articles de recherche _____	441

## Annexe 1. Application des critères d'exclusion avec le logiciel Zotero

**Zotero**

Fichier Édition Outils Aide

Partout

Revue EL OBJET DE RECHERCHE

- Liste finale
  - livres
- Méthodo complémentaire
  - Boule de neige
  - Manuel
  - Veille
- REVUE
  - bsc
    - exclu
    - inclu
    - ok
  - cairn
    - exclu
    - inclu
    - ok
  - Google
    - exclu Google
    - inclu
    - OK Google

Titre	Créateur		
> L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et pr...	Aigouy et Granata	...	⬆
> La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisation...	Antoine et al.	...	⬆
> Liberation Through Narrativity: A Case of Organization Reconstruction Through Stra...	Arnaud et al.	...	⬆
> L'innovation managériale : rupture ou évolution du management	Autissier et al.	...	⬆
> Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une...	Battistelli	...	⬆
> Beyond the Holacracy HYPE	Bernstein et al.	...	⬆
> Les expériences de libération sous contrôle	Brière	...	⬆
> <b>Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher prod...</b>	Carney et Getz	...	⬆
> L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans l...	Casalegno	...	⬆
> Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identifi...	Chabanet et al.	...	⬆
> Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ?	Chêne et Goff	...	⬆
> Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leur...	Colle et al.	...	⬆
> L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé ?	d'Iribarne	...	⬆
> Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH	Dalmas et Lima	...	⬆
> Temporary Modes of Project-Based Organization within Evolving Organizational Fo...	DeFillippi et Lehrer	...	⬆
> L'entreprise libérée : Réalité ou imposture ?	Dortier	...	⬆
> Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance...	Fallery	...	⬆
> Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise a...	Foss	...	⬆
> Au-delà des success stories, quel processus de libération ?	Fox et Pichault	...	⬆

## Annexe 2. Liste des publications retenues dans la revue systématique de la littérature

1. Aigouy C., Granata J. (2017). « L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen Groupe France », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 63-85.
2. Antoine M., Donis C., Rousseau A., Taskin L. (2017). « La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 163-184.
3. Arnaud N., Mills C.E., 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, p. 107-118.
4. Autissier D., Johnson K.J., Moutot J.-M. (2016). « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management », *Question(s) de management*, n° 13, p. 25-33.
5. Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. (2016). « Beyond the Holacracy HYPE », *Harvard Business Review*, 94, n° 7/8, p. 38-49.
6. Brière T. (2017). « Les expériences de libération sous contrôle », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 265-282.
7. Carney B.M., Getz I. (2009). *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*, Crown Business.  
Adaptations françaises : Getz I., Carney B.M. (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard. ; Getz I., Carney B.M. (2013). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, coll."Champs Essais".
8. 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, p. 225-245.
9. Chabanet D., Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C., 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, p. 55-65.
10. Chêne A.-C., 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, p. 185-204.
11. Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C., Richard D. (2017). « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? », *Management & Avenir*, n° 93, p. 161-183.
12. Dalmas M., Lima M. (2017). « Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH », *Management & Avenir*, n° 90, p. 151-174.
13. DeFillippi R., 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, p. 61-82.

14. 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, p. 247-264.
15. Dortier J.-F. (2016). « L'entreprise libérée : Réalité ou imposture ? », dans *Les organisations : Etat des savoirs*, Sciences humaines éditions, Auxerre, p. 423-429.
16. Fallery B. (2016). « Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique », *Management & Avenir*, n° 90, p. 127-150.
17. 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, p. 331-349.
18. Fox F., 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, p. 87-107.
19. Getz I. (2009). « Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted », *California Management Review*, 51, n° 4, p. 32-58.
20. Getz I. (2011). « 1960s' Lessons Learned: Liberating Leadership and Transformational Scholarship », *Journal of Management Inquiry*, 20, n° 1, p. 8-12.
21. Getz I. (2012b). « La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 108, n° 2, p. 27-38.
22. Getz I. (2016a). « L'entreprise libérée : passé, présent et avenir », dans *Les organisations : Etat des savoirs*, Sciences humaines éditions, Auxerre, p. 411-422.
23. Getz I. (2016b). La liberté, ça marche ! : L'entreprise libérée, les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie, Flammarion.
24. Getz I. (2017). L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles, Fayard, Paris.
25. Getz I., 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, p. 17-39.
26. Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglborg A.-C. (2014). « Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s) », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 118, p. 67-77.
27. Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglborg A.-C. (2017). « « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 205-224.
28. Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglborg A.-C. (2018c). « 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), p. 281-305.
29. Gilbert P., Teglborg A.-C., Raulet-Croset N. (2017). « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 127, p. 38-49.
30. Hamel G. (2011). « First, let's fire all the managers. », *Harvard Business Review*, 89, n° 12, p. 48-60.
31. Hamel G., Breen B. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business Press.  
Adaptation française : Hamel G., Breen B. (2008). *La fin du management : inventer les règles de demain*, Vuibert.

32. 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, p. 125-140.
33. Jack R. (2018). « Building Teal Organizations with Servant Leadership? », dans VAN DIERENDONCK D. VAN, PATTERSON K. (dirs.), *Practicing Servant Leadership*, Springer, p. 187-207.
34. Jacquinet P., Pellissier-Tanon A. (2015). « L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXI, n° 52, p. 365-384.
35. Laloux F. (2015). *Reinventing organizations*, Lannoo Meulenhoff-Belgium.
36. Lam A. (2005). Organizational Innovation. Chapter 5 in J. Fagerberg, D. Mowery and RR Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation*.
37. Landivar D., Trouvé P. (2017). « Eprouver les entreprises libérées », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 47-61.
38. Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017). « Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing », *Research in Organizational Behavior*, 37, p. 35-58.
39. Lefebvre J.M., Shiba S. (2005). « Collaboration and Trust in the Supply Chain: The Case of FAVI S.A », *Supply Chain Forum: International Journal*, 6, n° 2, p. 90-95.
40. Lovas B., Ghoshal S. (2000). « Strategy as Guided Evolution », *Strategic Management Journal*, 21, n° 9, p. 875-896.
41. Marmorat S., 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, p. 141-161.
42. Peters T.J. (1992). *Liberation management*, AA Knopf.  
Adaptation française : Peters T.J. (1993). *L'entreprise libérée : liberation management*, Dunod, Paris.
43. Picard H. (2015). « Entreprises libérées », parole libérée? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris 9.
44. Picard H., Islam G. (2019). « 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership », *Organization Studies*
45. Picard H., Lanuza I.M. (2016). « D'utopies en organisations. (French) », *Revue Française de Gestion*, 42, n° 260, p. 71-90.
46. Ramboarison-Lalao L., Gannouni K. (2018). « Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method », *Technological Forecasting and Social Change*.
47. Ravasi D., Verona G. (2001). « Organising the process of knowledge integration: the benefits of structural ambiguity », *Scandinavian Journal of Management*, 17, n° 1, p. 41-66.
48. Robertson B.J. (2006). « Holacracy: A complete system for agile organizational governance and steering », *Agile Project Management Executive Report*, 7, n° 7.
49. Rousseau T., Ruffier C. (2017). « L'entreprise libérée entre libération et délibération », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 109-123.
50. Verona G., Ravasi D. (2003). « Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation », *Industrial and Corporate Change*, 12, n° 3, p. 577-606.

51. Voegele S. (1993). « L'entreprise libérée : libération, management (Tom Peters) », *Réseaux*, 11, n° 61, p. 145-146.
52. Warrick D.D., Milliman J.F., Ferguson J.M. (2016). « Building high performance cultures », *Organizational Dynamics*, 45, n° 1, p. 64-70.

### Annexe 3. Termes et définitions de l'entreprise libérée dans la littérature anglophone

SOURCES <sup>83</sup>	TERMES EMPLOYES <sup>84</sup>	DEFINITIONS ASSOCIEES
Peters, 1992	LM EL (1993)	« des formes d'organisation audacieuses » (p.553) « [les salariés] bénéficient d'une liberté qui dépasse de loin non seulement les normes traditionnellement appliquées aux salariés, mais aussi les propositions les plus « hardies » du <i>Chaos management</i> . Ils travaillent en outre pour une société dont certains n'hésiteraient pas à dénoncer la désorganisation. » (p.15)
Lovas et Ghoshal, 2000	(Oticon)	« <i>the administrative systems of the company had changed significantly</i> » (p.878) « <i>Lars Kolind initiated some radical changes in Oticon's market coverage, strategy, organizational structure, and value systems, which collectively amounted to what Anderson and Tushman (1990) have described as an attempt to 're-create' a company</i> » (p.878)
Ravasi et Verona, 2001	(Oticon)	« <i>the company underwent a radical transformation of structures, systems and processes aimed at the creation of a faster, more creative and more efficient organisation that would be able to take advantage of the upcoming transition from analog amplifiers to digital signal processing. A traditional functional structure was changed in what the newly appointed CEO, Lars Kolind (1994), called a 'knowledge-based organisation'.</i> » (p.43)
Foss, 2003	OS	« <i>The new form should be explicitly "knowledge-based," that is, consisting of "... knowledge centres... connected by a multitude of links in a nonhierarchical structure" (Kolind 1994, pp. 28-29). Making the organization "anthropocentric," that is, designing jobs SO that these would" ... fit the individual person's capabilities and needs" (ibid., p. 31), was argued to provide the motivational support for this knowledge network.</i> » (p.333-334)
Verona et Ravasi, 2003	(Oticon)	“the new organization” (p.584) “the company began to reorganize radically its structure and system” (p.581)
Lam, 2005	OS	« <i>The "spaghetti organization" [...] refers to a flat, loosely coupled, project-based organization characterized by ambiguous job boundaries and extensive delegation of task and project responsibilities to autonomous teams.</i> » (p.131) « a complete adhocracy » (ibid.)
Lefebvre et Shiba, 2005	(Favi)	“ <i>These systems [of Favi] include: 1. use of miniplants dedicated to clients, 2. quality certifications, 3. integration between R&amp;D and production, and 4. integration of the supply chain (suppliers-FAVI-client) under the responsibility of a linchpin person.</i> ” (p.91)
Robertson, 2006	Holacracy	“ <i>Holacracy is a next step in the evolution of human organizations. It includes a set of interwoven models, principles, practices, and systems that enable a fundamental transcendence of virtually all aspects of modern organizational dynamics.</i> ” (p.4)
Hamel et Breen, 2007	(W.L. Gore)	« une structure managériale novatrice » (p.76) « le modèle de management révolutionnaire » (p.77) « le système managérial excentrique » (p.88)

<sup>83</sup> Seuls les documents proposant des éléments de définition sont présentés dans ces tableaux.

<sup>84</sup> EL : entreprise libérée ; LM : *liberation management* ; OS : organisation spaghetti ; H : *holacracy*, OT : organisation *teal*



		« pratiques de management originales de W.L. Gore » (p.91)
Carney et Getz, 2009	<i>Freedom inc.</i> EL	« une forme organisationnelle dans laquelle les employés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures » (p.34)
Getz, 2009	<i>Initiative-freeing radical organizational form</i> F-form	« Une forme organisationnelle dans laquelle les employés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'ils, et non leur supérieur, décident comme étant les meilleures. » « une définition par les fonctions plutôt des par les caractéristiques » (p.35)
Defillippi et Lehrer, 2011	OS	« <i>Under the leadership of Lars Kolind in the 1990s, Oticon deployed a temporary mode of organization termed the « spaghetti organization ».</i> This involved the radical abolishment of hierarchy, job titles, and fixed responsibilities in the head of the company. » (p.66) « pure PBO [project-based organization] » (p.66) « This led Kolind to envision a radically different type of organization in which employees playing multiple, flexible roles would communicate with another constantly and directly and with as little paper as possible » (p.69)
Getz, 2011	<i>Freedom-form companies</i> F-form	« Une forme organisationnelle dans laquelle les employés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'ils, et non leur supérieur, décident comme étant les meilleures. (Carney & Getz, 2009) »
Hamel, 2011	(Morning star)	« management model » (p.52, 54, 57)
Laloux, 2014	<i>Teal organizations</i>	« des structures et des modes de fonctionnement » (Laloux, 2015, p.30) « un nouveau modèle d'organisation » ( <i>ibid.</i> ) « Il ne s'agit pas d'un modèle théorique, ou d'une utopie, mais d'une manière très concrète de gérer autrement une organisation » ( <i>ibid.</i> )
Arnaud et al., 2016	Libération d'entreprise LM	« Cette philosophie propose que les contributions des acteurs de l'organisation pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise puissent être optimisés s'ils sont libérés des contraintes organisationnelles telles que les règles, procédures, une définition stricte des rôles et de la paperasserie (Terry, 2005). » (p.108) « Un « nouvel ordre organisationnel » et [une nouvelle] manière de fonctionner [...] caractérisée par une distribution du pouvoir plus plate » (p. 115)
Bernstein et al., 2016	H OT	« a form of self-management that confers decision power on fluid teams, or "circles," and roles rather than individuals. » (p.39) « new kind of organization designed to enable "whole" individuals (not narrow professional selves) to self-organize and self-manage to achieve an organic organizational purpose (determined not through hierarchical planning but incrementally, responsively, and from the bottom up). »
Warrick et al., 2016	(Zappos)	«designing an organization around his philosophy of creating a culture that promotes employee happiness, exceptional customer service, and high performance.» (p. 64) «A set of "practices" for each "drivers" of organizational culture ("committed leaders", "practiced core values", "customer-focused strategy", "hr practices aligned with core values", "management practices aligned with core values")» (p. 65)
Lee et Edmondson (2017)	H	

Ramboarison-Lalao et Gannouni (2018)	Liberated firm Liberation management	<p>“<i>new managerial paradigm</i>”</p> <p>“Among these diverse responsible strategies which convene to reconsider differently the management practices, our research specifically focuses on the study of ‘liberation management’ which is widely discussed in France, to date. With no pyramidal hierarchy and thanks to happiness at work (Carney and Getz, 2009), “employees have complete freedom and responsibility to take actions that they, not their bosses, decide are the best” (Getz, 2009, 34): this NFWO which targets organization performance through well-being and happiness of employees at work, seduces an increasing number of companies (<i>e.g.</i> Sew Usocomme, Favi, Poul, etc.) and scholars in France.”</p>
Picard et Islam (2018)	Liberated companies Liberation leadership	<p>[...] ‘liberated companies’, as coined by Getz (2009) to describe a self-driven workforce, whose aim is ‘happiness at work’ (Meissonnier, 2014). Proponents of the ‘liberated’ model promote ‘radical’ shifts in leadership, imagining effective leaders as distant, even absent, in the workplace.</p>

### Annexe 3 bis. Termes et définitions de l'entreprise libérée dans la littérature francophone

SOURCES	TERMES EMPLOYES	DEFINITIONS ASSOCIEES
Voegele (1993) (Critique du ouvrage de Peters, 1992)	EL	« L'entreprise des années 90 est définie comme une « adhocratie » (organisation d'experts) et ses maîtres mots sont : flexibilité, décentralisation réseau. » (p.145) « Il s'agit d'entreprises caractérisées pour la circonstance de sociétés de services intellectuelles (ou spécialisées) et dont les caractéristiques principales sont, avant que ne soit entamée ladite réorganisation salvatrice, de procéder à un certain nombre de désorganisations telles que (pour n'en citer que les principales) la diminution de la ligne hiérarchique, une baisse substantielle des effectifs, une abolition des barrières fonctionnelles et une décentralisation radicale. » (p.145)
Getz (2012b)	EL	« Une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise. » (p.27)
Gilbert <i>et al.</i> (2014)	(Favi)	« Favi a mis en place un système de management original basé sur des mini-usines dédiées à un client spécifique. » (p. 70)
Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015)	EL	Un « type d'entreprises, où l'on attend que les employés utilisent leur « complète liberté et responsabilité pour prendre les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures » (Getz 2009, p.34). » (p. 365) « La mise en évidence de la dimension manipulatrice du manager par les valeurs conduit à mieux comprendre le concept d'entreprise libérée : il ne suffit pas de retenir l'aplatissement de la ligne hiérarchique et la liberté pour chacun de s'organiser pour que la prise de décision soit effectivement autonome ; il faut que la culture d'entreprise concoure à cette autonomie ; il s'agit que les valeurs promues par l'entreprise favorisent le débat et l'esprit critique. Une entreprise qui attendrait encore de son personnel une conformité à ses attentes, une loyauté à la lettre et une fidélité sans discernement, ne serait pas vraiment libérée. » (p. 381)
Picard (2015)	EL <i>Liberated companies</i> Organisation <i>manager-less</i>	« le phénomène contemporain des « entreprises libérées » [renvoie à un] ensemble hétérogène de pratiques mettant en avant la participation des travailleurs comme moyen « total » d'émancipation en contexte organisationnel » (p. 77)
Autissier <i>et al.</i> (2016)	EL	« libérer l'entreprise de ses systèmes de contrôles et de gouvernance traditionnels. » (p. 26) « un fonctionnement où les membres sont autonomes et s'autorégulent dans le respect de la finalité et des contraintes du système auquel ils appartiennent. » (p. 27)
Dortier (2016)	H	« La sociocratie et l'holocratie constituent deux formes d'organisation alternatives dont certains constituants pourraient servir de base à l'innovation managériale. » (p. 27)
Dortier (2016)	EL	« Qu'est-ce que "l'entreprise libérée" ? D'abord un slogan, une formule choc lancée par Isaac Getz et Brian Carney dans un livre manifeste [...] » (p. 423) « En fait, il n'y a pas de modèle ni d'organisation unique. Chacun doit se débrouiller en fonction du contexte. » (p. 424)
Fallery (2016)	EL	« une véritable dé-hiérarchisation » (p. 130)

Getz (2016a)	EL Libération d'entreprise	« Entreprise libérée (n. f.) – Entreprise fondée sur la responsabilité et la liberté, dans laquelle la majorité des salariés décident d'eux-mêmes des actions qu'ils estiment bénéfiques pour l'entreprise. » (Quatrième de couverture) « L'entreprise libérée n'est pas un modèle mais une philosophie, développée autour de quelques croyances simples : l'homme est digne de confiance, chacun a des dons, les êtres humains préfèrent s'auto-diriger plutôt qu'être dirigés. » (p.22)
Getz (2016b)	EL	« 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 l'entreprise. 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 ?" » (p. 412) « <i>Primo</i> , le mot "majorité" est utilisé, 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. <i>Secundo</i> , le mot "vision" ne signifie nullement l'anarchie mais la responsabilité d'agir pour promouvoir la vision partagée de l'entreprise. » (p. 413)
Picard et Lanuza (2016)	EL	« une expérimentation de pratiques rompant avec le statu quo managérial » (p. 79)
Antoine <i>et al.</i> (2017)	EL	« L'entreprise libérée désigne un idéal de gestion démocratique de l'entreprise recouvrant une multitude de formes d'organisation du travail. » « [...] comme d'autres configurations organisationnelles, l'entreprise libérée se caractérise par une structure, une culture, des technologies, des processus et des capacités organisationnelles. » (p. 179)
Aiguille et Granata (2017)	Libération d'entreprise EL	« La responsabilisation des salariés, la suppression des lignes hiérarchiques, l'absence de procédures détaillées et de contrôles poussés, symbolisent cet état d'esprit conciliant alors productivité et bien-être au travail (Peters, 1993 ; Getz, 2012 ; Zobrist, 2014). » (p. 65-66)
Brière (2017)	Libération d'entreprise	« l'expression de « libération d'entreprise » désigne depuis quelques années, en France principalement, des expériences organisationnelles originales faisant de la confiance en la liberté des acteurs le fondement de la dynamique entrepreneuriale. » (p.265) « Au final, qu'entend par « entreprise libérée » ? Je ne vois pas grand-chose à reprendre à la définition que j'éprouve depuis 2012, à savoir : une entreprise qui libère politiquement ses salariés afin de libérer leur capacité d'innovation, et cela en vue de délivrer un maximum de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes. Toute la différence – de nature – par rapport aux organisations traditionnelles réside dans ce « politiquement » : l'entreprise peut être dite « libérée » si et seulement si ses membres se trouvent être politiquement libres, c'est-à-dire capables de se fixer leurs propres finalités. » (p. 278)
Casalegno (2017)	EL	« Nous posons l'hypothèse que « L'Entreprise Libérée » est une formule rhétorique qui parle de la nécessité impérieuse de changer sans pouvoir clairement énoncer la nature du changement. C'est une

		figure de style qui permet d'envisager de nouvelles formes de relations dans les organisations, encore mal identifiées. Elle constitue un nouveau conteneur sémantique d'un projet encore à l'état d'invention. Elle fournit les éléments d'un nouveau modèle qui n'est pas annexé à l'espace idéologique dominant. C'est du moins sa prétention .... » (p. 240)
Chêne et Le Goff (2017)	EL OT	« ces entreprises allient un a priori positif de l'individu et une intégration du risque dans un contexte d'incertitude et d'interdépendance, et ce grâce à des mécanismes de coordination qui s'inscrivent dans une perspective de coopération au service d'une vision commune. Cette combinaison fait des entreprises « libérées » ou « opale » un terreau propice à une articulation entre confiance et contrôle qui permet de développer une confiance assurée. » (p.193)
Colle <i>et al.</i> (2017)	EL <i>Freedom inc.</i>	« L'appellation d'entreprises « libérées » désigne « diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise » (Getz, 2012b, p. 27). » « la description des entreprises qui misent ainsi sur le « pourquoi » ne donne pas lieu à une modélisation subtile, mais à une définition plutôt sommaire, celle d'une forme organisationnelle reposant sur la liberté et la responsabilité : « <i>We define the F-form as an organizational form that allows employees complete freedom and responsibility to take actions they decide are best</i> » (Getz, 2009, p. 35) » (p.164)
Dalmas et Lima (2017)	EL	« Trois modèles organisationnels sembleraient néanmoins se rapprocher de l'idéal postmoderne : Les Entreprises Libérées (Getz, 20 09 ; Carney et Getz, 2012). Les Entreprises libérées sont basées sur la confiance et la transparence totale, et ces organisations personnifient « le côté humain de l'entreprise », prôné par McGregor (1957). Chaque employé connaît la vision et les missions de l'entreprise ; il est en mesure de déterminer comment ses compétences peuvent être employées, chaque jour, pour les atteindre. Le bien-être et le bonheur au travail sont les moteurs de la productivité, de la créativité et de l'innovation. » (p. 157)
D'Hiribarne (2017)	EL	« [...] ce grand mouvement paradigmatique [des EL] est marqué par des courants fortement divergents dans leurs perspectives idéologiques avec des philosophies managériales et les rapports sociaux qui leurs sont associés. » (p.260)
Fox et Pichault (2017)	EL	« Bien qu'apparu il y a plus de vingt ans (Peters, 1992), le terme d'entreprise libérée n'est pas encore défini clairement. » (p. 88) « La notion d'entreprise libérée n'est pas, à l'heure actuelle, un concept construit puisqu'aucune définition claire et arrêtée n'existe, peut-être en raison du caractère polymorphe qu'elle suppose. Getz énonce quant à lui une définition large : « une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise » (2012, p. 27). Tandis que l'opposition est à nouveau soulignée, il apparaît que le principe essentiel est indéniablement – et logiquement – celui de l'affranchissement, transparaissant dans la culture d'entreprise, ses valeurs, ses modes de fonctionnement. » (p.89)
Getz et Marbacher (2017)	EL	« un mode d'organisation dans lequel la majorité des salariés sont complètement libres et responsables d'entreprendre toutes les actions qu'eux-mêmes – pas leurs chefs ou les procédures – décident comme étant les meilleures pour réaliser la vision de leur entreprise. » (p.20)

Gilbert Raulet- Croset <i>et al.</i> (2017)	EL	« Les entreprises libérées ne s’offrent pas spontanément comme un modèle formalisé, mais plutôt comme un mouvement d’idées. Isaac Getz (2009), le promoteur français des pratiques en vigueur, définit l’entreprise libérée comme « une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d’une liberté totale et ont la responsabilité d’entreprendre des actions, qu’ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures » (Getz, 2009, p. 34). »
		« Le concept même de liberté renvoie à des interprétations différentes, non explicitées par les protagonistes des entreprises étudiées. » (p.47)
Gilbert, Teglborg <i>et al.</i> (2017)	EL	« [...] un mouvement émerge en faveur d’entreprises qualifiées de « libérées » (structure aplatie, effacement des marques d’autorité, responsabilisation des équipes d’opérateurs, réduction de la technostucture...), dont les principes ont été identifiés et popularisés en particulier par l’ouvrage de Getz et Carney (2012) à la suite de Peters (1992) [...] » (p.205).
		« modèle organisationnel et managérial » (p. 215) « L’entreprise libérée peut être considérée comme un modèle managérial, en tant qu’elle se compose d’un ensemble relativement stable d’ingrédients (principes, outils). » (p. 222)
Holtz (2017)	EL	« L’entreprise « libérée » est un terme proposé par Isaac Getz (2009) pour désigner un environnement organisationnel au sein duquel une majorité de salariés bénéficient d’une « complète liberté et responsabilité pour mener les actions qu’eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures ». Le terme « libéré » doit donc s’entendre comme affranchi du joug d’une organisation du travail au sein de laquelle le personnel est nécessairement commandé et contrôlé par une structure d’encadrement hiérarchique. » (p.126)
Landivar et Trouvé (2017)	EL	« un nouveau modèle d’inspiration et d’action pour les dirigeants d’entreprises. » (p. 49)
Marmorat et Nivet (2017)	EL	« ce concept « d’entreprise libérée » s’impose alors comme une « philosophie » à adopter pour transformer durablement les organisations. » (p.143)
Rousseau et Ruffier (2017)	EL	« L’entreprise libérée peut-être considérée, au risque de l’oxymore, comme une « communauté libertarienne » dans laquelle les questions formelles d’organisation s’effacent au profit de l’expression de la liberté de tous. » (p. 121)

**Annexe 4. L'innovation managériale : définitions et dimensions**

ETUDES	TERMES	DEFINITIONS	DIMENSIONS DE L'INNOVATION MANAGERIALE			
			Multidimensionalité	Nouveauté	Non-technologique	Intentionnalité
Schumpeter (1934, p.66)	Nouvelle manière d'organiser	La mise en œuvre d'une nouvelle organisation de toute industrie, comme la création d'une position [...] de monopole ou la rupture d'une position de monopole.	/	++	+	/
Chandler (1962)	IO	Nouvelles manières d'organiser en interne.	/	+	++	+
Evan (1966, p. 51)	IA	Une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel.	+	+	+	/
Williamson (1975)	IO	Se réfère aux changements dans les structures, les systèmes et processus organisationnels	Structures Systèmes Processus	+	+	/
Daft (1978)	IA	Relative aux politiques de recrutement, à l'allocation des ressources et à la structuration des tâches, de l'autorité et des récompenses ainsi qu'au cœur administratif de l'organisation.	Processus Structure	/	++	/
Kimberly (1981)	IM	Tout programme, produit ou technique qui représente un écart significatif par rapport à l'état de l'art du management et qui affecte la nature, le lieu, la qualité ou la quantité d'informations disponibles pour les prises de décisions.	/	++	-	+
Damanpour et Evan (1984, p. 394)	IA	Innovation qui apparaît dans le système social de l'organisation incluant les règles, rôles, procédures et structures relatives à la communication et l'échange entre les acteurs internes ainsi qu'entre l'environnement et les acteurs internes. (Cummings et Srivastva, 1977)	Règles Rôles Procédures Structures	/	++	/
Van de Ven (1986, p. 591)	IA	Une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle pour les individus concernés.	Procédures Politiques Formes organisationnelles	+	/	/
Abrahamson (1991, p. 588)	TAi	Les technologies administratives sont des prescriptions pour la conception des structures et cultures organisationnelles.	Structures Cultures	/	+	/

Annexes

Rogers (1995, p. 11)	IM	Une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations.	Idée Pratique Objet			
Gosselin (1997)	IA	Innovation qui amène à de nouvelles procédures et politiques administratives et structures organisationnelles.	Procédures Politiques Structures	+	++	/
Edquist <i>et al.</i> (2001, p. 15-16)	IO	Nouvelles façons d'organiser les activités telles que la production ou la R&D, qui ont à voir avec la coordination des ressources humaines et qui ont pour but d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation.	Processus	+	++	++
Lam (2005, p. 115)	IO	La création ou l'adoption d'une idée ou d'un comportement nouveau pour l'organisation.	/	+	++	/
Sanidas, 2005	IO	Nouvelles technologies immatérielles telles que le savoir non-breveté, les droits de propriété, le management et l'organisation. Elles peuvent prendre la forme de nouvelles structures au niveau de l'industrie ou de l'organisation, un nouveau processus de production ou une institution en général.	Structure Processus Global	+	++	/
Birkinshaw et Mol (2006, p. 81)	IM	La mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles.	Pratiques Processus Structures	++	+	/
Hamel (2006, p.75-76)	IMt	Ecart marqué par rapport aux principes, procédés et pratiques traditionnels de management ou par rapport aux formes d'organisation courantes et qui modifie considérablement la manière dont le travail managérial est réalisé.	Principes Procédés Pratiques Formes organisationnelles	++	+	+
Birkinshaw <i>et al.</i> (2008, p.828)	IMt	La génération et l'implémentation d'une pratique, d'un processus, d'une structure, d'une technique managériale, nouvelle par rapport à l'état de l'art et destinée à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels.	Pratique Processus Structure Technique	+	+	++
Vaccaro <i>et al.</i> (2010)	IMt	Nouvelles pratiques, processus et structures qui changent la nature du travail managérial au niveau de la firme.	Pratiques Processus Structure	+	+	/
Damanpour et Aravind (2012, p. 424)	IM	Une nouvelle organisation, un nouveau système administratif, de nouvelles pratiques managériales, ou de nouvelles techniques susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation qui les adopte.	Organisation Système administratif	+	+	++



Annexes

			Pratiques managériales Techniques			
Vaccaro <i>et al.</i> (2012b, p. 138)	IMt	Définition de Birkinshaw <i>et al.</i> (2008)	Pratiques Processus Structures	/	/	/
Dubouloz (2013b, p. 47)	IO	Une innovation non technologique de procédés qui comprend des pratiques, outils, procédés, techniques, structures, organisationnels et managériaux, nouveaux pour l'entreprise qui les adopte et qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des procédés organisationnels internes.	Pratiques Outils Procédés Techniques Structures	+	++	++
Le Roy <i>et al.</i> (2013, p. 84-85)	IM	L'adoption, par une organisation, de nouvelles pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale.	Pratiques Méthodes de management	+	+	++
Volberda <i>et al.</i> (2013)	IMt	Introduction de nouvelles pratiques, processus et structures dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.	Pratiques Structures Processus	+	+	++
Damanpour, (2014, p. 1269)	IMt	Le développement et l'utilisation de nouvelles approches pour effectuer le travail de management ; de nouvelles structure et stratégies organisationnelles, et de nouveaux processus qui produisent des changements dans les procédures managériales et le système administratif de l'organisation.	Structures et stratégie organisationnelles Systèmes administratifs Processus Procédures managériales	++	+	+
Walker <i>et al.</i> (2015, p. 407)	IMt	L'introduction d'une nouvelle structure, pratique, un nouveau processus ou programme dans une organisation ou ses unités.	Structure Pratique Processus Programme	+	+	++

Légende :

- / la dimension n'apparaît pas ; + la dimension est présente ; ++ la dimension est présente et majeure
- IM : Innovation Managériale ; IMt : Innovation Management ; IO : Innovation Organisationnelle ; IA : Innovation Administrative ; TAI : Technologies Administratives innovatrices

## Annexe 5. Attributs de l'entreprise libérée au prisme des dimensions de l'innovation managériale

ATTRIBUTS DE L'ENTREPRISE LIBEREE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1 - STANDARDISATION PAR LES RESULTATS (CLIENTS ET VISION)	x	x	x					x		x	x	x			x	x	x	x	x		x			x			x		x
2 - STRUCTURE PLATE	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
3 - COORDINATION PAR JUSTEMENT MUTUEL	x			x					x	x	x				x		x		x	x								x	
4 - STRUCTURE EN EQUIPES AUTONOMES INTEGREES	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x				x		x	x	x		x
5 - STRUCTURE AGILE	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x		x		x	x	x			x	x						
6 - MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES PAR UN MARCHE DE COMPETENCES ET DE CONNAISSANCES	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x			x						x
7 - PROCESSUS D'ORGANISATION DU TRAVAIL BASE SUR L'AUTONOMISATION ET LA RESPONSABILISATION	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8 - PRATIQUES COLLECTIVES ET PARTICIPATIVES	x			x	x				x	x	x				x				x	x	x		x		x		x	x	x
9 – PRATIQUES SYMBOLIQUES	x				x			x		x	x	x			x	x	x		x	x	x			x				x	x
10 - PRATIQUES DE MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x
11 – PHILOSOPHIE HUMANISTE, FAVORISANT LE DEVELOPPEMENT DE CHACUN, LA LIBERTE ET L'EGALITE	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x
COHERENCE ENTRE LES ATTRIBUTS DES DIFFERENTES DIMENSIONS			x		x			x			x	x	x	x		x	x		x								x		x

Annexes

ATTRIBUTS DE L'ENTREPRISE LIBEREE	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	Total
1 - STANDARDISATION PAR LES RESULTATS (CLIENTS ET VISION)	x		x	x	x		x				x	x	x	x	x		x		x	x	x	x		31
2 - STRUCTURE PLATE	x	x		x			x	x	x	x			x	x		x	x	x	x	x		x	x	43
3 - COORDINATION PAR JUSTEMENT MUTUEL		x			x		x										x			x	x	x		17
4 - STRUCTURE EN EQUIPES AUTONOMES INTEGREES	x	x		x	x						x		x	x			x	x		x	x	x	x	35
5 - STRUCTURE AGILE		x		x	x		x						x	x			x			x	x			26
6 - MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES PAR UN MARCHÉ DE COMPETENCES ET DE CONNAISSANCES	x	x		x			x	x	x				x	x			x	x	x	x		x		33
7 - PROCESSUS D'ORGANISATION DU TRAVAIL BASE SUR L'AUTONOMISATION ET LA RESPONSABILISATION	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	51
8 - PRATIQUES COLLECTIVES ET PARTICIPATIVES							x	x			x		x		x		x	x	x	x		x	x	26
9 - PRATIQUES SYMBOLIQUES		x	x	x			x	x			x	x					x	x		x			x	26
10 - PRATIQUES DE MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE	x	x		x			x	x	x	x	x	x	x		x			x	x	x	x	x	x	41
11 – PHILOSOPHIE HUMANISTE, FAVORISANT LE DEVELOPPEMENT DE CHACUN, LA LIBERTE ET L'EGALITE	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	45
COHERENCE ENTRE LES ATTRIBUTS DES DIFFERENTES DIMENSIONS			x		x		x		x	x				x	x	x			x	x				22

1. Peters, 1992 ; 2. Voegelé, 1993 ; 3. Lovas et Ghoshal, 2000 ; 4. Ravasi et Verona, 2001 ; 5. Foss, 2003 ; 6. Verona et Ravasi, 2003 ; 7. Lam, 2005 ; 8. Lefebvre et Shiba, 2005 ; 9. Robertson, 2006 ; 10. Hamel et Breen, 2007 ; 11. Getz et Carney, 2009 ; 12. Getz, 2009 ; 13. Defillippi et Lehrer, 2011 ; 14. Getz, 2011 ; 15. Hamel, 2011 ; 16. Getz, 2012 ; 17. Gilbert *et al.*, 2014 ; 18. Jacquinet et Pellissier-Tanon, 2015 ; 19. Laloux, 2015 ; 20. Picard, 2015 ; 21. Arnaud *et al.*, 2016 ; 22. Autissier *et al.*, 2016 ; 23. Bernstein *et al.*, 2016 ; 24. Dortier, 2016 ; 25. Fallery, 2016 ; 26. Getz, 2016a ; 27. Getz, 2016b ; 28. Picard et Lanuza, 2016 ; 29. Warrick *et al.*, 2016 ; 30. Aigouy et Granata, 2017 ; 31. Antoine *et al.*, 2017 ; 32. Brière, 2017 ; 33. Casalegno, 2017 ; 34. Chabanet *et al.*, 2017 ; 35. Chêne et Goff, 2017 ; 36. Colle *et al.*, 2017 ; 37. Dalmas et Lima, 2017 ; 38. D'Iribarne, 2017 ; 39. Fox & Pichault, 2017 ; 40. Getz, 2017 ; 41. Getz et Marbacher, 2017 ; 42. Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017 ; 43. Gilbert, Teglborg *et al.*, 2017 ; 44. Holtz, 2017 ; 45. Landivar et Trouvé, 2017 ; 46. Lee et Edmondson, 2017 ; 47. Marmorat et Nivet, 2017 ; 48. Rousseau et Ruffier, 2017 ; 49. Gilbert *et al.*, 2018c ; 50. Jack, 2018 ; 51. Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018 ; 52. Picard et Islam, 2019

## Annexe 6. Exemples de codage des caractéristiques de chaque dimension de l'entreprise libérée

DIMENSIONS	VERBATIMS ILLUSTRATIFS
<b>STRUCTURE</b>	
1. Structure plate	<p>✓ « si vous creusez un peu, vous ne tarderez pas à découvrir que Gore est aussi plat qu'une galette. Il n'existe aucun échelon hiérarchique et pas d'organigramme. » (Hamel et Breen, 2008, p.78)</p> <p>✓ « <i>There were no departments, and there were only three levels of formal hierarchy: top management, project leaders, and regular employee.</i> » (Lovas et Ghoshal, 2000, p. 878)</p>
2. Structure en équipes auto-gérées et intégrées	<p>✓ « <i>Teams are the structure.</i> » (Bernstein <i>et al.</i>, 2016, p. 443)</p> <p>✓ « <i>The official Oticon rhetoric, stressing bottom-up processes in a flexible, marketlike, and essentially self-organizing system with substantial autonomy [...]</i> » (Foss, 2003, p. 342)</p> <p>✓ « <i>Although self-organization largely avoids traditional patterns of hierarchy, teams are nested within a larger structure, which they have a hand in shaping and refining.</i> » (Bernstein <i>et al.</i>, 2016, p. 43)</p> <p>✓ « Les équipes se composent et évoluent en fonction des projets acceptés. » (Colle <i>et al.</i>, 2017, p.171) • « [...] des « mini-usines à intégration renforcée » encore plus réactives et à même de satisfaire leur client. En effet, à la suite d'une rupture d'approvisionnement au magasin général, il [le dirigeant] choisit de décentraliser les magasins dans chaque mini-usine pour éviter toute rupture. À la suite de la perte d'un marché important, il décide que les commerciaux auront dorénavant leur bureau au sein de leur mini-usine afin de créer un lien encore plus étroit et direct entre le client et la mini-usine. En suivant cette même logique, il intègre la fonction qualité, puis la fonction maintenance au sein même de l'espace de production de la mini-usine. » (Gilbert <i>et al.</i>, 2014, p. 72)</p> <p>✓ « <i>even financial and accounting activities were assigned to projects, although the intrinsic repetitiveness of the tasks underlying such activities subsequently brought the company to reorganise them in separate units.</i> » (Ravasi et Verona, 2001, p. 46)</p> <p>✓ « La transmission verticale du pouvoir que l'on trouve dans les organisations pyramidales classiques est inversée : les équipes ne sont pas autonomisées par la hiérarchie, mais elles sont véritablement autonomes. » (Laloux, 2015, p. 109)</p>
3. Mode de coordination : standardisation par les résultats (Clients et Vision)	<p>✓ « La mini-usine doit savoir qu'elle ne travaille pas pour un patron, mais pour un client qui détient le véritable pouvoir : « C'est son travail au quotidien qui permettra au client d'avoir confiance et de nous être fidèle lorsqu'il s'agira de consulter pour de nouveaux marchés » (directeur DV). » (Gilbert <i>et al.</i>, 2014, p. 72)</p> <p>✓ « <i>To summarize, vision-sharing efforts—from interviewing to daily reinforcement—help employees emotionally own the company's vision and thus have criteria with which to decide which of their actions are best for the company. This in turn allows them to exercise freedom of action responsibly.</i> » (Getz, 2009, p. 42)</p> <p>✓ « la vision-rêve, la destination [que le leader] cherchera à partager et à atteindre avec tous les salariés et qui leur procurera à la fois le sens et le critère pour exercer leur liberté du « comment ». En d'autres termes, la vision-rêve donne aux salariés le sens, la destination commune – première composante de la communauté qu'est une entreprise libérée. » (Getz et Marbacher, 2017, p. 32)</p> <p>✓ « Poult [...] initie, en 2006, un projet porteur d'un idéal fort : « Construire ensemble une entreprise citoyenne, où la liberté et la confiance en ses hommes assurent performance et pérennité ». » (Gilbert, Teglberg <i>et al.</i>, 2017, p. 41)</p>

4. Structure agile	<p>✓ « Les équipes se composent et évoluent en fonction des projets acceptés. » (Colle <i>et al.</i>, 2017, p. 171)</p> <p>✓ « <i>the company relied almost entirely on the use of temporary projects for the organization of work. This allowed us to observe the strategy process in project-based organizations in a 'pure' form</i> » (Lovas et Ghoshal, 2000, p. 878)</p> <p>✓ « <i>Teams design and govern themselves. Although self-organization largely avoids traditional patterns of hierarchy, teams are nested within a larger structure, which they have a hand in shaping and refining.</i> » (Bernstein <i>et al.</i>, 2016, p.43)</p> <p>✓ « <i>A new organizational form, namely the "spaghetti organization" (called so in order to emphasize the point that it should be able to change rapidly, yet still possess coherence), would support this strategic reorientation.</i> » (Foss, 2003, p.333)</p> <p>✓ « En renonçant aux titres et aux descriptions de poste et en les remplaçant par des engagements, Gore libère ses associés immédiatement, tout en préservant leur liberté au fil du temps. Voici comment. Un poste, surtout s'il est figé sur un organigramme, a tendance à prendre une vie propre. Il est fort possible qu'au moment de sa création il ait répondu à un besoin vital de l'entreprise. Mais les besoins évoluent avec le temps, alors que les postes et les organigrammes sont beaucoup plus statiques. L'idée d'engagement chère à Gore est destinée à suivre la progression des besoins réels de l'entreprise : les associés ne sont pas réaffectés tous en même temps d'une unité à une autre, ni déplacés vers le haut ou vers le bas dans le cadre d'un dégraissage et d'une réorganisation périodiques. En réalité, ils migrent, passant d'un engagement à l'autre en fonction des impératifs de leur emploi du temps et de leurs envies. Cela commence dès le premier jour de travail d'une nouvelle recrue. Quand elle demande : « Où est-ce que je travaille ? », on lui répond : « À toi de trouver. » Ce système organique permet aux gens de se développer et de diriger leur vie professionnelle d'une manière beaucoup plus naturelle [...] » (Getz et Carney, 2012)</p>
5. Mode de coordination par ajustement mutuel	<p>✓ « EDS a essayé de mettre en place des outils pour trouver la bonne personne à mettre sur un projet mais personne ne les utilise vraiment, le réseau est principalement mobilisé. » (Peters, 1993, p. 41)</p> <p>✓ « le contact verbal peut servir – et sert – d'outil principal d'organisation. » (Peters, 1993, p. 46)</p> <p>✓ « toutes les entreprises libérées possèdent des règles non écrites, telles que « Ne rédigez pas de notes de service – transmettez les informations oralement » chez GSI, ou « Consultez tous les collègues concernés avant de prendre une décision » chez Gore et IDEO. » (Carney et Getz, 2009)</p>
<b>PROCESSUS</b>	
6. Processus d'organisation du travail basé sur l'autonomisation et la responsabilisation	<p>✓ « <i>Freedom without responsibility is anarchy.</i> » (Hamel, 2011, p. 55)</p> <p>✓ « Le personnel réfléchit ainsi à la concurrence, à la situation de leur entreprise sur le marché et à leur situation personnelle. Les plus impliqués pourront s'interroger sur ce qu'ils apportent à l'entreprise, quitte à se remettre en cause et prendre des décisions exceptionnelles, [...] » (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015, p. 379)</p> <p>✓ « FAVI personnel have internalized the methods, vocabulary, and management philosophy needed to continuously improve quality. » (Lefebvre et Shiba, 2005, p. 92)</p> <p>✓ « l'objectif du partage ne consiste pas à « vendre » la vision, mais à faire en sorte que les salariés se l'approprient émotionnellement et la considèrent comme leur. » (Getz, 2012, p. 33)</p> <p>✓ « On comprend mieux pourquoi tout le monde joue le jeu : le contrôle « est intégré dans chaque opérateur. Il est intériorisé et se manifeste de manière groupale », affirme une sociologue qui fait une étude sur la confiance à la Favi. » (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015, p. 374)</p>

✓ « les salariés négocient les affectations et les responsabilités avec leurs pairs » (Hamel et Breen, 2008, p. 83)

✓ « *By making the mission the boss and truly empowering people, the company creates an environment where people can manage themselves.* » (Hamel, 2011, p. 51)

✓ « En fait, l'idée de « délégation à rebours » n'était nouvelle que dans le monde de l'entreprise. Saint Thomas d'Aquin, le théologien du XIII<sup>e</sup> siècle – qui s'intéressait, entre autres, aux méthodes de gouvernement –, avait épousé ce principe il y a sept siècles déjà sous le nom de « subsidiarité ». Appliqué aux entreprises, il signifie que toute autorité part de la base, et non du sommet. Les salariés de base délèguent ensuite à des niveaux supérieurs de la chaîne le pouvoir de prendre certaines décisions ou de réaliser certaines actions qui leur paraissent secondaires pour leur travail. » (Getz et Carney, 2012)

✓ « *During my visit to Morning Star, I didn't hear anyone use the term "empowerment." That's because the notion of empowerment assumes that authority trickles down—that power gets bestowed from above, as and when the powerful see fit. In an organization built on the principles of self-management, individuals aren't given power by the higher-ups; they simply have it.* » (Bernstein et al., 2016, p. 54)

✓ « Chez Morning Star (400 « associés » et 800 saisonniers, 40 % des tomates transformées chaque année aux USA) chaque associé est responsable de l'établissement de sa mission personnelle (CLOU : *Colleague Letter of Understanding*) (Hamel, 2011) : un énoncé négocié qui décrit comment il contribuera à l'objectif de l'entreprise, ainsi que les ressources et la coopération nécessaires pour accomplir sa mission (fournir ce rapport, charger ces conteneurs, acheter cet outil, s'assurer de la coordination des achats décentralisés, trouver des capitaux nécessaires, lancer un processus d'embauche...). » (Fallery, 2016, p. 131)

✓ « *The culture that he built is a unique one. Imagine working in an environment where employees are recruited and trained for the culture, [...]* » (Warrick et al., 2016, p. 64) ; « *The desired culture is intentionally designed to help achieve the Zappos strategy.* » (op. cit., p.66)

✓ « Ziemer [le dirigeant de Harley] est convaincu qu'il « faut entretenir en permanence [la culture] aussi bien que la formation » des nouveaux salariés issus de l'univers « comment ». Harley fait suivre à toutes ses nouvelles recrues un programme de formation de six mois pour donner à chacun la possibilité d'exprimer ses doutes, de poser des questions et d'assimiler la culture de l'entreprise. » (Getz et Carney, 2012)

✓ « *The "multijob" concept represented a notable break with the traditional division of labor in organizations. It was based on two key features: First, there were no restrictions on the number of projects that employees could voluntarily join, and, second, employees were actively encouraged (and in the beginning actually required) to develop and include skills outside of their existing skill portfolio.* » (Foss, 2003, p. 334)

---

7. Mobilisation des ressources humaines par un marché de compétences et de connaissances

✓ « *By giving project teams extensive decision rights, requiring that ideas for projects be made public, and ensuring that project teams possessed the necessary complementary skills for a particular marketing, research, or development task, the spaghetti organization stimulated a colocation of decision rights with knowledge. High-powered incentives were provided in an attempt to make sure that efficient use was made of those rights. This improved the use of existing knowledge (cf. the revitalization of "forgotten" projects) and eased the combination of knowledge in the production of new knowledge.* » (Foss, 2003, p. 336)

✓ « L'opérateur étant au cœur du système, tout est mis en œuvre pour faciliter son autonomie. Un important effort de formation des opérateurs est fourni pour

---

que tous acquièrent des compétences de régulateur et qu'ils soient initiés à la qualité lors de séminaires organisés en France, mais également lors de voyages d'étude au Japon auxquels sont conviés chaque année une dizaine d'opérateurs. » (Gilbert *et al.*, 2014, p. 72)

✓ « *The new form should be explicitly "knowledge-based," that is, consisting of "... knowledge centres... connected by a multitude of links in a nonhierarchical structure" (Kolind 1994, pp. 28-29) » (Foss, 2003, p. 333)*

✓ « Les business units ont une structure horizontale « consacrées à des compétences globales (non spécifiques à un secteur d'activité) » » (Peters, 1993, p. 42)

✓ « *By working on a new strategic initiative an individual will gradually learn new skills and develop new business relationships, thereby acquiring new human and social capital.* » (Lovas et Ghoshal, 2000, p. 884)

✓ « *A « multi-job system » has replaced traditional jobs: everyone is now responsible for the development of a portfolio of jobs - corresponding to the activities performed in the different projects in which they take part - according to their own inclinations, skills, and personal aspirations. To start with, employees were not only encouraged but were even required to include tasks outside their specific competence or professional area in their portfolio of activities, so most employees now perform several different activities, some of which are outside their formal areas of competence or education.* » (Ravasi et Verona, 2001, p. 46)

---

## PRATIQUES

### 8. Pratiques de management par la confiance

✓ « Mille détails rendent compte de la confiance qui règne dans l'usine, voire de la complicité que partagent le directeur et ses collaborateurs. » (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015, p. 375)

✓ « [...] un mixage de pratiques managériales relatives à l'« Entreprise Libérée », c'est-à-dire : adopter un style managérial de type « laissez-faire », basé sur la confiance, la transparence, la culture du résultat et le droit à l'erreur ; [...] » (Dalmás et Lima, 2017, p. 169)

✓ « *All successful liberating leaders we studied clearly understood the defining function of the organizational form they were building—to allow complete freedom and responsibility of employees' action. However, in choosing the form's features, most of these leaders proceeded in a seemingly empirical manner. They simply added features that increased employee freedom and responsibility and rejected features that did not.* » (Getz, 2009, p.36)

✓ « *At the core of Morning Star's eccentric yet effective management model is a simple idea: freedom. "If people are free, they will be drawn to what they really like as opposed to being pushed toward what they have been told to like,"* » (Hamel, 2011, p. 54)

✓ « Clément [le dirigeant] instaure « la confiance et la totale liberté » pour ses quelques collaborateurs. » (Getz, 2016a, p. 8)

✓ « L'idée c'est que les employés soient vraiment libres de faire ce qu'ils veulent et on leur fait confiance, en plus ils sont de bonne volonté et ils seront d'autant plus efficaces du fait qu'ils seront impliqués dans leur projet et qu'ils auront envie de bien faire » » (dirigeant de Sogilis) (Colle *et al.*, 2017, p. 175)

✓ « [...] employees from top to bottom are encouraged to have fun, work hard, and support one another, and there is a sense of family, friends, and community at work. » (Warrick *et al.*, 2016, p. 64)

« Most of the previous department heads have become « professional managers » - specialists whose task is to co-ordinate the diverse professional skills involved in product development and other activities. » (Ravasi et Verona, 2001, p. 46)

✓ « A la différence du directeur régional type, les coachs de Buurtzorg n'ont pas de pouvoir de décision sur les équipes. » (Laloux, 2015, p. 109)

---

- ✓ « *The CEO [...] adjusted the narrative so it no longer referred to the path of liberation and instead involved a path of trust. This is captured in the following narrative element: "We are entering a new phase, the 'path of trust'(CEO).* » (Arnaud *et al.*, 2016, p. 114)
- ✓ « *JFZ eliminated the recording of attendance, the locks on the tool room, the planning committee, all premiums, and he began sharing profits with all collaborators (no one at FAVI uses the words "personnel," "employee," or "worker".)* » (Lefebvre et Shiba, 2005, p. 91)
- ✓ « vous n'entendez personne utiliser des mots comme « chef », « dirigeant », « manager » ou « directeur ». Ces termes sont tellement contraires à l'idéal égalitaire de la maison qu'ils sont effectivement bannis de la conversation. » (Hamel et Breen, 2008, p. 79)
- ✓ « Comment allons-nous fonctionner, à l'avenir ? À vrai dire, je ne sais pas... Je suis certain que vous méritez que nous fonctionnions autrement, mais je n'ai pas de modèle de remplacement. Je propose que tous ensemble, nous faisons en allant, en gens de bonne foi, de bon sens et de bonne volonté ! S'il y a bien quelque chose dont on pourrait s'inspirer, c'est des règles de fonctionnement du plus vieux métier du monde : celui de prostituée ! Si ce métier a traversé les millénaires, c'est qu'il a assurément des principes dont on doit pouvoir s'inspirer. » (Discours de lancement du dirigeant) (Getz, 2012, p. 32)
- ✓ « l'aspect le plus spectaculaire du nouveau bâtiment : un énorme tuyau de verre qui descendait depuis le service du courrier au premier étage et traversait le restaurant d'entreprise au rez-de-chaussée pour rejoindre le conteneur de recyclage au sous-sol. Tout le courrier entrant était scanné puis passé au broyeur avant d'aller « nourrir » le tube de verre. Les morceaux de papier y tombaient comme des flocons, rappelant constamment que l'entreprise sans papier de l'avenir n'était pas un rêve irréalisable. » (Getz et Carney, 2012)
- 
- ✓ « La participation n'est plus une parenthèse, mais elle fait partie intégrante du fonctionnement des mini-usines (Favi), des unités de production (Poult) et des *speed boats* (CHRONO Flex). » ; « Processus de prise de décision démocratique (recrutement et choix des animateurs d'équipe par cooptation, décisions d'investissement prises par les groupes). » (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017, p. 43)
- ✓ « Le modèle des entreprises libérées peut être qualifié de dispositif participatif ouvert favorisant une participation couverte. Dans l'équipe, les opérateurs disposent d'un espace leur permettant de se réapproprier leurs actions. » (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017, p. 46)
- ✓ « Je compare souvent notre structure organisationnelle à une démocratie pour expliquer les choix qui ont été faits. » (Epouse du dirigeant de Gore et « leader » des ressources humaines) (Hamel et Breen, 2008, p. 89)
- ✓ « Les participants travaillent d'abord en petits groupes (de cinq à huit participants) qui incluent des acteurs de toutes les fonctions et métiers à l'exception du management. Pendant une séance de « table ronde » les groupes échangent pour identifier les problèmes rencontrés sur le plan de l'organisation du travail et du management » (Picard, 2015, p. 205)
- ✓ « La « chaîne de commandement » qui structure les relations sociales dans la hiérarchie managériale (Jackall, 1988) y est mise en cause en particulier dans des dispositifs comme le day-off. Ces dispositifs donnent la possibilité aux collectifs de créer des modes de coopération productifs aux regards de leurs pratiques quotidiennes du travail. » (Picard et Lanuza, 2016, p. 82)
- ✓ « *The participation of all projects members right from the start helps the development of a common knowledge base or a common framework that facilitates the cooperation [...]* » (Ravasi et Verona, 2001, p. 60)
- ✓ « *any circle member can propose changes, and they are adopted unless another member objects on the grounds that they would harm the circle.* » (Bernstein *et al.*, 2016, p. 49)

9. Pratiques symboliques

10. Pratiques collectives et participatives



---

**PHILOSOPHIE**

11. Philosophie humaniste, favorisant le développement de chacun avec pour principales valeurs la liberté et l'égalité

- ✓ « *A fun and “zany” work environment is provided with many social activities to promote friendships with coworkers, lots of recognition through thank you gifts, trophies, etc.,[...]* » ; « *A full-time personal life coach is available onsite to help employees set both personal and professional goals and to take steps to fulfill them.* » (Warrick *et al.*, 2016, p. 68)
  - ✓ « Nous créerons un lieu de travail ouvert et stimulant sans cloisons ni séparations. Il y aura des plantes et des arbres dans des caisses à roulettes, cinq cents ou mille, que nous déplacerons quand nous passerons d'un projet à un autre. Nous créerons le lieu de travail le plus exaltant et le plus créatif du pays. Il ne ressemblera pas du tout à un siège de société ordinaire. » (Getz et Carney, 2012)
  - ✓ « *This led to such benefits as free food, numerous family parties, a recommended 35-hour work week and flexible work schedule, on-site health-care, fitness and wellness facilities, departments helping employees with their children's education, elderly parent care, and more.* » (Getz, 2009, p. 40)
  - ✓ « *Finally, Kolind [le dirigeant] worked hard to increase intrinsic motivation by developing a corporate value base that strongly stressed responsibility, personal development, and freedom.* » (Foss, 2003, p. 334)
  - ✓ « *FAVI's ability to generate trust has been greatly facilitated by the corporate values instilled by JFZ when he joined FAVI in the early 1980s.* » (Lefebvre et Shiba, 2005, p. 91)
  - ✓ « il fait confiance aux gens. Sa méthode : embaucher des hommes et des femmes de valeur, puis leur fiche la paix. » (Peters, 1993, p. 55)
  - ✓ « depuis quelques années, des pratiques mettant en avant les aspects humains et culturels du management suscitent à nouveau un engouement certain, en particulier au travers d'entreprises qui se sont engagées dans cette voie et se disent « libérées » (Peters, 1992 ; Carney et Getz, 2009). » (Gilbert, Teglborg *et al.*, 2017, p. 38)
  - ✓ « pour atteindre la performance forte et durable qu'ils visaient, ils ont renoncé à agir sur l'homme (à le contrôler, le motiver, le « manager »), préférant agir sur l'environnement pour que ce dernier nourrisse la nature humaine et satisfasse aux besoins fondamentaux de l'homme. » (Getz, 2012, p. 35)
  - ✓ « Les entreprises libérées sont basées sur la confiance et la transparence totale, et ces organisations personnifient « le côté humain de l'entreprise », prôné par McGregor (1957). » (Dalmas et Lima, 2017, p. 157)
  - ✓ « Zobrist a ensuite démantelé l'ensemble des pratiques et symboles de l'entreprise hiérarchique : la fenêtre par laquelle l'ancien directeur surveillait l'atelier depuis son bureau, les pointeuses, le chronométrage, les magasins gardés, les outils de motivation extrinsèque (comme les primes ou le chômage partiel régulier), les niveaux hiérarchiques, les réunions cadres, les repas pris séparément par les cadres et les non-cadres, les parkings réservés, [...] » (Getz, 2012, p. 33)
  - ✓ « *With no hierarchy and no titles, there's no career ladder to climb at Morning Star.* » (Hamel, 2011, p. 54)
-

---

COHERENCE  
ENTRE LES  
ATTRIBUTS DES  
DIMENSIONS

✓ « L'étude du cas Sogilis nous permet d'abord de cerner six conditions de réussite de la forme « libérée » : Il importe tout d'abord de dépasser le simple discours et de veiller à la cohérence des pratiques : organisation interne, culture d'amélioration continue, libération de la parole... [...] » (Colle *et al.*, 2017, p. 177)

✓ « *This article is not about how to replicate the Zappos culture and hope to reap similar results. That would be difficult to do because it is a unique culture and successful ones require a fit between leadership styles at the top, the mission and strategies of the organization, and what the people in the organization will respond to.* » (Warrick *et al.*, 2016, p. 64)

✓ « *However, it was also a direct signal to employees that the "contract" between any project and the Products and Projects Committee was very incomplete (Williamson 1996), and that the Committee might at any time exercise its ultimate control rights for the purpose of intervening in projects. This produced diluted incentives and badly harmed motivation (as documented at length by Eskerod 1997, 1998). Accumulating frustration finally resulted in a major meeting in 1995, which marked the beginning of the retreat from the spaghetti organization. At the meeting employees dramatically expressed their concerns about the contrast between on the one hand, the Oticon value base, including the strong rhetoric of delegation, and on the other hand, the way in which the company was actually managed. Frustration that projects were interrupted in seemingly arbitrary ways and that the organization was far better at generating projects than at completing them was explicitly voiced.* » (Foss, 2003, p. 342)

---

## Annexe 7. Extrait de retranscription d'entretien avec un dirigeant <sup>85</sup>

[...]

### Comment se passe la relation avec les clients et les fournisseurs ?

Ça se passe (rire) le mieux possible. L'objectif c'est de créer, on le dit souvent, un partenariat, un vrai écosystème avec eux. Pour parler des fournisseurs, on en parle moins des fournisseurs, nous nos fournisseurs ce sont les mini-usines, donc les gens métier qui sélectionnent, je parle principalement des fournisseurs pour ce qui est production. En cas de problème chez le fournisseur, nous notre première action c'est d'envoyer une personne métier, [...]

[...]

### Quelle est votre organisation du travail ?

Il y a des, d'ailleurs, moi je pense que l'entreprise libérée c'est super, c'est nécessaire mais pas suffisant. C'est-à-dire que notre organisation elle est *lean*, on utilise des outils *lean*, on a plein de routines soit à l'intérieur des mini-usines, interservices et même interflux. Tous les matins ils ont une routine qui s'appelle le QRM (*quick response management*) qui n'est pas forcément lié aux managers, vous allez me dire il y a que six managers mais ce n'est pas eux qui se voient. Et il y a des points de rencontre qui sont ritualisés tout au long de la journée, tout au long des semaines, tout au long des mois, il y a des points de rencontre qui sont ritualisés, un certain nombre. Il y a une phase non négligeable de nos process qui sont des process qui sont filmés, documentés et... Donc il y a quand même *un back bone* une colonne vertébrale qui existe et je pense, nous en tout cas dans la production c'est super important. Donc on ne peut pas se permettre de faire que de l'informel etc, on produit quand même. Et on se doit d'être à la fois extrêmement efficaces, ce qu'apporte un certain nombre de process. Ils sont par contre plus de tout écrit comme ils l'étaient il y a 10 ans en arrière, on parle très peu du comment mais pourquoi et pour qui on fait les choses, il y a beaucoup beaucoup moins, ils réduisent beaucoup. Avant c'était beaucoup d'écrits, maintenant quasi tout est filmé, a minima ce sont des photos, ce qui fait qu'en quelques secondes on comprend le process, on comprend comment faire le process par une photo mais on n'explique pas comment on le fait. C'est-à-dire quelqu'un du métier sait par la photo ce qu'il doit faire plutôt que de lui expliquer comme si c'était un abruti tout ce qu'il doit faire. Donc ça, c'est vrai ça a changé nos process sont plus écrits de la même façon que ce qu'ils pouvaient l'être il y a un peu moins de 10 ans en arrière mais ils sont là et ils restent importants. D'ailleurs Favi, c'est un peu le premier, c'est un peu l'archétype de l'entreprise libérée au départ c'est aussi les champions du monde de *lean*. Regardez Favi il a écrit un bouquin sur l'entreprise libérée mais il a aussi écrit un bouquin sur tous les process qu'ils mettent en place, le 5S et compagnie. Il explique comment ils les mettent en place, toujours en liaison avec l'entreprise libérée, ça, c'est plutôt une philosophie, mais il y a quand même des outils forts.

### Les deux sont interreliés ...

Pour moi les deux, ça va avec. Ce n'est pas en opposition l'un et l'autre. C'est un peu le côté occidental, on a souvent le côté « ou », on est blanc ou noir, c'est femme ou homme, c'est « ou ». Le côté asiatique qui me paraît plus intéressant c'est la vision du « et », on peut être les deux. On peut être le ying et le yang, c'est complémentaire. La figure du yin et du yang, souvent en occident on voit comme l'opposition du blanc et du noir alors que non ils sont liés les deux et ce sont les

---

<sup>85</sup> Nous présentons un extrait d'entretien puisque les données recueillies sont relatives aux opinions, croyances, ect. ou présentent des données personnelles. Néanmoins les membres du jury peuvent accéder aux retranscriptions complètes sur demande.

deux qui sont le jour et la nuit. C'est pas le jour bien la nuit est pas bien et vice-versa, c'est la liaison des deux. Et là je pense que c'est la même chose. On peut à la fois avoir des outils mécaniques type analytique et avoir une vision systémique de l'organisation et donc les deux peuvent marcher. Et nous notre organisme, le corps il y a quand même un tiers de chacune de nos parties, nos os, notre foie etc, ils ont quand même une action mécanique. Donc oui c'est vu comme une entité on ne peut pas enlever le foie et le remettre comme ça aussi facilement on n'est pas un rouage comme un robot. Dans une société c'est un peu la même chose. Mais il n'empêche que si dans l'organe vivant chacun fait ce qu'il veut ça ne marcherait pas malgré tout il y a quand même des règles, le foie il émet la bile pendant et pas avant sinon on aura mal. Il y a des règles, il y a des fondements, il y a un *back bone*, ce n'est pas juste tout le monde fait ce qu'il veut quand il veut. Donc oui la liberté, oui la responsabilité, ça, c'est la philosophie, oui l'homme est bon ça, c'est la philosophie après qu'est-ce qu'on fait pour qu'il soit efficient parce que ça, c'est le but malgré tout de la société.

[...]

**Est-ce qu'il y a quelques caractéristiques au niveau du savoir-être qui ressortent ?**

Un certain niveau d'humilité, de politesse, un certain niveau de, vous l'avez peut-être vu en attendant, vous n'avez peut-être pas attendu suffisamment, tout le monde se dit bonjour, tout le monde a le sourire. Il y a un côté d'égalité intrinsèque qui est marqué dans le sens politique du terme. La personne qui a tendance à montrer ses muscles, à se mettre en avant par rapport à ce type de fonctionnement là elle va être malheureuse donc on le sait, quelqu'un qui montre une ambition par et pour le titre ça va être compliqué dans l'entreprise. Par contre qui a une ambition de bien faire son travail de prendre son travail comme un moment qualitatif et pas une punition lui par contre il a plus de chance d'être recruté.

**Est-ce que vous réalisez une enquête de satisfaction auprès de vos collaborateurs ?**

Oui, c'est nouveau, je ne suis pas particulièrement à fond dessus mais on l'a mis en place ? J'avoue que je n'étais pas le plus fervent défenseur de ça mais on le fait.

**Ça date de quand ?**

Début d'année, non, on avait commencé fin d'année dernière.

**Qui est à l'initiative ?**

Ce sont les RH, ce qu'il reste du service RH. À l'époque il existait encore maintenant il existe presque plus en fait le service. Mais c'était, ça venait souvent, comment mesurer la satisfaction de nos clients ? On savait. Comment mesurer la satisfaction de nos fournisseurs ? On savait. Mais comment on mesure, nous, chez nous notre niveau de satisfaction de bonheur ou d'amour par rapport à [notre entreprise] c'est compliqué. On a voulu mettre une métrique et on le fait faire par questionnaire.

**Est-ce que c'est possible d'avoir ce questionnaire ?**

On pourra le voir en partant, il faudra le prendre en photo, en fait c'est, vous verrez le résultat. Il y a une douzaine je crois de questions avec quatre choix pas satisfait du tout, peu satisfait, satisfait ou très satisfait. On ne peut pas se mettre intermédiaire, soit on est on est, peu satisfait, satisfait, très ou pas du tout et puis il y a douze questions, Comment considérez-vous votre rémunération ? Comment considérez-vous vos relations avec vos collègues, avec vos managers, avec la direction de l'entreprise ? Comment trouvez-vous la charge de travail ? etc et puis une note. C'est assez simple. Ce qui nous intéresse c'est plus la tendance que le résultat aujourd'hui la tendance est très bonne, on l'a fait deux fois et tout monte. On utilise là où c'est le moins bon pour faire des actions sur les points où ça nous semble le moins bon.

**Au début vous n'étiez pas favorable, est-ce que ça a changé ?**

C'était un choix collectif. C'était un groupe de travail qui était dessus, moi au début je n'étais pas très favorable. Maintenant est-ce que je suis convaincu, toujours pas. Les actions qui ont été mises du fait de ce qui a été vu par ce questionnaire vont dans le bon sens. Le côté *metrics* une fois par trimestre ou par semestre, on prend forcément pas du tout en compte les signaux faibles, enfin je ne veux pas critiquer. Je pense qu'une métrique une fois par trimestre ou une fois par semestre elle ne veut rien dire c'est-à-dire que ça dépend de l'humeur du jour alors qu'on doit résumer six mois. Il n'y a personne [ici] qui est capable de faire une moyenne de ce qu'il a ressenti ces trois derniers mois, ce n'est pas vrai. Il va au mieux faire une moyenne de ce qu'il ressent depuis une semaine. Il va être totalement indifférent de ce qu'il ressent depuis trois mois et donc il faudrait soit la faire tous les jours, à la limite une fois par semaine mais ça saoulerait tout le monde. On pourrait utiliser autre chose selon moi mais voilà c'est en place, il y a une certaine dynamique et on peut reconnaître à ça le fait que ça met le focus sur les choses sur lesquelles on doit travailler.

**Qu'est-ce que vous utiliseriez ? Est-ce que vous avez une idée ?**

Non. Je voudrais mesurer le taux de sourire, des conneries comme ça, c'est compliqué. Ça doit rester dans du sentiment. Personnellement, ça m'embêtait de mettre un *metric* pour moi ça doit rester du sentiment et un feeling qu'on devait partager. Ça devait rester humain dans le sens, un ressenti qui oblige les managers, la direction etc d'aller à la recherche des signaux faibles et d'aller chercher un peu cette distance ce côté humain et pas ce côté toujours *metrics* qui mène à chaque fois, parfois je suis, je n'ai rien contre l'analytique et le mécanique mais là on rentre un peu dans de l'analytique et du mécanique sur des sentiments et mesurer votre niveau d'amour c'est compliqué quoi. Si tous les mois, tous les six mois je devais dire à quel niveau tu es amoureux de ta femme, c'est compliqué quoi. Si on s'est engueulé la veille je vais peut-être donner une bonne note alors qu'en fait on a été bien pendant 5 mois et demi, on s'est engueulés deux jours je vais donner une note, ça paraît trop aléatoire.

**Qu'est-ce qu'une entreprise selon vous ?**

Une entreprise ? Une entreprise c'est un regroupement de personnes qui, il y a un côté social, un regroupement de personnes dans le but de, qui partagent un but commun. Ce n'est pas [nom de l'entreprise], c'est n'importe quelle société ? C'est un regroupement qui a un but commun et en tout cas une histoire commune aussi. Si on a qu'un but et pas une histoire commune, à un moment il faut qu'elle se crée. Au bout de deux jours on a une histoire commune quoi, il faut une histoire commune. Si on a juste un but commun et qu'on est regroupé entre nous c'est une association.

**Selon vous quel type d'entreprise a de l'avenir ?**

Selon moi l'entreprise libérée en fait partie, les entreprises de type libéré et toutes leurs sous-parties responsabilisantes ect, ce système d'organisation a plutôt de l'avenir mais je ne pense pas, pour moi aucune organisation est meilleure qu'une autre. C'est juste par rapport à votre environnement et à un moment donné des types d'organisations qui correspondent mieux à l'appétence des générations, de la culture et du marché sur lequel vous êtes. Mais il se peut qu'il y ait des sociétés X hyperhiérarchiques qui vont durer et grossir pendant des années et des années parce qu'elles correspondront à l'appétence d'un certain type de population. [Expression de positions personnelles confidentielles]

**En tant que dirigeant quelle est votre plus grande responsabilité ?**

Ce n'est pas facile ça, gardien du sens, gardien principalement des valeurs et du sens. La stratégie elle est définie ensemble. On est encore gardien de la stratégie et du sens et des valeurs principalement.

**Croyez-vous que globalement les salariés s'épanouissent au travail ?**

En règle générale non parce qu'en moyenne, les instituts Gallup et compagnie, ils donnent clairement que les gens ne sont pas épanouis. [Expression de positions personnelles confidentielles]

**Qu'est-ce que l'el selon vous ?**

L'el c'est l'entreprise c'est .... L'entreprise Y qui part du principe que l'homme est bon et qui fonde tous ses principes sur l'homme est bon si on veut résumer à l'extrême.

**Quelles sont selon vous les caractéristiques essentielles de l'el ?**

Moi je pense déjà qu'il n'y a pas de caractéristiques essentielles, je fais partie de l'association MOM21, les fleurs de pousses qui doivent avoir une entreprise libérée plus ou moins mais je pense que déjà chaque société libérée est différente, ça dépend de plein de choses. Je ne suis pas sûr qu'il y ait vraiment de vrais principes si ce n'est une appétence en l'homme, une croyance en l'homme. De là découlent plein de choses, transparence, bienveillance, voilà oui il y a plein de choses. Mais à la base c'est parce qu'on considère que l'homme est au centre du système et qu'il est bon... Pour moi c'est le seul point, il y en a plein des points mais c'est le point central. Si on ne croit pas en ça le reste c'est du marketing et si l'on croit en ça et qu'on ne fait pas exactement ce qu'on peut lire mais qu'on reste dans le concept, je fais quelque chose parce qu'à chaque fois que je fais quelque chose je le fais en pensant que la personne est bonne donc je vais essayer de ne pas lui mettre de contrôle, je vais essayer de lui faire confiance, je vais essayer d'augmenter ses responsabilités, sa liberté dans toutes ses actions voilà vous ne pouvez pas trop vous tromper.

**Donc ce n'est pas forcément des outils ?**

Non je pense que c'est très philosophique et très peu outils. Nous par exemple on a supprimé le *clocking*, le badgeage et des sociétés qui sont libérées comme Chronoflex qui continuent à calculer leurs horaires et pourtant Alexandre il est sur des plateaux tv, il en parle tout le temps etc. et elle est très libérée cette société j'en conviens bien. Ce qui prouve bien que ce n'est pas ça ou ça ou ça, c'est à la base changer d'état d'esprit en disant on va arrêter de faire les règles pour les 2 % de personnes qui ne sont pas forcément bonnes, parce qu'il y en a quand même qui ne sont pas bonnes et on va se concentrer sur les 98 qui sont bonnes donc on part du concept l'homme est bon. Et s'il y en a quand même qui ne sont pas bons ils s'éliminent par eux-mêmes ou on les sort du groupe là c'est plutôt le groupe qui les expulse. Tout le temps qu'il y a des problèmes, des erreurs etc. on va travailler l'homme et pas la procédure.

**Qui qualifieriez-vous de partenaires dans vos relations professionnelles ?**

Les partenaires ce sont nos fournisseurs parce que là nous, on avait le pouvoir de changer notre façon de travailler avec eux. Donc là on l'a bien changée. Et on essaie d'être partenaires avec nos clients mais là c'est plutôt à eux de changer qu'à nous entre guillemet. On essaie qu'on s'aime mutuellement mais s'il y en a qu'un qui aime c'est un fan et ça un fan c'est con en général et nous, on essaie d'être fan de nos clients mais ce n'est pas suffisant car encore une fois c'est bête un fan. On veut que les deux créent un partenariat donc c'est ce qu'on essaie de faire. Et ça marche avec certain bien d'autres pas du tout. Mais l'objectif c'est que ce soit dans les deux sens, si c'est que dans un sens c'est bête. Être juste amoureux de votre client pour l'amour de, vous allez faire des bêtises. Il faut que ça revienne aussi.

[Expression de positions personnelles confidentielles]

**Vous avez dit précédemment que l'entreprise libérée est plus une question de philosophie et de croyance en l'homme, pourquoi ?**

Parce que c'est la base du concept d'el et puis c'est la base du point de différenciation par rapport à 99 % des écrits ou des façons de penser aujourd'hui. Aujourd'hui quand il y a un problème on rajoute un niveau hiérarchique, on met entre guillemet en responsabilité mais dans le sens négatif du terme. Face à un problème on ne le résout pas en tant que groupe, on ne le résout pas en tant

qu'homme, on va le résoudre en tant que process. Pour moi c'est un fondamental qui est plutôt philosophique c'est pour ça que pour moi l'el a du mal à écrire un livre ou je ne croirais pas en celui qui va sortir un livre sur comment déployer l'el, les différentes phases etc. Comment ça a été fait, comme l'a fait un peu Issac Getz, ça, ça apporte quelque chose, parce que ça donne des références, des points de comparaison, des possibilités mais le one fit all, la solution qui va à peu près marcher à tout le monde ça c'est encore faux et ça sera d'autant plus faux qu'on va réduire notre vision. Il faudrait faire le travail sur le monde entier et vu qu'on travaille l'homme, l'homme est tellement différent entre un français, un chinois, un américain déjà il y a une énorme différence donc forcément ça n'est pas le même rythme, ce n'est pas la même chose qu'il faut attaquer en premier et puis à l'intérieur des sociétés il y a encore des sous-différences. Non, l'idée de base c'est de croire en l'homme et de travailler tout autour, point barre. Ce n'est pas plus compliqué que ça.

### **Donc la clé c'est de se différencier de l'entreprise « classique » ?**

Le point clé c'est de remettre l'homme au cœur du système. Les hommes étant tous différents par essence le groupe qu'on va créer va être différent du groupe qu'on va créer deux mètres plus loin. Par essence il est différent.

### **Qu'est-ce que ça apporte cette différenciation à l'entreprise ?**

Ça apporte un intérêt supplémentaire, le côté différent apporte un attrait et quelque part une barrière à l'entrée, une barrière vis-à-vis de ces concurrents. Ce n'est jamais copiable ça, ce point de différenciation ne sera jamais copiable. Ils n'auront jamais exactement les mêmes personnes, le même environnement. Donc si vous arrivez à faire quelque chose de bien votre différenciation elle ne sera jamais copiable, on pourra s'approcher à quelque chose qui y ressemble mais ça ne sera jamais copiable. Il n'y a pas grand-chose qui n'est absolument pas copiable. Mais bon ce point de différenciation là il permet aussi de libérer l'intelligence collective, il permet aussi, il y a plein de choses derrière, le fait de mettre l'homme au centre, ce n'est pas juste différencier même si c'est vrai. C'est aussi de pouvoir travailler les 150 cerveaux plutôt que les cinq ou six cerveaux, on est 150 ici. C'est une intelligence beaucoup plus forte que quand il y avait 15/20 personnes qui étaient managers où le but c'était plus ou moins de prendre des décisions et de penser et bien là on essaie d'avoir 150 donc les gens, donc les gens ils sont tout le temps en train de penser donc on en rajoute 130, forcément on est plus fort.

### **Pourquoi ça vous importe de libérer l'intelligence collective ?**

Parce qu'on est dans un monde concurrentiel et qu'il faut être meilleur que les autres. Il faut offrir quelque chose que les autres n'offrent pas. Aujourd'hui à 20 on a plus de mal à offrir quelque chose que les autres n'offrent pas. Encore une fois par rapport à une société X il faut arriver à se différencier, à amener de l'efficience et l'efficience elle passe par plus de bonheur au travail, par plus d'intelligence et ça, c'est l'intelligence collective. C'est ce genre d'organisation qui permet à la fois du bonheur, à la fois de l'efficience. C'est un peu un concept gagnant-gagnant, tout le monde est positif dedans, l'employé il gagne en liberté, en responsabilité, souvent en salaire il gagne aussi, en maîtrise de son environnement, il est plus heureux, il travaille mieux donc la société elle gagne plus de respiration, donc plus de bénéfice, plus de capacité à investir après elle en fait ce qu'elle veut mais au moins elle est gagnante, les deux sont gagnants. Donc c'est un système qui est positif, en général quand on est en coopération. La coopération est plus puissante que le concept de compétition parce que les deux gagnent. C'est la même chose dans l'entreprise, s'il y a que l'employé qui gagne, si on met en opposition l'employé et par exemple l'actionnariat, s'il y en a un qui gagne ce n'est pas un bon concept. S'il y en a un qui est neutre et un qui gagne c'est un concept qui est intermédiaire, ça existe dans la nature. S'il y en a un qui gagne et l'autre qui perd type entre guillemets parasitisme forcément celui qui se fait parasiter il va plutôt se rebeller par rapport à ça, que ce soit l'employé ou l'actionnaire. Si l'actionnaire perd il va se rebeller par rapport à l'employé, si l'employé perd il va se rebeller par rapport à ses actionnaires. C'est ce qui se passe aujourd'hui, les actionnaires ont pris beaucoup les employés commencent à

se rebeller mais c'est logique. Mais le jour où ça va être le contraire ça va faire la même chose et l'objectif c'est de faire la coopération, l'objectif c'est que tout le monde y gagne. Je pense que c'est un système qui est relativement gagnant-gagnant c'est pour ça qu'il est intéressant aussi, le système X est plutôt gagnant du côté actionnariat et souvent perdant du côté employé, c'est peut-être une des raisons pourquoi le système commence à marcher de moins en moins bien. N'oublions pas que dans le système qu'on met en place l'entreprise libérée, n'oublions pas que la réussite la réussite, ce sont les deux qui doivent réussir. S'il y en a qu'un qui marche, l'autre au mieux s'il ne perd pas, au mieux il ne fera rien mais c'est risqué par contre s'il gagne il va voir ça en bien, il va améliorer le système, et continuant le système et poussé le système, donc ça ira de mieux en mieux.

### **Pourquoi la coopération c'est important pour vous dans l'entreprise ?**

La coopération c'est ce qui fait la différence, c'est ce qui donne la simplicité, la responsabilité, c'est la coopération. C'est par la coopération qu'on va chercher l'efficacité. L'exemple d'une course de relais, la course de relais ce n'est pas forcément, le quatre fois 100 mètres ce n'est pas forcément les quatre coureurs les plus rapides qui gagnent. Il y a plein d'exemples, les français sont assez forts en course de relais parce que pour eux c'est une vraie discipline, ils s'entraînent à ça et donc ils mettent en place un système, quand ils passent le bâton ils coopèrent beaucoup mieux que les américains ou les jamaïcains qui courent beaucoup plus vite individuellement mais qui assez régulièrement qui sont battus par des nations notamment les français qui n'ont pas d'énormes coureurs parce que le côté coopération il n'est pas là. Là on le voit du côté sportif, il y a souvent des équipes comme ça où les gars ne sont pas forcément forts individuellement mais ils coopèrent tellement bien ensemble qu'ils gagnent. Hier soir je n'ai pas regardé mais l'Atlantico il a gagné le Bayern, Bayern c'est une très très belle équipe, l'Atlantico ils ont gagné par un esprit plus coopérant il semblerait que le Bayern qui est une meilleure équipe individuelle. La coopération c'est le moins d'énergie dépensée pour faire le travail et moins je crois beaucoup en ça et la compétition ça peut amener une sur dépense d'énergie donc on baisse en efficacité. La compétition c'est un système qui est bien pour le foot, pour le sport en règle générale, c'est le côté rigolo à regarder, ça serait dommage qu'ils coopèrent parce que s'ils marquaient des buts chacun leur tour il n'y aurait aucun intérêt. Pour moi la coopération est importante car c'est le moyen, c'est le système le plus efficace pour arriver à un but.

### **Vous dites que c'est important que les deux gagnent, pourquoi est-ce important pour vous ?**

Tout est basé là-dessus, c'est le côté gagnant-gagnant, que ce soit un acte de vente, un acte d'achat, s'il y en a un qui perd qui est frustré, ça peut être viable sur le court terme mais pas sur le long terme. Là quand on parle d'entreprise, il y a une destinée ensemble, il y a un but, il y a une vision de pérennité. Une entreprise elle n'est pas faite pour brûler la terre autour d'elle et puis après il n'y a plus rien. C'est prouvé biologiquement que les plantes qui s'en sortent le mieux c'est celles qui coopèrent, et finalement une plante c'est un organisme, une société c'est un organisme, le darwinisme c'est l'évolution, c'est l'agilité. Et c'est l'agilité avec à chacun fois la capacité d'adapter avec le moins d'efforts possibles. Il y a toujours une histoire d'effort derrière, qu'est-ce que ça veut dire l'effort, c'est l'efficacité, c'est pour ça que je pense d'effectivement le *lean*, et Favi et d'autres entreprises libérées qui marchent elles ont quand même des systèmes d'efficacité qui sont mis au service de l'homme et non pas le contraire l'homme qui est mis au service de son efficacité. Ça, c'est un repère que l'entreprise libérée ajoute par rapport à une entreprise x, les outils qui sont utilisés par l'entreprise x sont en grande partie adaptables à l'entreprise y et ça marche, ça donne de l'efficacité. Ça serait dommage de dire non, vu que ça a été fait par une entreprise hiérarchique, non il ne faut pas les prendre. Au contraire elles ont été faites, elles ont prouvé, on est quand même au 21ème siècle, on a des voitures. Elles ont prouvé un certain niveau d'efficacité malgré tout donc il faut les prendre et les améliorer par rapport à notre système de valeur.

### **Quels jugements portez-vous sur vos salariés ?**



C'est grâce à eux que la société elle marche donc je suis content, fiers d'eux, ils peuvent être fiers d'eux aussi pour les choses qu'on arrive à faire. Il y a un sentiment de fierté et de plaisir de voir la société s'agrandir, de voir de nouvelles têtes, de voir les gens s'épanouir parce que je pense que, encore une fois les gens sont la base et ça vaut pour tous les jours et l'énorme majorité des gens sont des bonnes personnes.

### **Que pensez-vous des managers ?**

Manager, c'est une position qui est difficile car on doit passer d'un manager contrôleur à un manager jardinier-coach et que pour la plupart ce n'est pas voulu et c'est subi là où la direction tient plus en général ce changement et bien elle l'a voulu donc il y a forcément en cas de changement des trucs qu'on perd, des trucs qu'on gagne. Au départ on voit ce qu'on perd mais vu qu'on le veut voilà, on le vit quand même beaucoup mieux que celui qui le perd sans l'avoir voulu. Donc je pense que le manager c'est un pivot important de la transition en entreprise libérée y parce qu'étant au centre du système sans pour autant créer de la valeur, il peut le gripper plus fortement qu'un autre et il peut au contraire l'huiler encore plus qu'un autre s'il comprend son nouveau rôle et s'il y met son intelligence et son énergie. Par contre je pense que proportionnellement et ça c'est sûr, il y a besoin de beaucoup beaucoup moins de managers. C'est-à-dire que le rôle de manager change, il est différent mais je pense que malgré tout, d'un point de vue nombre de managers même jardinier et coach, un jardinier peut s'occuper de plusieurs dizaines de plantes voire plus. Un coach en France, enfin un manager en France c'est un pour sept. Je pense que le manager coach en tout cas il peut gérer beaucoup plus que sept personnes. Après il y a des leaders ou des sous-systèmes qui peuvent se mettre en place au niveau des mini-usines, on n'a pas forcément des managers à chaque fois. Souvent un manager peut avoir deux, trois, quatre groupes de six, sept personnes. Par contre à chaque fois dans six, sept personnes vous avez à chaque fois une personne qui est plus ou moins élue, enfin pas plus ou moins, qui est élue quand il n'y a pas de manager en direct qui est élu pour être le référent mais c'est sans aucune autorité oui qui fait le lien avec les autres interfaces. Le job de manager, quand quelqu'un rentre dans [l'entreprise] et dit qu'il veut devenir manager, en général il ne rentre pas parce qu'on lui explique que la probabilité qu'il devienne manager est extrêmement faible. Depuis que je suis là on était 13 managers 100 personnes, maintenant ils sont 6 pour 150 personnes il y a eu un poste qui a été créé et dix enfin neuf qui ont été supprimés, donc le ratio il n'est pas énorme et je pense que ça va plutôt être comme ça dans le futur. Demain je pense qu'on parlera de plus en plus de leaders que de managers et que c'est plutôt ça le challenge, de former plein de leaders ce qui n'a rien à voir avec des managers plus une capacité à fédérer autour de soi, autour d'un projet etc.. Je pense que le défi du futur dans les sociétés ce n'est pas trop les managers c'est plutôt comment avoir un nombre intéressant de leaders qui permettent de continuer de s'organiser en grappe, en réseau et en organisme et il faut des piliers. Aujourd'hui on utilise principalement ce qui étaient des managers pour faire ça mais petit à petit on le voit bien il y a d'autres choses qui se mettent en place, il y a des leaders naturels qui se mettent en place et eux, ils sont au moins aussi puissants pour le faire.

### **Donc pour vous c'est quoi la différence en le manager et le leader ?**

Il peut y avoir une grosse différence entre le manager qui administre le leader, il y a une petite différence malgré tout entre le manager coach, le manager jardinier et le leader, il y a une petite différence. Là souvent le manager est hiérarchiquement positionné, il a un titre, de manager coach, de coach ou de jardinier alors que le leader, il peut être leader un moment et plus l'être le lendemain alors que c'est rare qu'un manager est manager pendant deux semaines et il l'est plus pendant trois mois et de nouveau pendant un mois. Le leader lui, c'est plus un état d'esprit qu'une fonction. Le manager coach ou le manager jardinier ça reste une partie de sa fonction, il l'est tout le temps alors que le leader il l'est sur des moments. C'est un peu le côté société holomorphe, celui qui a le ballon, qui décide. Et bien là le leader c'est pendant un temps c'est une personne qui est capable de regrouper autour de lui pendant un temps sur une problématique des personnes sans aucune pression ni hiérarchie si ce n'est que les personnes ont envie de travailler avec lui pour son empathie, pour sa capacité, pour ci, pour ça. Et un leader il ne l'est pas tout le temps, il

l'est par moments, il peut être un moment dans un groupe en tant que leader, dans un autre groupe en tant que suiveur.

L'idée c'est que le leadership est dans une société libérée de plus en plus important. Je ne dis pas que ça remplacera, je pense que peut-être on aura toujours besoin de certains managers, un certain nombre de repères, ou certains gros points de pivot dans une société éventuellement, je ne sais pas si c'est vrai ou pas, c'est possible que le côté manager coach, sa position elle reste. Mais je pense que celle qui va se développer en plus c'est le leadership interne.

**Est-ce que ça signifie que les futurs managers seront des leaders ?**

Pas forcément, ça ne veut pas dire qu'un manager coach ne peut pas aussi être un leader, mais encore une fois ça n'a pas le même sens. Il y en a un qui est là pour aider les autres à se développer comme un jardinier, apporter le terreau, l'eau et tout l'amour à un groupe de personnes autour de lui pour qu'eux s'épanouissent. Un leader ce n'est pas forcément pour les aider à se développer, c'est pour faire une action, une fonction, ce n'est pas tout à fait la même chose. Pour moi l'objectif d'un leader ce n'est pas de développer les gens autour de lui c'est d'embarquer avec lui sur un projet les gens autour de lui mais pas forcément de les aider à se développer. Le manager jardinier coach lui, c'est son rôle par contre. Il peut éventuellement être les deux c'est pour ça que je dis que le manager ne va pas forcément disparaître parce que cette fonction-là me paraît relativement importante et je ne vois pas trop un système, nous par exemple on n'a plus de hiérarchie, quoi plus de représentation de la hiérarchie, on a plus d'organigrammes. La représentation elle est quand même très floue, le fait d'avoir des managers coaches aujourd'hui par rapport à notre niveau de maturité ils en ont besoin. Peut-être que dans 10 ans on en aura plus besoin.

**Quels facteurs sont les facteurs qui vont avoir un impact sur le futur de l'entreprise ?**

Externes ? Je sèche un peu...Les facteurs qui vont faire que ça va influencer [l'entreprise], l'innovation, je vais nous donner nos valeurs comme ça, ça ira plus vite innovation, transparence, réactivité, engagement. Ce sont nos valeurs.

[...]

**Pourquoi vous avez adopté l'entreprise libérée ?**

Je l'avais dit un petit peu avant. Mais c'est par rapport à si on restait une société X on allait se faire passer devant par nos concurrents asiatiques qui ont plus d'énergie, plus de volonté, qui sont totalement capable de faire une société x, qui ont des bons managers, qui ont d'excellents dirigeants. En plus tout est moins cher donc il faut se battre sur des points de différenciation, le point de différenciation ce sont les employés et les ouvriers et donc l'entreprise libérée est un bon moyen de porter les employés et les ouvriers pour utiliser au maximum leurs connaissances et leur savoir-faire.

**Est-ce que vous pouvez me donner trois raisons importantes qui vous ont poussé à adopter l'entreprise libérée ?**

Concurrence, la perte d'énergie interne et un choix personnel, une vision personnelle. Ça me correspondait plus que le reste.

[...]

**Qu'en attendez-vous dans le futur de l'entreprise libérée ?**

Que ça amène la pérennité à la société, capacité d'agilité, de réactivité, c'est surtout ça qu'on cherche. Parce que si on cherchait que l'efficacité finalement on n'a pas tellement besoin. L'entreprise libérée amène la souplesse.

**Si je vous dis .... Est-ce une entreprise libérée ?**

1. Les salariés sont contrôlés	Non
2. Il y a des managers	Oui
3. Les managers sont considérés comme hiérarchiquement supérieurs aux autres	Ça peut l'être, ce n'est pas un bon indicateur... Oui
4. Les dirigeants ont une place de parking réservée	<p>Oui ça dépend son stade. En fait je me trompe par exemple quand j'ai dit non, je me suis trompé sur la première en fait. C'est-à-dire qu'est-ce que ça veut dire être une entreprise libérée, c'est peut-être ça aussi qu'il faut savoir. C'est-à-dire à quel stade vous êtes, si vous êtes au tout début du stade le fait que les gens y soient encore contrôlés, qu'il y ait des places de parking, qu'il y ait de la hiérarchie, ça reste une entreprise libérée. C'est juste une entreprise au début de sa libération ce n'est pas très grave. À partir de quels critères on considère qu'elle l'est ou qu'elle ne l'est pas ? C'est vrai que le contrôle fait partie, c'est vrai que le fondamental c'est l'homme est bon, si vous mettez du contrôle mais il y a des choses qui s'effacent avec le temps. Moi je crois pas du tout à l'entreprise libérée qui se fait en 2 ans. Il y en a plein l'entreprise ça se fait en deux ans, non j'y crois pas du tout. Je pense que le process il commence et Favi il a mis 20 à 25 ans à faire un truc qui est relativement solide et je pense que si on fait les choses bien on ne les fait pas vites. Vu que c'est un changement de l'homme, intellectuel de l'homme ça prend du temps. Donc on va dire que, si je dois répondre pour [notre entreprise], nous par exemple les places de parking de la direction ça fait plus d'un an et demi qu'on a enlevé le panneau mais il n'y a personne, un an sur les un an et demi il n'y a personne qui s'y mettait. Même les nouveaux, les anciens disaient n'y allez pas. Nous, on a que trois voitures entre mon père, mon frère et moi, en plus mon père vient trois matinées par semaine, il y a cinq places donc il y avait au moins, bon il y a une place handicapé, donc il y a toujours au moins une place sûre. Il n'y a jamais personne qui s'y est mis, elle est toujours libre et on était bien une entreprise libérée. C'est culturel, ça prend du temps.</p> <p>Fondamentalement il n'y a rien qui dit que l'entreprise est libérée si ce n'est que l'homme est bon. Si à l'intérieur les personnes réfléchissent en tant que l'homme est bon, ils peuvent bien avoir garder des places de parking, de la hiérarchie... Ils l'enlèveront dans six mois dans deux ans ce n'est pas grave, pour moi c'est plus une dynamique.</p>
5. Les managers ont une place de parking réservée	Non ça ne doit pas rester mais ça peut très bien être si on est au début de libération.
6. Les dirigeants ont un bureau attitré et fermé	Nous, on est en train de tout ouvrir, là je me suis incrusté le bureau ce n'est pas le mien et puis on a plus de place on est en train de déménager mais je pense qu'on est entreprise libérée. À part mon père, lui, il ne changera jamais il a été X, il restera X. Mais tout le reste, c'est ouvert mais pendant très longtemps, il y a encore six mois il y avait plein de bureaux et on était déjà libéré il y a six mois. C'est juste une étape de

maturité. Peut-être que si on prend la question en étape de maturité intermédiaire dont la phase d'amorçage est déjà finie, si on reprend les questions là-dessus peut-être que j'aurais une meilleure réponse. Peut-être repartir là-dessus, je vais répondre là-dessus. Au bout d'un an on va dire, une entreprise libérée au bout de sa première année.

### Mise en cause du noyau central

#### Si je vous dis ... est-ce une EL ?

1. Les salariés sont contrôlés	Non
2. Il y a des managers	Oui
3. Les managers sont considérés comme hiérarchiquement supérieurs aux autres	Oui
4. Les dirigeants ont une place de parking réservée	Oui
5. Les managers ont une place de parking réservée	C'est difficile comme réponse... non
6. Les dirigeants ont un bureau attitré et fermé	Oui
7. Les managers ont un bureau attitré et fermé	Oui
8. Les salariés sont regroupés par niveau hiérarchique (cadre, managers, ouvriers...)	Non
9. L'ouvrier ou le salarié doit demander au manager s'il peut changer le planning de production	Non
10. L'ouvrier ou le salarié doit demander au manager s'il peut acheter des fournitures et équipements inférieurs à 500 euros	Non, c'est dur comme question, pour moi c'est dur comme question je vous dis tout de suite.
11. L'ouvrier ou le salarié doit demander au manager s'il peut acheter des fournitures et équipements supérieurs à 500 euros	Non
12. Une personne est chargée de contrôler que le travail est bien fait (cadence, qualité...)	Non
13. Les bénéfices ne sont pas partagés entre tous	Oui
14. Les salariés doivent respecter des horaires stricts	Ça peut l'être des fois on est juste obligé. [...] Vous voyez ça dépend de l'environnement, on serait une société de services je vous dirais non. Une société de services à aucunes raisons d'obliger quelqu'un à venir à 9H du matin ou à 8H30. Une société de production ce n'est pas pareil [...] si la première étape ils arrivent à 10h et que la dernière étape elles arrivent à 6h c'est juste que ça ne marchera pas.
15. Les rencontres/discussions entre les salariés et les dirigeants sont rares	Non

16. Les salariés ont des objectifs précis (cadences...)	Oui
17. Les salariés n'ont pas d'objectifs	Oui
18. Les salariés ont des objectifs globaux (satisfaction du client...)	Oui, pour moi aucun n'est exclusif on peut à la fois avoir des objectifs personnels, globaux et sur certaines parties pas du tout d'objectifs.
19. Les managers donnent à leurs collaborateurs des consignes sur comment faire le travail ou remplir les missions	Pas trop ça
20. Les dirigeants donnent des consignes à leurs managers et collaborateurs sur le comment faire le travail ou remplir les missions	Pareil
21. Les salariés ont une idée précise des axes stratégiques de l'entreprise	Oui
22. Il existe des procédures écrites	Non
23. Les salaires des collaborateurs comprennent une partie variable liée à leurs résultats	Pas forcément, ça peut l'être. Il y a des sociétés X qui ont plein de variables.
24. Les salariés effectuent des tâches spécifiques et limitées	Normalement non
25. Les managers ont un rôle de soutien aux collaborateurs.	Oui
26. Les collaborateurs définissent leurs horaires de travail	Oui
27. Les collaborateurs se répartissent entre eux le travail	Oui
28. Suivre une procédure établie	Pour moi, elle n'est pas naturelle mais c'est uniquement en tant que personne
29. Expérimenter de nouvelles pratiques	Oui c'est naturel

### Pourquoi pouvez-vous affirmer que votre entreprise est libérée ?

Parce qu'on part du principe que l'homme est bon dans tout ce que l'on fait. Là le questionnaire là voilà je vous dis tout de suite je ne suis pas satisfait de mes réponses, parce que je ne sais pas trop, c'est compliqué parce qu'encore une fois il n'y a pas de label « entreprise libérée », j'ai du mal à imaginer que l'on puisse en mettre un et quelqu'un qui est dans la démarche depuis trois mois est bien une entreprise en phase de libération, de toute façon on est tous en phase de libération. À partir de quel moment on peut dire qu'on est libéré ? J'aimerais bien savoir. Par exemple Chronoflex considère que si on se met tous d'accord, si la majorité dit oui, il faut que les gens soient libres de leurs horaires et puis qu'eux ils fassent badger ça veut dire qu'ils ne le seraient pas.

Il y en aura peut-être des plus intelligents que moi.

## Annexe 8. Guide d'entretien avec les dirigeants

### Guide d'entretien auprès des dirigeants d'entreprises libérées

#### Déroulé de l'entretien

- Présentation
- Rappel sur l'objectif de l'entretien
- Entretien semi-directif, prise de notes, confidentialité et demande d'autorisation pour enregistrement

*L'objectif de cet entretien n'est pas de tester vos connaissances mais de recueillir votre avis personnel sur plusieurs sujets. Je vous remercie de répondre en toute sincérité sachant qu'il n'y a pas de « bonne » réponse.*

QUESTIONS GENERALES	RELANCES/ REPNSES
7. Pouvez-vous vous présenter ?	Age, niveau d'étude, ancienneté, parcours (avant et dans l'entreprise), fonction, sexe Centre d'intérêt, passions
8. Comment qualifieriez-vous vos expériences passées en entreprise ?	Expérimentation de l'entreprise Théorie X, EL, vécu personnel
9. Pouvez-vous présenter votre entreprise ?	Origine, ancienneté, activité principale, clients, marchés (clients), intensité concurrentielle de l'activité, incertitudes, effectif
10. Quelles sont les principales caractéristiques de votre organisation du travail ?	Polyvalence, autonomie, travail en équipe, spécialisation, décentralisation, formalisation, rotation des tâches, coopération entre services, coopération avec clients et fournisseurs
11. Comment est coordonné le travail	Ajustement mutuel, supervision directe, standardisation par les procédés de travail, standardisation par les objectifs/résultats, standardisation par les normes
12. Quel est le niveau de qualification des collaborateurs ?	
13. Est-ce que vous réalisez des enquêtes de satisfaction auprès de vos salariés ?	
14. Sur quels critères recrutez-vous vos salariés ?	

<b>Registre descriptif</b>	
15. Qu'est-ce qu'une entreprise selon vous ?	
16. Selon vous, quel type d'entreprise a de l'avenir ?	
17. En tant que dirigeant, quelle est votre plus grande responsabilité ?	
18. Croyez-vous que globalement les salariés s'épanouissent au travail ?	
19. Croyez-vous que globalement les managers s'épanouissent au travail ?	
20. Comment décririez-vous l'environnement politique, social et économique actuel ?	
21. Qu'est-ce qu'une EL selon vous ?	
22. Quelles sont, selon vous, les caractéristiques essentielles d'une EL ?	<i>a. Attributs concrets</i>
<b>Registre prescriptif</b>	
23. Qui qualifieriez-vous de partenaires dans vos activités professionnelles ?	Clients, fournisseurs, salariés, famille
24. Dans les parties prenantes de vos activités professionnelles quelles sont celles que vous qualifieriez de bloquantes, freinantes voir opposantes ?	
25. A votre avis, quelles sont les actions qui pourraient être mises en œuvre pour améliorer l'environnement politique, social et économique ?	
<b>Registre évaluatif</b>	
26. Vous avez dit précédemment que l'EL était (cf.6) .... Pourquoi ?	<b>Reprendre la réponse de la question 16</b>
	<i>b. Attributs abstraits</i>
27. Vous me dites que .... Qu'est-ce que cela apporte ?	<i>c. Conséquences fonctionnelles</i>
28. Vous me dites que .... Pourquoi cela vous importe ?	<i>d. Conséquences psychologiques</i>
29. Vous me dites que .... A quoi cela fait référence ?	<i>e. Valeurs instrumentales</i>
30. Vous me dites que .... Pourquoi est-ce important pour vous ?	<i>f. Valeurs terminales</i>
31. Quel jugement portez-vous sur <u>les</u> salariés ?	
32. Quel jugement portez-vous sur <u>vos</u> salariés ?	
33. Que pensez-vous des managers ?	
<b>Hierarchisation et liens</b>	
34. Quel facteur va avoir un impact selon vous sur l'avenir de l'entreprise ?	
35. Pouvez-vous hiérarchiser les facteurs ?	
36. Pouvez-vous me donner trois raisons qui vous ont poussé à adopter l'EL en les classant par ordre d'importance ?	
37. Qu'en attendez-vous dans le futur ?	

Mise en cause du noyau central	Si je vous dis ... est-ce une EL ? (Préciser d'une manière générale pas dans leur entreprise.)	
38. Les salariés sont contrôlés	Oui	Non
39. Il y a des managers	Oui	Non
40. Les managers sont considérés comme hiérarchiquement supérieurs aux autres	Oui	Non
41. Les dirigeants ont une place de parking réservée	Oui	Non
42. Les managers ont une place de parking réservée	Oui	Non
43. Les dirigeants ont un bureau attitré et fermé	Oui	Non
44. Les managers ont un bureau attitré et fermé	Oui	Non
45. Les salariés sont regroupés par niveau hiérarchique (cadre, managers, ouvriers...)	Oui	Non
46. Le salarié doit demander au manager s'il peut changer le planning de production	Oui	Non
47. Le salarié doit demander au manager s'il peut acheter des fournitures et équipements inférieurs à 500 euros	Oui	Non
48. Le salarié doit demander au manager s'il peut acheter des fournitures et équipements supérieurs à 500 euros	Oui	Non
49. Une personne est chargée de contrôler que le travail est bien fait (cadence, qualité...)	Oui	Non
50. Les bénéfices ne sont pas partagés entre tous	Oui	Non
51. Les salariés doivent respecter des horaires stricts	Oui	Non
52. Les rencontres/discussions entre les salariés et les dirigeants sont rares	Oui	Non
53. Les salariés ont des objectifs précis (cadences...)	Oui	Non
54. Les salariés n'ont pas d'objectifs	Oui	Non
55. Les salariés ont des objectifs globaux (satisfaction du client...)	Oui	Non
56. Les managers donnent à leurs collaborateurs des consignes sur comment faire le travail ou remplir les missions	Oui	Non
57. Les dirigeants donnent des consignes à leurs managers et collaborateurs sur le comment faire le travail ou remplir les missions	Oui	Non
58. Les salariés ont une idée précise des axes stratégiques de l'entreprise	Oui	Non
59. Il existe des procédures écrites	Oui	Non
60. Les salaires des collaborateurs comprennent une partie variable liée à leurs résultats	Oui	Non



Annexes

61. Les salariés effectuent des tâches spécifiques et limitées	Oui	Non
62. Les managers ont un rôle de soutien aux collaborateurs.	Oui	Non
63. Les collaborateurs définissent leurs horaires de travail	Oui	Non
64. Les collaborateurs se répartissent entre eux le travail	Oui	Non
<b>Attitudes face au changement</b>		
65. Suivre une procédure établie	C'est naturel/ Ça vous dérange	
66. Expérimenter de nouvelles pratiques	C'est naturel/ Ça vous dérange	
67. En général, le changement est bon	Vrai	Faux
68. Je n'aime généralement pas le changement	Vrai	Faux
<b>Conclusion</b>		
69. Pourquoi dites-vous que votre entreprise est libérée ?	Quelles pratiques ? Quels outils ?	

## Annexe 9. Exemple de codage à l'aide du logiciel Atlas.ti 7

The screenshot displays the Atlas.ti 7 software interface. The main window shows a text document titled "P19: TERACTION DIR 19052016". The text is as follows:

077 **Si vous deviez me dire une entreprise libérée c'est quoi pour vous ?**

078 Ben moi à un moment donné une entreprise libérée c'est une entreprise qui où l'ensemble des salariés sont impliqués et heureux d'y travailler. Et deuxièmement à un moment donné gagner une certaine autonomie de développement. Je sais pas si je m'explique bien en ce terme là mais ça veut dire que le développement de la société se produit par l'ensemble des collaborateurs. C'est ça l'entreprise libérée pour moi. C'est pas simplement une ou deux personnes qui réfléchissent mais tout le monde qui est force de proposition voilà. Moi je pense que l'entreprise libérée raconte l'ensemble des gens au moins cet culture de dire c'est mon entreprise, c'est la mienne, je suis fière d'y travailler, j'ai envie d'y travailler et je donne le meilleur de moi-même parce que voilà. Et je viens au travail tous les matins heureux pour développer ma propre société, pas la sensation de dire je travaille pour machin qui m'exploite, je vais aller faire mes huit heures et pas une minute de plus quoi. Vous voyez c'est...

079 **D'accord. Alors si vous deviez donner les caractéristiques, clés, centrales, de l'entreprise libérée ?**

080 J'ai dit beaucoup de choses là-dessus. Je crois que c'est un état, c'est vraiment, il faut mettre effectivement cet état d'esprit qui est relativement important et de dire à un moment donné, avoir cette culture que l'entreprise appartient à tout le monde. C'est pas l'entreprise d'un directeur, c'est pas l'entreprise d'un conseil d'administration, d'un actionnaire mais il faut vraiment que ça c'est pas forcément évident quand vous voyez effectivement les scandales où les gars ils sont directeurs ils doublent leurs salaires, pdg de machin, c'est incompréhensible pour un salarié de base quoi. Bon il faut vraiment que les gens, l'entreprise libérée, il faut vraiment que les gens aient cette notion-là, appartenance, de fierté de leur entreprise. S'ils ont ça effectivement vous êtes dans une entreprise libérée. Si vous avez un climat d'injustice et que vous venez tous les matins en disant c'est injuste, je suis dans un système injuste, le gars qui est à côté de moi il gagne deux fois plus et il fait rien. Où le patron il a doublé son salaire ou il a des places de stationnement en bas ou l'intéressement moi je touche rien en intéressement alors que je produis autant que machin, on est pas dans l'entreprise libérée. Il faut vraiment que ça aille dans les deux sens c'est-à-dire que pour que les gens soient impliqués

On the right side of the interface, there is a list of codes with corresponding colored bars indicating their application to the text:

- 148\_croyance\_EL=bonheur
- 149-3\_croyance\_homme au coeur
- 110-9\_intelligence collective
- 148\_croyance\_EL=bonheur
- 147\_croyance\_homme bon
- 149-15\_croyance\_EL=appartient à tous
- 149-2\_croyance\_EL=partage valeurs
- 110-21\_sentiment d'appartenance
- 149-15\_croyance\_EL=appartient à tous
- 450\_rs ent\_noyau
- 110-4\_égalité
- 131\_attitude\_négation symboles pouvoir
- 450\_rs ent\_noyau

## Annexe 10. Guide d'entretien avec les experts

### Déroulé de l'entretien

- Présentation
- Rappel sur l'objectif de l'entretien : Identifier les pratiques caractéristiques/ clés de l'entreprise libérée (EL)
- Entretien semi-directif, prise de notes, confidentialité et demande d'autorisation pour enregistrement

<b>Date</b>	
<b>Nom, Prénom</b>	
<b>Entreprise/ Institution</b>	
<b>Fonction</b>	
<b>Coordonnées</b>	
<b>Justification de l'expertise « EL »</b>	<i>Critères de sélection du répondant en qualité d'expert</i>
<b>Confidentialité</b>	

<b>1. Présentation</b>	
Pouvez-vous vous présenter ?	Age, formation, parcours professionnel, etc...
<b>2. Vérification de la qualité d'expert</b>	
Avez-vous déjà été invité en tant qu'expert(e) de l'EL ? À quelle(s) occasion(s) ?	<i>Si académique</i> : Quels travaux de recherche avez-vous menés sur l'EL ?
	<i>Si consultant</i> : Travaillez-vous avec des EL ? À quelle fréquence ? Avez-vous participé à des actions de communication sur le sujet ? Avez-vous pris part à des écrits (rapports, documents de travail, articles de presse... ? Avez-vous accompagné des EL ou salariés d'EL ? Quel était votre(vos) rôle(s) ? Avez-vous des contacts avec d'autres consultants en contact avec des EL ?

	<i>Si top-managers d'EL</i> : En quoi peut-on dire que votre entreprise est libérée ? Étiez-vous présent au moment de la « libération » de l'entreprise ? Quelles sont les dates clés en lien avec l'EL ?
<b>3. Adoption de l'EL</b>	
Quand avez-vous découvert l'EL ? De quelle manière ?	
<i>Si top managers :</i> Avez-vous été à l'origine de l'adoption de l'EL dans votre organisation ? Quelles en sont les raisons ? Quel(s) rôle(s) avez-vous joué ? <i>Si académiques, consultants ou journalistes :</i> Selon vous, pour quelles raisons les dirigeants choisissent-ils d'adopter l'EL ?	
<b>4. EL et performance</b>	
Selon vous, l'adoption de l'EL entraîne-t-elle un effet positif, négatif ou neutre sur la performance de l'organisation ? Quel type de performance ? Economique ? Sociale ? Sociétale ? Environnementale ? Sur tous ces types de performance ?	
Pensez-vous que l'atteinte de la performance soit subordonnée à l'adoption conjointe d'autres pratiques, processus, structures, philosophies ? Lesquelles ? Quelles sont les conditions <i>sine qua non</i> de cette performance ?	
Selon vous, l'EL favorise-t-elle la diversité des salariés (en termes d'âge, de genre, de nationalité, etc.) ou au contraire conduit-elle à recruter ou à fidéliser certain(s) type(s) de salariés ?	
À partir de quand l'EL crée-t-elle une contre-performance ?	Performance sociale, sociétale, économique et environnementale de l'organisation
La littérature sur le changement organisationnel suggère qu'il existe une période de contre-performance suite à la libération. Selon vous, est-il possible de réduire cette période de contre-performance ? Comment ?	Performance sociale, sociétale, économique et environnementale de l'organisation
<b>5. L'EL et ses pratiques</b>	
<b>Partie 1 : Identification spontanée des pratiques clés</b>	
Selon vous, qu'est-ce qu'une EL ?	
Quelles sont les pratiques organisationnelles ou de management indissociables de l'EL ?	
Au contraire, quelles pratiques remettraient en cause le statut d'EL ?	

Si vous deviez citer une EL exemplaire quelle serait-elle ? Pourquoi ?	
Si vous deviez citer une entreprise qui se revendique EL mais qui selon vous n'en ai pas une quelle serait-elle ? Pourquoi ?	
<b>Partie 2 : Identification des pratiques clés à partir de la littérature</b>	
<i>Questionnaire papier, mail ou internet</i>	
<p>Comment pouvez-vous qualifier chacune des affirmations suivantes ? 1. <i>Antinomique avec l'EL (cette pratique ne peut pas être présente dans les EL)</i> 2. <i>Peu représentative de l'EL (cette pratique peut être présente dans les EL mais n'est pas distinctive)</i>, 3. <i>Représentative de l'EL (cette pratique est présente et distinctive)</i>, 4. <i>Indissociable de l'EL (sans cette pratique on ne peut accorder le statut d'EL)</i></p>	1. La satisfaction du client guide le travail quotidien.
	2. La prise de décisions est centralisée.
	3. La communication directe et informelle est favorisée dans le travail quotidien.
	4. Le travail en équipe est privilégié.
	5. Les attributions de chacun sont amenées à changer en fonction des besoins de l'entreprise.
	6. Les employés sont encouragés à occuper plusieurs « rôles » ou à s'investir dans plusieurs projets transversaux au sein de l'entreprise.
	7. Les employés sont habilités et encouragés à prendre seuls les décisions concernant leur travail.
	8. La prise de décision collective est favorisée.
	9. La prise d'initiative est encouragée.
	10. Il existe plusieurs évènements entre les employés de l'unité, pendant et hors du temps de travail, afin de favoriser la cohésion de l'équipe.
	11. Le regard des pairs sur le travail des employés est important.
	12. Les employés ont le droit à l'erreur.
	13. Les leaders/ managers sont désignés par les employés.
	14. Les employés peuvent participer à l'élaboration de la stratégie.
	L'ensemble des salariés peut facilement accéder aux informations nécessaires dans le cadre de son travail :
	15. Informations opérationnelles
	16. Informations stratégiques
	17. Les managers ne donnent pas de directives aux employés sur « comment » faire le travail.
	18. Les managers accompagnent et guident les employés dans leur travail.
	19. La direction élabore seule la stratégie.
	20. Les managers sont facilement accessibles.
21. L'organisation spatiale favorise le travail collectif.	

	22. L'entreprise fournit aux employés un accompagnement personnalisé (coach, formation, mentorat, parrainage...).
	23. Dans l'entreprise, il n'existe plus (pas) de signes extérieurs de pouvoir.
	24. L'entreprise offre un environnement de travail agréable.
	25. L'employé peut choisir les projets sur lesquels il s'engage.
	26. Les managers détiennent un pouvoir hiérarchique.
	27. Les employés bénéficient d'une liberté dans l'organisation spatiale de leur travail.
	28. Les employés bénéficient d'une liberté dans l'organisation temporelle de leur travail.
	29. Les employés connaissent la vision stratégique de l'entreprise.
	30. Les employés sont amenés et encouragés à rencontrer les parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, autres EL...).
	31. La hiérarchie reste visible (organigramme, signe de pouvoir...)
	32. Les employés sont amenés à s'associer au recrutement des futurs collègues.
	33. Les employés prennent part à l'élaboration de la politique de rémunération.
	34. Les équipes de travail sont autonomes.
	35. Un ensemble de responsabilités relevant habituellement des fonctions supports relève directement des équipes.
Pensez-vous à d'autres pratiques qui ne sont pas représentées dans les affirmations ci-dessus mais qui vous semblent importantes à ajouter ? Pourquoi ?	36. .... 37. .... 38. ....
Pouvez-vous commenter en quelques mots les résultats précédents ?	<i>Relance : en fonction des résultats. Pourquoi avoir donné telle pratique comme importante ?...</i>
<b>6. Maturité des EL</b>	
Estimez-vous qu'il existe des degrés de « libération » ou des niveaux de maturité dans les EL ? Justifiez.	
Comment, selon vous, pourrait-on repérer ces niveaux de maturité ?	
Une approche par les pratiques vous paraît-elle pertinente ?	

- Remerciements

## Annexe 11. Extrait de retranscription d'un entretien d'expert

Nom de l'interviewé : Jérôme Introvigne

Durée : 98 minutes.

[...]

**Pour revenir un petit peu en arrière, quand vous avez choisi avec vos collègues d'aller vers ce qu'on peut appeler l'entreprise libérée, vous aviez déjà connaissance de ce qu'était l'entreprise libérée ou c'est plus a posteriori que vous avez dit « ça... » ?**

C'est assez drôle, parce qu'on était libérés avant que l'entreprise libérée n'existe, en fait. On a fait intervenir Isaac Getz, je pense, il est venu nous voir en 2012, un truc comme ça. À l'époque, la raison d'être de l'entreprise devait être : « construire une entreprise citoyenne ». Construire une entreprise citoyenne dans laquelle la liberté et la confiance assurent performance et pérennité. Vous voyez ? C'est drôle qu'on vienne nous mettre ce titre-là sur les épaules, alors que nous, on ne visait pas une entreprise libérée. On visait pour le coup une entreprise démocratique. Mes interventions de l'époque et encore d'aujourd'hui se font sur un support qui se conclut par « démocratie ». Et finalement, quand vous posez des questions, demandez-vous comment ça se passerait dans votre rue ou dans votre quartier. Il y a pas mal de réponses finalement, parce que dans le monde de l'entreprise, on est encore dans un monde complètement médiéval et féodal. Et finalement, la démocratie est encore assez lointaine. C'est une clé tellement simple pour favoriser la reconnaissance des uns et des autres et surtout la capacité des uns et des autres à donner le meilleur.

**Avez-vous quelques écrits qui vous ont éclairés ou des témoignages, des personnes ?**

À l'époque, en fait, en 2007-2008, on a subi la crise des matières premières agricoles, qui à l'époque explose, suite à la crise financière, avec finalement des gens qui replacent de l'argent qui était placé dans la finance, qui replacent pour faire les coûts sur les matières premières agricoles, etc. On n'est plus du tout sur notre ligne de route en termes de performance. En 2009, on décide d'aller beaucoup plus loin. On se dit : on n'a pas du tout les bonnes clés. Ce n'est pas en regardant même des boîtes ultra-performantes comme L'Oréal ou Toyota qu'on va trouver les clés qui nous permettront d'avoir une croissance à deux chiffres dans la pérennité. En fait, on pousse les curseurs beaucoup plus loin, à ce moment-là. En 2009, je pense, avec Carlos Verkaeren, on se retrouve dans son bureau tous les deux et il me dit « on n'y est pas, on ne va pas y arriver ». On voit bien qu'on a mis en place déjà tout un système assez époustoufflant pour être vraiment les premiers de la classe en termes de création d'innovation de produit, de mise en marché de nouveaux produits. Mais on sentait bien que la boîte était tirée par 15 ou 20 personnes, mais pas par les 800. À l'époque, on passe un deal tous les deux. Il me dit : il faut qu'on comprenne. Il faut qu'on comprenne comment fait Google pour aller chercher 150 % de croissance. J'ai dit « OK, moi, je vais y passer des heures, en gros, il faut me libérer une partie du boulot du marketing, donc on va laisser l'équipe faire le taf et moi, je rentre chez moi, j'ouvre mon ordinateur et je reviens quand j'ai la réponse. Et pendant six mois, j'ai vécu à peu près à mi-temps mon poste de direction marketing pour me consacrer à essayer de comprendre. Je n'étais pas le seul, on était quelques-uns dans la boîte, Carlos aussi, à essayer de comprendre comment faisaient ces boîtes-là pour aller chercher beaucoup plus de performance. Et effectivement, on s'est tapé toute la littérature de l'époque, qui était très pauvre sur l'innovation managériale. Ça a fini avec des thèses de Stanford, tout à fait imbuables pour quelqu'un de normal, parce que c'était les seuls à écrire des choses intelligentes sur l'open innovation, sur le management de l'innovation, avec la London Business School. Un gars comme Gary Hamel, aujourd'hui, est très influent sur ces sujets-là. Ce sont des lectures qui nous ont ouvert les yeux. La réponse, on l'avait devant nous. Effectivement, il fallait aller beaucoup plus loin sur la démocratisation de l'entreprise. Quelques mois après, on a supprimé

le comité de direction. C'était très impactant. On a supprimé le comité de direction, on a créé cette direction de l'innovation, du management de l'innovation, pour vraiment porter une démarche de fond. Tout ça s'est enchaîné assez naturellement, mais je pense que même à cette époque-là, même en 2009-2010, on est encore en train de chercher la performance économique, avant d'aller chercher la performance sociale. Ça se rééquilibre un peu plus tard, plutôt en 2011-2012.

**C'est une volonté d'atteindre la performance économique qui fait qu'on s'intéresse à la performance sociale ?**

Exactement, mais même sans le percevoir. Même en 2010, même quand on dit : on fait une entreprise citoyenne, etc., je pense que le discours politique est encore assez balbutiant. C'est à cette époque-là qu'on commence à s'entourer vraiment de penseurs. On commence à voir les premiers résultats économiques de ce qu'on a fait auparavant, c'était déjà assez bluffant, en termes d'organisation, pour une ETI française, tout simplement. On a le trophée du management de l'innovation à ce moment-là, ce qui nous apporte beaucoup de reconnaissance. C'est la première fois que c'est une PME ou une ETI. C'est la première fois que c'est une boîte de province et pas une grosse boîte du CAC40, pour faire simple. Ça nous apporte, d'un certain côté, une vraie reconnaissance de nos pairs et de l'autre, une vraie motivation à aller plus loin, tout simplement. Aussi une motivation, pour ceux qui avaient des doutes sur ce qu'on était en train de faire, c'était un levier assez important, en fait. À ce moment-là, on s'entourait en plus de pas mal de penseurs. On a beaucoup travaillé avec un docteur en philosophie sociale, qui était encore dans un labo de recherche à l'époque, qui en est sorti assez rapidement, pour venir nous accompagner. On a croisé beaucoup d'intelligence sur notre chemin, avec un chercheur de la Toulouse School of Economics sur les problématiques justement de performance économique liée à la dimension sociale et la culture d'entreprise. On a forgé petit à petit un modèle politique, au-delà de la performance et donc effectivement politique signifie tout de suite les enjeux sociaux de cette organisation humaine, mais jusqu'à la redistribution de valeurs. Tout en étant sous LBO, avec pour objectif de dire : on va payer les gars sur 17 mois, demain, si on y arrive. On a doublé les intéressements, ce n'était pas seulement un discours. Ce sont les cadres eux-mêmes qui fixaient leur salaire, avec une commission d'une quinzaine de personnes représentatives de tous les métiers qui, en toute transparence, fixait les salaires pour l'année suivante, les augmentations de salaire. En toute transparence, parce que lié un outil de benchmarking, accessible à tous, qui vous disait comment vous étiez payés par rapport au marché français, tout simplement. Avec la garantie que tout le monde aurait au moins l'inflation dans son salaire, avec la capacité de dire : moi, je veux plus, parce que j'ai travaillé plus, donc demander à la commission de tenir compte de ces efforts, qui étaient liés pour le coup aux enjeux de collaboration, plus qu'aux enjeux de l'expertise métier. On a décentralisé les investissements. C'est une équipe de quinze personnes, tournante, qui était en charge de sélectionner les investissements de l'année.

**Qui participe à ces commissions ? Par exemple, la commission pour les salaires, qui étaient dans ces commissions, ça pouvait être des ouvriers ?**

Des cadres. Non, pour le coup, là, c'était les cadres, mais en fait, l'ensemble de ces commissions avait comme contrainte de devoir être représentatives de l'entreprise, pour être légitime. On était quelques anciens, je dirais, cadres dirigeants à garantir qu'effectivement, ces équipes étaient représentatives car sinon, la décision ne serait pas légitime et pas reconnue. Sachant qu'on avait fixé aussi une autre règle, qui était que ces équipes tournaient tous les ans, de telle façon qu'il n'y avait pas une réappropriation de territoire et de pouvoir en interne. Ça avait plutôt pour vocation justement d'être des situations d'apprentissage et pour le coup aussi de reconnaissances de capacités des uns et des autres.

**Quand vous me disiez que vous vous entouriez de penseurs, vous avez fait quoi, le trophée du management de l'innovation ?**

On a reçu le trophée du management de l'innovation, à l'époque, en 2010. Après, on en a reçu deux ou trois autres, en suivant, parce qu'il y avait tellement peu de propositions que c'est facile



de gagner. On s'est marrés 2-3 fois, en fait, parce qu'on était souvent la petite boîte qui venait parler en dernier. Et du coup, quelques fois, on a bien rigolé. On écoutait les grands groupes se targuer d'une démarche assez... comment on va dire ? Très limitée, en tout cas, à un petit domaine, une petite expérience locale. Ils étaient très fiers de venir présenter leurs résultats. Et quand on prenait la parole, à la fin, ils avaient presque honte de s'être exprimés avant. Notre démarche était pour le coup globale et systémique.

[...]

**Comment ça s'est passé ? Vous avez donc fait vos recherches pendant six mois et après, comment ça s'est fait pour dire aux salariés ?**

Ça a été super long. Ça démarre en 2006, moi je dirais que ça démarre fort en 2006, parce qu'effectivement, l'idée est tout de suite de dire : on va faire de l'innovation collaborative sur tous les produits, l'innovation produit va devenir quelque chose de totalement collaboratif, ouvert à tous. Dès le départ, on se retrouve à animer 200 réunions et des ateliers de créativité dans tous les sens, avec des ouvriers, des cadres, des agents de maîtrise, avec tout le monde de tous les sites. Ça dure des mois et des mois. On crée ce qu'on appelait à l'époque des domaines d'activité stratégiques, avec des équipes qui pensent les facteurs clés de succès. Là-dedans, on embarque assez rapidement tous les cadres intermédiaires, le middle management. Donc ça, c'est déjà 2007. Quand on arrive en 2009 en disant « on va pousser les curseurs beaucoup plus loin, effectivement, on va supprimer le comité de direction, voilà en gros comment on va s'organiser. Ça passe par des courriers, des e-mails qui sont envoyés, qui font deux pages, on se rend compte assez rapidement que personne ne les lit ou presque. En fait, ce qui se passe, c'est que ça se passe comme d'habitude, par du bouche-à-oreille, par cooptation. Même s'il y a quelques grands discours, quelques moments clés... je me rappelle d'un moment où Carlos prend la parole, donc en 2008, quelque chose comme ça, dans l'usine de Montauban, qui est la plus grosse du site. On a arrêté l'usine pour les vœux de l'année ou quelque chose comme ça et il tient un discours complètement structurant. Il explique qu'on les a infantilisés pendant des années et qu'on va les traiter comme des grandes personnes, comme des adultes et qu'on attendait qu'elles se comportent comme des adultes. Des années après, je le voyais dire « on n'est pas des enfants ». Ce sont des trucs qu'on n'entend nulle part. C'était assez fondateur, il y a eu quelques moments forts, mais je dirais que c'était surtout par cooptation et surtout dans la durée. Là, on parle d'une expérience qui a duré quasiment dix ans. Avant que ça devienne vraiment quelque chose, qu'on parle de société démocratique, de citoyens, il y a déjà 4-5 ans qui se sont écoulés. Il y a eu des résistances. C'est la question qui vient tout de suite derrière. Il y a eu énormément de résistances aussi, essentiellement par manque de pensée et de vision politiques, je suis convaincu de ça. Quand vous êtes dans un monde féodal, le petit seigneur du coin, le petit baron ou le grand baron du coin, il n'a pas forcément envie que vous remettiez en cause son pouvoir sur son territoire ni son organisation. Pour moi, c'est par manque de pensée politique, parce qu'il ne voit pas l'intérêt qu'il pourrait y avoir derrière de reconstruire un monde plus démocratique. Certains justes parce que c'est fatigant de repenser le monde, une fois de plus, pas forcément parce que c'est violent.

**Mais là, du coup, ce plutôt des résistances du middle management ?**

Au départ des cadres dirigeants, ce sont eux qui ont eu le plus à perdre très vite. Quand vous commencez à dire « il n'y a plus de directeur industriel, il n'y a plus de directeur qualité, il n'y a plus de directeur commercial, il n'y a plus de directeur marketing, etc., parce qu'il n'y a plus de comité de direction », les gens rentrent dans le bureau en se demandant s'ils ont le droit de garder leur titre sur LinkedIn, parce qu'il y a des représentations sociales qui sont très fortes, derrière tout ça. Et surtout, ils se demandent quelle est leur place dans l'organisation. Ils ne sont plus reconnus par leur titre, le château de cartes s'effondre. Ce n'est pas un moment facile. Du coup, pouvoir redescendre d'un cran vers ceux qui ont le savoir, vers les cadres du middle management, assez rapidement, pour certains, qui se prennent pour des petits chefs, parce que c'est le seul modèle d'organisation qu'ils connaissent. Donc il a fallu redescendre ça, redescendre d'un cran, expliquer, retravailler à fond sur la culture, mais aussi sur ces collectifs représentatifs de l'ensemble de

l'entreprise, sur le fait qu'ils soient tournants par tiers, faire entrer des ouvriers dans le comité de direction, à peu près à la même époque, dans ce qui s'appelait après le « projet entreprise ». Même des ouvriers, quand vous leur donnez ce pouvoir-là, par exemple, d'être au sein d'une équipe qui s'appelle « équipe projet entreprise », qui est censée repousser les limites de ce qu'on est en train de faire, porter justement cette raison d'être qui est de construire cette entreprise citoyenne... l'ouvrier qui se retrouve dans cette position-là, lors d'une réunion lundi, toute la journée, quand il rentre à l'usine le mardi matin, c'est une star. C'est une star, il s'en rend vite compte. Quand vous retournez dans l'usine un mois plus tard, il vous attend assis sur un tas de palettes, alors que ce n'est pas une posture. Nulle part vous ne voyez cette posture-là chez un ouvrier qui attend un cadre, d'autant plus un cadre dirigeant qui vient sur le site. Là encore, on est ce qu'on est dans le regard des autres. Assez rapidement, là aussi, il a fallu réexpliquer, désapproprier, en fait. On a beaucoup travaillé sur la désappropriation.

On n'est pas propriétaire d'une quelconque partie de la société, si ce n'est comme dans la vie sociale, où vous êtes éventuellement propriétaire du lieu où vous habitez, peut-être de votre voiture, mais certainement pas de votre quartier.

**Quand vous avez vu arriver l'entreprise libérée, qu'est-ce que vous en avez pensé ? Est-ce que vous vous êtes dit tout de suite « c'est ça... » ?**

Pour le coup, on était ravis de voir qu'on n'était pas les seuls au monde. C'est toujours inspirant. On a essayé d'échanger avec tous ceux avec qui on pouvait échanger. On a beaucoup échangé avec Jean-François Zobrist, à l'époque. Quand je dis « on », ce n'est pas forcément moi, même si on s'est rencontrés quelques heures. Je sais qu'il a pas mal échangé avec le patron de l'usine de Montauban, justement et aussi avec une grosse usine en Bretagne. On a fait intervenir Isaac Getz en conférence, on a invité l'ensemble des personnes qui souhaitaient venir l'écouter. Il devait y avoir 100 personnes, il a un peu halluciné.

**Et donc, vous étiez plutôt content de voir que d'autres personnes étaient dans votre démarche ?**

Oui, et puis au-delà de ça, c'était des sources d'inspiration complémentaires, très clairement. Je pense à Frédéric Lippi, sur l'entreprise Lippi, avec qui je continue à bosser un peu, on fait des émissions de radio ensemble sur ces sujets-là. À l'époque, il était parti d'une démarche assez différente qui était de dire : on va rendre beaucoup plus employable l'ensemble des salariés, parce que ça crée de la valeur. Il les a tous formés à l'Internet au sens large, c'est-à-dire aux réseaux sociaux, à créer des blogs à l'épique, prendre la parole pour la boîte, porter le nom de l'entreprise. Ce sont des démarches qui nous ont inspirés. De la même façon, Zobrist a fait des trucs assez époustouffants dans sa boîte à l'époque, avec une culture qui n'était pas du tout la nôtre, mais avec des sources d'inspiration qui étaient sympas, qui ont inspiré certains de mes collègues. Si vous saviez le nombre de bouquins que j'ai distribués dans la boîte, c'est un truc de fou. Je ne sais pas combien ont été lus, mais je peux vous assurer qu'on a fait monter la culture de tout le monde.

**Vous distribuiez quoi, comme livres ?**

Tous ces bouquins autour de l'innovation managériale, parfois des trucs un peu anecdotiques, genre par exemple ou un bouquin sur la vente à la criée, de Boston qui était un best-seller, c'est un petit bouquin, une petite fable. Mais à côté de ça, on distribuait aussi des bouquins de Gary Hamel, ceux de Norbert Alter, sur l'organisation, un poil plus costaud, des bouquins sur le don contre don, les bouquins d'Isaac Getz évidemment. Qu'est-ce qu'on avait comme sources d'inspiration, à l'époque ? Je ne sais plus. Tout ce qu'on a pu trouver intelligent, j'en achetais dix, je les distribuais. Les bouquins se passaient et s'il en manquait, on en rachetait 50, etc. Et en passant par le Schtroumpfissime. Le Schtroumpfissime est une superbe fable de Peyo, qui racontait les problématiques de pouvoir et de substitution du chef par le petit chef.

C'est le Grand Schtroumpf qui part en voyage et assez rapidement, il y a un nouveau chef qui se met en place, c'est assez drôle. C'était génialement pensé, c'est une leçon de démocratie. Donc

vraiment, en utilisant tout ce qu'on a pu trouver, justement, l'enjeu était juste de rehausser la culture, la culture politique de l'organisation, de l'ensemble des individus, donc de l'organisation. Donc oui, le fait qu'il y ait d'autres démarches d'entreprises qui essaient de réinventer le management et sortir de ces systèmes féodaux, forcément, c'était passionnant.

**Je vais aborder une partie sur la performance. L'adoption de l'entreprise libérée entraîne-t-elle un effet positif, négatif, neutre, sur la performance de l'organisation ?**

À court terme, négatif, le temps que tout le monde comprenne quel est son nouveau rôle, sa nouvelle place, ce n'est pas forcément de l'hyper production. De la même façon, ça nous a coûté énormément d'heures de formation au niveau industriel, sur les usines, les ouvriers, etc., il y en a plein qui ont changé de boulot, en fait. La première année, je ne sais plus, je crois qu'il y a eu 32 000 heures de formation, quasiment que sur de la formation technique pour justement rehausser les compétences des uns et des autres. Donc ça, c'est des coûts, très clairement. En tout cas, vous voyez ça comme des coûts, de l'investissement, comme vous voulez, mais ce n'est pas un gain de productivité économique, ça, c'est clair. Ça peut durer 18, 24 ou 36 mois. Par contre, assez vite, les capacités de collaboration font gagner un temps dingue sur les process. Vous êtes beaucoup plus efficaces. Là où, à l'époque, j'arrive chez POULT, ils sont capables d'inventer trois nouveaux produits par an, peut-être, avec les lignes de fabrication qu'ils ont, en 2010, on est capables d'en inventer une bonne trentaine, c'est-à-dire qu'on va chez les clients avec des valises de produits. Quand je pars en 2014, je pense qu'on est capables d'en inventer 30 par mois, parce qu'on a des projets dans tous les sens. On bosse avec des startups qui nous amènent des nouvelles technos, des nouveaux trucs. À l'époque, on a fait un biscuit connecté. Vous pouviez le flasher, ça renvoyait vers un site Internet. Il y a des équipes qui ont bossé sur des toutes petites séries, pour aller bosser sur des estivales de concerts, de musiques d'été, des choses comme ça, c'était des gaufrettes avec des inscriptions dessus. On avait des gens qui bossaient pour faire des fonds de tarte avec la grande distribution, c'était des produits qu'on ne savait pas faire trois mois avant. À côté de ça, on a monté une légumerie, vous avez une idée du truc fou. On avait un incubateur en interne pour porter les projets vraiment innovants. Au-delà de l'innovation produit, on a monté une légumerie qui était un food-truck, qui commercialisait des produits à base de légumes locaux et bio. On a monté une entreprise de services qui vendait de la créativité par des méthodes de *design thinking*, avec des grands noms de l'agroalimentaire française, on leur a vendu des prestations de services. Donc les capacités d'innovation et de création de nouvelles activités étaient hallucinantes. Évidemment que ça rapporte, évidemment que ça rapporte de la croissance. En plus, une fois de plus, vous attirez des talents, donc c'est une machine vertueuse. Quand je pars en 2014, je pars sur le résultat de 2013, le chiffre d'affaires est à plus de 13 % sur un marché à -2. On sur-performe, on est leader du marché, on sur-performe de 15 %, parce que justement, à côté du business classique, on va chercher de nouvelles activités, on fait de la sous-traitance industrielle pour les grandes marques, des choses qu'on n'aurait jamais pu faire avant. Pourquoi on est capables de faire des biscuits pour Lidl et pour Michel et Augustin en même temps ? C'est parce que justement, vous avez une agilité intellectuelle et une agilité en termes de compétences qui sont décuplées. Ce n'est pas du tout la même façon de bosser, ce n'est pas du tout la même chose. Dix ans avant, on aurait été incapables de le faire avec les mêmes personnes.

[...]

**Et au niveau de la performance sociale, sociétale de l'organisation, qu'en pensez-vous ?**

Ça dépend de quoi on parle. Si on parle social de l'entreprise, je dirais que le turn-over à l'époque est tombé à moins de 2 % et que ça devenait un problème, en fait. On se disait qu'on était obligés de grandir pour continuer à donner de la place aux talents, pour qu'ils puissent s'exprimer, réinventer le monde, continuer à avancer et apprendre. Le taux d'absentéisme était réduit de 60 %, lorsqu'on l'a mesuré à l'époque. Le taux d'accident du travail, pareil, était complètement explosé par le bas. Qu'est-ce qu'on peut avoir d'autres comme indicateurs là-dessus ? Pour le coup, on n'a jamais mesuré le bien-être ou l'engagement des salariés. Je dis au DRH d'arrêter ces bêtises. Ça ne sert à rien, on ne répond pas à la bonne question, en plus, en général. Et puis si c'est juste le

directeur qui est en route et qui dit « c'est bon, j'ai fait mon taf, aujourd'hui, on a 1 % de plus que l'année dernière ». Qu'est-ce qu'on peut avoir comme autres indicateurs ?

**Après, au niveau sociétal, pas forcément un indicateur précis, mais par rapport à la communauté en général, à l'environnement, aussi, est-ce que vous pensez qu'il y a une performance de l'organisation qui est supérieure ?**

La dimension environnementale, oui, parce qu'en fait, à partir du moment où vous mettez de la démocratie dans la boîte, vous devenez beaucoup plus vertueux. À partir du moment où vous communiquez à tout va, où vous dites à tout le monde qu'il peut communiquer, vous vous imposez d'être plus vertueux. En fait, dès 2007, on a une équipe qui à l'époque s'appelle « empreinte environnementale », un truc comme ça, qui s'est mis en œuvre dès le départ pour dire « on va faire les choses bien ». Donc on était une des premières boîtes à étudier comment on pouvait substituer l'huile de palme dans nos fabrications, à bosser sur les composés d'acrylamide qui sont des composés cancérigènes, qui peuvent se produire sur les biscuits haute température, à mettre des compteurs sur toutes les installations d'utilisation d'eau, pour que les gens se rendent compte de leur consommation, à mettre des indicateurs sur tout ce qui était déchets des productions, pour que tout le monde comprenne quelle valeur économique ça pouvait avoir, à mesurer tout ça en permanence, à faire le bilan carbone de l'ensemble des usines en 2008-2009. Vous vous imposez d'être vertueux, en fait. Un des paradigmes de POULT, c'était qu'à partir du moment où vous trouvez deux autres personnes qui ne sont pas directement dans votre équipe ou dans votre service, et qui sont prêts à bosser avec vous sur un projet, vous pouvez y aller. Et vous êtes légitimes, vous avez le droit de demander des budgets pour le faire, etc. Du coup, forcément, même si c'est 1 % de la population, vous aurez forcément une partie qui est très attachée à ces sujets-là. Donc ça se met en œuvre, tout simplement. C'est aussi simple que ça, il suffit de le vouloir. Donc même à ce niveau-là, il y avait cette volonté de faire des choses bien. On a donné beaucoup de temps à des étudiants pour travailler avec eux justement sur des sujets de créativité, la Nuit blanche de l'innovation, des choses comme ça. On a surtout essayé de porter la parole partout où on pouvait, sur le fait qu'on pouvait faire les choses autrement, que ça permettait d'avoir des salariés moins stressés, avec moins de maladies au travail, moins d'accidents du travail, moins de turn-over, et en même temps d'avoir une performance économique remarquable.

**Est-ce que vous pensez que l'atteinte de cette performance plus étendue, économique, sociale, sociétale, est subordonnée à l'adoption conjointe d'autres pratiques, d'une philosophie particulière, de processus... ?**

Il faut vraiment une vision de la société. Justement, je pense qu'il faut une vision de société pour avoir un discours. J'ai bossé par exemple avec le SGMAP, le secrétariat général à la modernisation de l'action publique, portée par le Premier ministre sur le fait de simplifier les démarches administratives, créer plus de collaboration dans les ministères, etc. Si vous n'avez pas un discours politique en face et que vous avez juste dit « on a mis en place 2-3 outils, 2-3 dispositifs », si on n'a pas de vision... c'est le [but] de la société dans ce monde de l'entreprise. À proposer, ça n'a pas grand sens. De la même façon, je suis en train d'y repenser, on a bossé avec une caserne de pompiers pour travailler avec eux sur les enjeux justement de collaboration, mais aussi de hiérarchie dans certaines situations. On est intervenus sur « sentez-vous sport », qui est une démarche portée par le comité national olympique et sportif français, autour du fait que justement, le sport est un moyen de collaborer, qu'on pouvait trouver des moyens de travailler sur le vivre ensemble, tout ça parce qu'on avait un discours autour de la démocratisation de l'entreprise. Oui, je pense que l'enjeu, il est là, en fait. Les gens qu'on entend aujourd'hui sur ces sujets, ils trouvent quelque chose à dire au nom de la société. Je pense que Michel Hervé, qui est député européen, a fait de grandes choses pour sa boîte. Frédéric Lippi ne se prive pas de prendre la parole et d'avoir un discours politique sur les choses.

J'ai rencontré un sociologue de Paris-Marne la Vallée, dont j'ai oublié le nom. Il me disait qu'il avait bossé beaucoup sur ces entreprises qui proposaient des nouvelles formes de management, avant que le terme « entreprise libérée » n'existe. Il me disait qu'à chaque fois qu'il avait rencontré

des patrons de boîte, les gens avaient vécu un choc en interne, qui leur avait fait dire « plus jamais ça, ce n'est plus possible de continuer comme ça, c'est n'importe quoi ». Un choc économique, un choc humain, un ouvrier qui se tue sur une ligne de production, la boîte qui est à la limite de se planter, de couler, de disparaître. Chez POULT, il y avait eu une grève en 2000-2001 qui avait beaucoup marqué Carlos Verkaeren à l'époque, parce qu'il s'était retrouvé séquestré dans son bureau pendant plusieurs heures. C'est quelqu'un de très sophistiqué, très cultivé, il ne comprenait pas qu'alors qu'il était patron et salarié de la boîte, comme les ouvriers, il était séquestré dans son bureau pour des décisions qui pour lui étaient nécessaires pour redresser la boîte. Dans tous les cas, il y a eu des moments comme ça qui ont fait que les gens ont dit « il doit y avoir une autre façon de faire, il y a sûrement un autre chemin ». Et clairement, en 2006, quand je vous dis qu'on cherche la performance économique, une des questions de notre actionnaire de l'époque, c'est : est-ce que, sur la plus grosse usine, justement, puisqu'on n'est pas très productifs, on ne peut pas aller chercher des gains de productivité ? Et donc, en gros, licencier quelques personnes pour gagner un peu plus d'argent ? Et là, la réponse du patron, c'est : non. Ce n'est pas comme ça qu'on va faire, on va sortir par le haut et pas par le bas. C'est le début de l'histoire. C'est vrai dans à peu près toutes les boîtes, comme ça, apparemment, à un moment, il se passe quelque chose.

**C'est intéressant, ça, c'est vraiment une prise de position forte.**

Mais pour le boss, il se passe quelque chose. Exactement, mais ça veut dire qu'il y avait aussi un terreau. Tous les gars que j'ai rencontrés sont des ultras libertaires, on est drôles. Quand vous prônez la démocratie alors que vous êtes au pouvoir, il se passe quelque chose de bizarre. En tout cas, moi, il me semble qu'il y a un truc de bizarre. À la fin, quand je disais à Carlos Verkaeren qu'il fallait une posture messianique, il était embêté, parce que ce n'est pas du tout la façon dont il voyait le truc. Il voulait bien marcher devant, mais loin devant, justement, très libertaire et choisir lui-même son chemin. Mais de là à avoir une posture messianique et donc la responsabilité des gens qui étaient là, ça marchait moins bien. Donc ils sont vraiment des libertaires. Le terreau, c'est ça, plus, souvent, de ce que j'ai pu voir, un choc social au sein de l'entreprise, avec des moments où il faut se séparer d'une partie des gens ou quelque chose comme ça. Et là, il y a un gros clash entre le côté libertaire, le côté responsable et parfois, ça peut prendre des jolies formes.

[...]

**Est-ce que vous pensez qu'à partir d'un certain moment, l'entreprise libérée peut créer une contre-performance, que ce soit au niveau social, sociétal ou économique ?**

Oui, ça peut créer de la médiocrité, très clairement. Pour le coup, c'est un vrai sujet. Assez rapidement, vous avez une entreprise assez représentative d'une société humaine, démocratique, dans laquelle certains vont donner plus que d'autres, certains vont prendre plus que donner. On a assez rapidement eu quelques soucis avec un ouvrier qui multiplie son poste par deux ou trois, qui explique aux autres qu'il est autonome, qu'il fait comme il veut, avec des cadres qui font exploser les frais de déplacements sur un semestre, tout à coup, qui font dire « bon, là, on a 500 000 euros de plus que ce qu'on avait envisagé et plus que l'année dernière, il va falloir te calmer un petit peu ». On leur a laissé tout à coup la liberté de faire ce qu'ils veulent et si vous ne leur donnez pas toutes les clés, ils ne comprennent pas que leur impact individuel a un impact sur le tout, ou en tout cas ils le nient. Dès que ça marche un peu moins bien, ça peut vraiment se ralentir très fort et créer des situations où certains ne vont plus participer à l'effort commun. Comme vous n'avez pas de système de hiérarchie, vous n'avez même pas de carotte et de bâton, puisqu'on avait supprimé les rémunérations variables, par exemple, c'est compliqué. Quand vous supprimez les rémunérations variables et qu'en parallèle vous dites que personne ne peut virer personne dans la boîte, à part le big boss et encore, il faut des bonnes raisons pour ça, c'est-à-dire qu'on avait dit : on ne va pas ostraciser qui que ce soit. Celui qui sort, c'est qu'il a envie de sortir ou alors, si vous n'en êtes pas satisfait, c'est que vous ne l'avez pas assez formé. Globalement, ça peut créer des situations où certains vont donner un peu moins, ce qui va faire que les autres vont être un peu moins motivés, en ayant l'impression de devoir compenser. Le seul sujet qu'il reste pour les cadres dirigeants à l'époque, c'est de rehausser l'ambition de la boîte en permanence, en

expliquant qu'on n'est pas là pour faire des choses moyennes ou médiocres, mais on est là pour écrire l'histoire. Mais c'est exigeant, pour le coup, parce que vous êtes dans un système démocratique où, de temps en temps, vous êtes obligé de prendre la parole pour taper sur les doigts des gens, il faut leur expliquer que ce qu'ils sont en train de faire, ce n'est pas du tout à la hauteur du projet entreprise.

### **Qui prend la parole ?**

Pour le coup, je pense qu'on était peut-être cinq à pouvoir le faire dans la boîte, les cadres dirigeants qui étaient reconnus pour porter le projet, en fait. Et puis de temps en temps, il y a eu des coups de gueule.

### **Et quand vous dites qu'il faut donner toutes les clés, quelles sont ces clés ?**

Si vous dites aux cadres du middle management, par exemple, « faites comme vous voulez, organisez-vous et quand vous avez une note de frais, vous la donnez à la compta, elle n'est plus supervisée par un dirigeant. Elle sera payée directement, on vous fait confiance ». Si vous ne leur donnez pas les clés sur comment c'est géré, comment c'est budgété et distribué par service, comment on calcule, combien ça coûtait l'année dernière, combien ça devrait coûter cette année, les dépenses sont comptées. À partir du moment où vous dites « on a oublié de vous dire, là, on a explosé les frais, parce que l'année dernière, on a fait ci, il y a 32 % de plus, il y a 70 personnes qui se sont déplacées, qui ne s'étaient pas déplacées l'année dernière, voilà l'impact, voilà ce que ça donne, il va falloir rentrer dans les clous », il n'y a aucun problème, on est rentrés dans les clous à la fin de l'année. C'est souvent ça. Et c'est vrai pour tout. Quand je vous disais que sur un bac de déchets de produits mal fabriqués, des défauts de fabrication, vous mettez le prix que ça a, vous dites « ça, c'est 300 euros de marchandises et 200 euros de main-d'œuvre », tout à coup, ça change la donne, ce n'est plus un tas de biscuits avec des défauts, c'est de l'argent envoyé à la poubelle.

Tous les résultats économiques et financiers de l'entreprise étaient disponibles pour tous, avec une règle qui disait qu'ils devaient être disponibles et compréhensibles par tous. Donc n'importe quelle personne pouvait demander à quelqu'un du contrôle de gestion, de la comptabilité, de la finance, d'expliquer comment on calculait le coût de revient sur le produit, en totale transparence. C'est pareil, quand vous montrez la première fois à des ouvriers, voire des cadres du middle management, que vous avez des taux de marge brute de 30 % sur un produit, ils ont l'impression qu'à la fin de l'année, il restera 30 % du chiffre d'affaires dans les caisses. Ça vous impose beaucoup d'explications. Dans les 30 %, derrière, il y a 10 % d'investissements, 10 % de ci, 10 % de ça, et à la fin, il en reste 2. Donc oui, forcément, c'est plus exigeant. Au début, je me rappelle, c'était simple, je disais : le principe, c'est ça, débrouillez-vous, il faut l'atteindre. A la fin, c'était : voilà, vous avez le compte d'exploitation de la ligne de production, il faut faire mieux que l'année dernière. On a arrêté le processus budgétaire à l'époque. On a arrêté de prendre nos budgets pour un outil qui était censé créer l'avenir, etc., la règle du jeu, c'était : amélioration continue, on doit faire mieux que l'année dernière et mieux que les autres, les concurrents, le marché, dans tous les domaines.

### **Tout à l'heure, vous l'avez dit, il y a au début une période de contre-performance au niveau économique notamment, quand on met en place toutes ces pratiques. À votre avis, est-ce qu'il est possible de réduire cette période de contre-performance ?**

La réduire, non, mais de l'étaler, oui. Si quelqu'un pense qu'il va se priver des heures de formation, on vient d'en parler à l'instant, c'est un non-sens. Tout le sujet, justement, c'est de se dire : plus les êtres humains sont riches d'intelligence, plus la boîte est riche de valeur. Se dire qu'il ne va pas falloir investir là-dessus, c'est une bêtise absolue. Quand je vois certaines démarches qui parlent d'organisation et pas de culture entreprise, ça me fait un peu peur. Ce n'est pas parce que vous cassez les silos fonctionnels que vous allez faire quelque chose d'innovant et d'efficace.

**C'est une période nécessaire.**

Oui, par contre, ça peut s'étaler dans le temps. Nous, on était pressés parce que ça repose sur les êtres humains qui ont porté le projet, tout simplement. Il y a des entreprises qui ont sûrement des démarches au moins aussi poussées, depuis 25 ans, dont on n'a jamais entendu parler, parce que justement, il n'y a rien de très rupturiste, parce qu'elles font ça dans le temps.

**Selon vous, c'est quoi, une entreprise libérée, finalement ?**

Je l'ai dit, pour moi, ça n'existe pas. Pour moi, c'est l'entreprise démocratique, le plus démocratique possible. Même en France, quand vous regardez sur l'indice de démocratie, publié sur Wikipedia, on doit être le 25<sup>e</sup> ou 26<sup>e</sup> pays du monde, actuellement, en termes de démocratie, avec un gros défaut sur la culture politique, au sens le plus noble du terme « politique », au sens comment on gère le vivre ensemble. Quand vous dites que l'entreprise, par exemple, est un modèle politique, les gens vous regardent abasourdis. C'est un système féodal, un système même de domination de ceux qui ont le pouvoir par le diplôme, etc., sur les autres. Tout le monde vous regarde en disant « mais tu es un rouge, un communiste des années 1960, sors de là ». Il y a vraiment un défaut politique. Pour moi, l'enjeu est de pousser le curseur de la démocratie le plus loin possible. Et là-dessus, on a été assez dingues. À un moment, ça allait peut-être un peu trop loin, mais on voulait mettre un système juridique, un système législatif. Une fois, je suis parti, je sais qu'ils ont bossé sur la constitution. Ils ont écrit la constitution de la boîte, pour dire quelles sont les règles de cette société humaine. Pour moi, l'enjeu est réellement là. Après, libérée, libérante, apprenante, tous ces termes-là, pour le coup, ils sont jolis, l'entreprise libérée fait un gros buzz. Mais libérée de quoi ?

[...] C'est drôle, l'été dernier, je relisais... puisqu'on parle de vieux écrits, un bouquin de Hyacinthe Dubreuil, ancien secrétaire de la CGT, qui a démissionné parce qu'il n'était pas d'accord, justement, sur les pratiques. Il pensait que la taylorisation dans son sens noble, pouvait apporter des choses en termes d'émancipation des hommes. C'est juste génial, il reprend les écrits de Taylor devant le Congrès américain en 1912 ou 1913, c'est juste hallucinant de voir l'actualité des propos de Taylor à l'époque, qui ont été complètement maltraités dans le fordisme.

[...] C'est d'une modernité incroyable, vraiment. Les termes qu'utilisent les consultants aujourd'hui sont les mêmes. C'en est drôle. Vraiment, ils parlent de performance collaborative, d'agilité des esprits, c'est juste incroyable.

[...] Pour le coup, ça me passionne. Il n'y a pas un bouquin qui s'appelle L'Histoire du travail, il faudrait l'écrire un jour. Ça, pour le coup, dans les inspirations, Rosanvallon, c'est une belle inspiration. *Société des Égaux*, de mémoire ou *Démocratie des Égaux*, un truc comme ça. [...]

**Si vous deviez citer des pratiques organisationnelles ou de management qui sont indissociables de l'entreprise libérée, ce serait quoi ?**

Ce sont des silos fonctionnels, ça, c'est clair et net, en termes d'organisation. En gros, arrêter de découper la boîte en camembert, en tranches ou je ne sais pas quoi. Pour le coup, revenir sur l'organisation horizontale et verticale du travail, qui ne s'applique pas du tout dans les problématiques des entreprises actuellement. Le monde va trop vite pour qu'on puisse imaginer qu'on va répartir le boulot entre experts, comme ça, qui vont de temps en temps mettre en commun leur travail. Pour le coup, aujourd'hui, les outils informatiques permettent de casser ces coûts de désintermédiation et créer de la diversité, créer de la collaboration, arrêter de nourrir les lignes hiérarchiques. Pour le coup, la déhiérarchisation, c'est un des sujets phares de ces entreprises-là, dans tous les cas. Que ça passe par la libre parole des uns et des autres ou des schèmes plus organisationnels, mais il y a toujours des enjeux de déhiérarchisation, qui vont de pair avec des enjeux d'information, très clairement. Dans ces boîtes-là, il y a plus d'infos, vous savez ce qu'il se passe, vous pouvez demander à peu près tout ce que vous voulez, on vous dira la vérité, on ne va pas vous enchaîner. Qu'est-ce qu'on va avoir comme choses significatives ? Je repense à mes premiers supports de com, on avait fait un modèle ultra simple sur l'économie, le social et

l'humain. Le discours de l'époque était de réconcilier économique, social et humain. C'était un discours assez joli, mais qui avait assez peu de sens d'un point de vue théorique. Du coup, on avait mis trois enjeux là-dessus, sur la déhiérarchisation, sur l'information et sur l'apprentissage. Pour le coup, dans toutes ces boîtes-là, il y a une notion d'apprenance, je ne sais pas le dire autrement. La volonté de mettre des gens en situation d'apprendre des trucs, que ce soit par de la formation plus ou moins classique, mais c'est quand même très rare. En général, c'est plutôt : je prends des volontaires et je les forme à ce à quoi ils ont envie d'être formés. Chez POULT, on avait créé une POULT Académie, même pas de bureau. C'était une équipe qui s'occupait de tout ce qui pouvait être formation ou apprentissage, qui ne dépendait pas de la formation classique des DRH, tout ce qui est formation obligatoire, etc. Tout le reste, c'était POULT Académie. Par exemple, je suis allé leur faire un cours sur comment utiliser Twitter comme outil professionnel, à des salariés quelconques qui étaient là en disant « on a envie d'apprendre, apparemment, toi, tu sais faire, tu vas nous expliquer ».

C'est un exemple, mais il y en a cinquante comme ça. On leur a appris comment était calculée la feuille de paie, qu'est-ce qu'il y avait dans toutes ces lignes, qu'est-ce que ça veut dire, personne ne le sait, en France. Donc vraiment cette volonté d'apprentissage, apprendre de tout, c'est ultra important. Assez rapidement, d'un point de vue très macro, on a basculé dans le fait que la formation classique, c'est-à-dire, pour être vulgaire, le cul posé sur une chaise, ça n'avait aucun sens, ça n'a aucun impact, il en reste 2 % au bout de six mois. On a mis les gens en situation de faire et on a prôné en interne ce qu'on appelait *l'action learning*, à l'époque, qui doit s'appeler un peu comme ça partout maintenant, c'est en gros d'apprendre dans l'action. Donc arrêtez de passer un MBA, montez une boîte. À certains qui voulaient faire un MBA, on leur a dit « non, tu vas monter ta boîte en interne ». C'est comme ça que vous créez une légumerie, une boîte de services ou d'autres projets comme ça. Donc apprentissage, déhiérarchisation et information, ce qu'on appelait « informations libres », à l'époque, en gros, zéro confidentialité et co-construction de l'information. On a donné les outils à chacun pour qu'il puisse lui-même communiquer, informer les autres de tout et n'importe quoi.

**Et si, au contraire, il y a une entreprise qui se dit libérée, mais il y a une pratique qui vous fait dire que « non, là, elle ne peut pas être libérée » ?**

Je vais vous donner une anecdote, je suis quand même assez souvent appelé sur ces sujets-là. Une fois, il y a une boîte que je ne vous citerai pas, à peu près 500 millions d'euros, qui cherche à me joindre, je ne sais plus par quel réseau social, peu importe, en me disant « voilà, on est une entreprise libérée, c'est génial, votre expérience avec POULT, est-ce qu'on pourrait échanger ? ». C'est quand même très rare que je dise non. Le patron de la boîte me fait appeler par son assistante en me demandant si je peux trouver un créneau dans mon agenda, je lui ai dit « non, vous allez lui demander de m'appeler et puis on va voir comment on peut s'organiser ». Il ne m'a jamais appelé, en fait, parce que justement il n'était pas du tout libéré, sinon, il ne m'aurait jamais fait appeler par son assistante. Le boulot d'assistante, ce n'était plus un boulot d'assistante, c'était éventuellement du secrétariat ou d'expertise sur certains sujets. Il n'y avait pas d'assistante. Ça n'avait pas de sens. Dans un système où on se dit qu'il est plus démocratique, il n'y a pas certains qui assistent d'autres.

**Oui, tout le monde a des compétences spécifiques.**

Oui, tout le monde a des compétences. Quelqu'un qui est capable de gérer un déplacement à Paris en 15 minutes quand, vous, il vous faut quatre heures pour trouver le bon hôtel, le bon avion, etc., si elle a les outils pour le faire, a priori elle a une compétence et effectivement, vous pouvez faire appel à ses compétences. Elle n'est pas à votre service. Du coup, le patron qui me fait appeler par son assistante, qui en gros refuse de m'appeler en direct, je n'ai pas grand-chose à lui raconter. C'est surtout dans ces symboles de hiérarchie que ça va se poser. Les premières choses sur lesquelles on a bossé à l'époque, ce sont les symboles. En fait, vous êtes obligé de les enlever très vite. Je me rappelle d'une intervention pour un groupe du CAC40, une très grosse boîte, quand j'arrive, on me dit « voilà votre badge d'accès, vous pouvez vous garer à cet endroit-là ». J'arrive



dans un parking où il y a écrit « réservé à la direction ». Je fais une photo du truc et je le rajoute vite fait dans la présentation. Je leur dis « vous voyez, ça, c'est mort. À partir de là, vous n'avez aucune chance de convaincre les gens de la sincérité de votre démarche ». Chez POULT, le parking où il y avait écrit « réservé à la direction », quelques mois après, ça s'appelait « réservé aux clients ». Typiquement, ces symboles-là, on avait oublié de faire sauter certains, je peux vous assurer que le corps social vous le rappelle assez rapidement.

**Si vous deviez donner une entreprise libérée exemplaire ?**

Pour moi, la plus belle du monde, c'est WL. Gore & Associés, c'est vraiment un modèle en termes de résilience, ce qu'on n'a pas réussi à imprégner chez POULT suffisamment. On n'a pas réussi à obtenir notre autonomie financière, qui était le gros sujet. Mais pour le coup, c'est « the » modèle, vraiment. Je crois que c'est la seule qui ait justement pensé son modèle politique très tôt, en fait, parce que ça a été créé par un mec qui n'en pouvait plus de Du Pont de Nemours et qui n'en pouvait plus de l'incapacité d'innovation de sa boîte, en fait, alourdie par des process et une organisation ultra hiérarchique. Il s'est dit : on ne va pas faire ça. Dès le départ, ça a été pensé comme un modèle beaucoup plus démocratique et donc beaucoup plus résilient.

**Et s'il y en a une pour laquelle vous vous dites « non, là, ils se disent libérés, mais je ne suis pas sûr » ?**

Non, je ne vais pas faire ça. Il y en aurait trop, en plus.

**C'est juste pour nous, ça nous aide.**

[Confidentiel] Une fois de plus, ils sont quand même au-dessus de la moyenne. Je ne voudrais surtout pas dénoncer quelque chose qu'eux-mêmes subissent. Je pense qu'ils subissent le fait d'être mis dans cette poche identifiée entreprise libérée, alors que ce n'est pas forcément un projet. En plus, je trouve que [directeur], qui est à la tête de cette boîte, fait un boulot remarquable d'un point de vue stratégique.

[...]

**Pour l'entretien, j'ai fini. Est-ce que ça vous dérange si je vous fais passer un mail avec un questionnaire sur les pratiques ?**

Faites-moi passer le petit questionnaire. Si vous avez des articles sur l'histoire de l'innovation managériale, je suis très preneur. Et puis bonne suite. [...]

**Est-ce qu'on peut vous citer ?**

Bien sûr. Tout le reste fait partie pour le coup de la démarche. En démocratie, on porte la parole et on assume ce qu'on dit. Très bonne journée.

## Annexe 12. Questionnaire administré aux salariés de Thermocompact



### ENQUETE THERMOCOMPACT

Bonjour,

Je réalise une étude sur les nouvelles formes d'organisation dans le cadre de ma thèse de doctorat. Votre entreprise a accepté d'être partenaire de cette recherche. Accepteriez-vous de consacrer quelques minutes à cette enquête qui nécessite un grand nombre de réponses au sein de votre entreprise pour obtenir des résultats fiables. Vos réponses resteront confidentielles. L'entreprise bénéficiera d'une présentation globale des résultats. Merci de répondre le plus librement et le plus sincèrement possible aux questions. Nous souhaitons simplement recueillir vos points de vue et sentiments.

Votre implication est primordiale pour enrichir les connaissances sur les effets des pratiques managériales relatives aux nouvelles formes d'organisation mais aussi pour l'avancement de mon travail de thèse. Elle permet également de faire remonter vos points de vue de manière anonyme.

Je vous remercie d'avance pour votre participation.

Caroline Mattelin-Pierrard, doctorante IREGE, Université Savoie Mont Blanc.

### Vous et votre unité

**1. Dans quelle unité travaillez-vous ?**

- Unité fils électroérosion
- Unité revêtements de surface
- Services supports. Préciser l'activité : .....

**2. Diriez-vous qu'au cours des 5 dernières années votre unité a connu un changement organisationnel important ?**

- |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Oui                   | Non                   | Ne sait pas           |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**2<sup>bis</sup>. Si oui, à quel changement faites-vous référence ?**

.....

.....

.....

.....

.....

**3. Évaluez la fréquence de mise en œuvre des pratiques d'incitation et de reconnaissance suivantes au sein de votre unité :**

	Toujours	De temps en temps	Jamais
Les salariés ont une grande liberté d'initiative et sont encouragés à l'exercer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les erreurs font l'objet de sanctions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés sont invités à apprendre de leurs erreurs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés bénéficient d'un accompagnement personnalisé (formations régulières, coaching, développement personnel etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les managers aident au développement des compétences professionnelles et ont un rôle de soutien auprès des autres salariés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En plus des différences de salaires, les managers ont plus d'avantages ou de droits que les autres salariés dans l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Évaluez la fréquence de mise en œuvre des pratiques suivantes de prise de décisions au sein de votre unité :**

	Toujours	De temps en temps	Jamais
Les salariés peuvent prendre des décisions seuls sans recours à leur hiérarchie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés sont invités à prendre part à des décisions stratégiques.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés sont invités à prendre part aux décisions concernant la politique de gestion des ressources humaines (procédures de recrutement, politique de rémunérations, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés désignent les leaders/managers de leurs équipes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les managers/ leaders contrôlent le travail des autres salariés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les membres de l'équipe prennent ensemble les décisions administratives (répartition des tâches, congés, ect.) et techniques (arrêt des machines, contrôle qualité, ect.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés déterminent eux-mêmes les tâches qu'ils doivent faire pour accomplir leur travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Évaluez la fréquence de mise en œuvre des pratiques suivantes relatives à l'organisation du travail au sein de votre unité :**

	Toujours	De temps en temps	Jamais
Le travail est majoritairement effectué au sein d'une équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés sont encouragés à développer leurs compétences selon les besoins de l'équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés communiquent entre eux sans avoir à respecter une ligne hiérarchique.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés privilégient l'oral pour communiquer entre eux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés peuvent accéder à toutes les informations utiles à leur travail, qu'elles soient stratégiques ou opérationnelles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés sont invités à partager leurs informations avec les autres salariés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés connaissent les priorités stratégiques de l'entreprise et de ses dirigeants.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés sont fortement responsabilisés dans leur travail et leurs résultats.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Au regard des affirmations suivantes relatives aux mouvements de personnels au sein de votre unité, êtes-vous :**

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les salariés sont peu absents.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés ont peu d'arrêts de travail supérieurs à une semaine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés ont peu d'arrêts de travail d'une semaine ou moins.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le nombre de démissions est faible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Au regard des affirmations suivantes relatives à la qualité de vie au travail au sein de votre unité, êtes-vous :**

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les salariés bénéficient de bonnes conditions de travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés sont heureux au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les rapports entre les managers et les autres salariés sont bons.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les salariés sont satisfaits au travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Au regard des affirmations suivantes relatives aux caractéristiques des salariés au sein de votre unité, êtes-vous :**

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les salariés sont fidèles à l'entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il existe un bon équilibre entre hommes et femmes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il existe un bon équilibre entre salariés d'origine française et d'origine étrangère.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il existe un équilibre entre jeunes salariés et les salariés séniors.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Au regard des critères de performance suivants au sein de votre unité, êtes-vous :**

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Les salariés sont efficaces/productifs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les produits sont de bonne qualité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les coûts de production sont maîtrisés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les délais de production sont respectés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'unité est innovante en produits et/ou en procédés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Votre satisfaction</b>
---------------------------

**10. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les propositions suivantes ?**

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Globalement, je suis satisfait(e) de mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En général, j'aime travailler dans mon entreprise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis satisfait(e) de mon salaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'estime apprendre beaucoup dans le cadre mon travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. A quelle fréquence vous arrive-t-il d'éprouver les sentiments suivants dans le cadre de votre activité professionnelle ?**

	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
La fierté du travail bien fait.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'impression de faire quelque chose d'utile aux autres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le sentiment d'être exploité(e).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'impression de faire partie d'une équipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'ennui.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le sentiment d'être dépassé(e) par des changements trop rapides.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le sentiment que le travail est mauvais pour la santé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. A quelle fréquence ressentez-vous de la pression provenant des parties prenantes suivantes dans le cadre de votre activité professionnelle ?**

	Jamais	Parfois	Souvent	Toujours
Clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fournisseurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actionnaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communauté/ Société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres employés de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Quelle est la probabilité que vous cherchiez un emploi dans une autre entreprise au cours des 5 prochaines années ?**

Improbable
  Probable
  Très probable

**Pour mieux vous connaître**

**14. Quel âge avez-vous ? ..... ans**

**15. Etes-vous ...**

Un homme
  Une femme

**16. Quelle est votre situation matrimoniale ?**

Célibataire

Marié(e)

Vivant maritalement

Veuf(ve)

Divorcé(e)

Séparé(e)

**17. Quel est votre niveau d'étude ?**

Sans diplôme

CAP, BT, BET, BEP

Bac, Bac professionnel

BTS, DEUG, DUT (bac+2)

Licence, maîtrise (bac + 3 ou 4)

Master, doctorat

**18. Quelle est votre Catégorie Socio-Professionnelle ?**

Ouvriers

Employés

Professions intermédiaires.

Cadres, professions intellectuelles sup

**19. Dans quelle tranche votre salaire net mensuel se situe-t-il (primes et 13<sup>ème</sup> mois compris, hors impôts) ?**

Moins de 1501 €

De 1501 à 2000 €

De 2001 à 2500 €

De 2501 à 3000 €

Plus de 3000 €

**20. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'entreprise ? ..... ans**

**21. Quel poste occupez-vous ? .....**

**22. Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? ..... ans**

**23. Quelle est la nature de votre contrat de travail ?**

CDD

Contrat intérim

CDI

**24. Avez-vous un rôle d'encadrement et/ou de management ?**

Oui, il s'agit de mon activité principale.

Oui, il s'agit d'une activité secondaire.

Non

**25. Date : .....**

*Merci pour votre participation !*

## Annexe 13. Présentation de l'enquête

### ENQUETE THERMOCOMPACT

#### Objectif de l'enquête :

Evaluer les effets des pratiques managériales associées à l'entreprise collaborative/ libérée sur la performance sociale de l'entreprise.

#### Comment ?

Enquête par questionnaires administrés en face à face à tous les salariés de Thermocompact (Activité fils électroérosion, revêtements de surface et services support).

#### Quand ?

Les questionnaires seront administrés du mercredi 21 au vendredi 23 novembre 2018.

#### Qui ?

Caroline Mattelin-Pierrard  
Doctorante en Sciences de Gestion  
Université Savoie Mont Blanc  
Laboratoire IREGÉ  
Email : [caroline.mattelin@univ-savoie.fr](mailto:caroline.mattelin@univ-savoie.fr)



#### Cadre général de la thèse (initiée le 01/10/2016) :

**L'entreprise libérée, antécédents et performance sociale. Une lecture par l'innovation managériale et la RSE.**

L'entreprise libérée suscite un intérêt croissant ces dernières années auprès du monde académique et socio-professionnel. Cette nouvelle forme d'organisation plus collaborative est étudiée dans cette thèse à travers deux questions : (1) Quels sont les facteurs explicatifs de l'adoption de cette nouvelle forme d'organisation ? (2) Quels sont les effets des pratiques managériales associées à l'entreprise collaborative/ libérée sur la performance sociale de l'organisation ? Cette thèse est effectuée sous la direction de Rachel Bocquet et Sandra Dubouloz, enseignants-chercheurs au sein du laboratoire de gestion et d'économie (IREGÉ) de l'université Savoie Mont Blanc.

#### Confidentialité :

Les **réponses individuelles resteront confidentielles et à l'usage exclusif de la doctorante**. Aucune donnée ne sera communiquée à l'entreprise et à la direction. Toutes les analyses garantiront l'anonymat des réponses. Seuls les résultats agrégés feront l'objet d'une restitution à l'entreprise et ses salariés.

En participant à cette enquête, Thermocompact contribue (1) à enrichir les connaissances sur les effets, encore largement méconnus, de ces nouvelles formes d'organisation ; (2) à la réussite de ce travail de thèse grâce à votre active participation.

Merci d'avance pour votre précieuse coopération !

Caroline Mattelin-Pierrard



## Annexe 14. Complément à l'article 3

*Rappel : Nous avons intégré un Bootstrap compte tenu de la taille de l'échantillon par suite des recommandations reçues lors des conférences.*

### T-test between liberated and non-liberated units with bootstrap (1000 samples)

	MEANS		MEAN DIFFERENCE	T-TEST
	NON-LIBERATED	LIBERATED		
Social performance	2.4201	2.9092	-.48909	-4.704**
Client pressure	2.2100	1.7300	.476	2.788**
Right to make mistakes	2.4271	2.4821	-.05506	-.563
Self-direction	2.0781	2.3571	-.27902	-4.448**
Self-managing work team	1.8125	2.3393	-.52679	-4.689**
Participative decision-making	1.5000	1.6518	-.15179	-2.049*
Personalised support	1.8646	2.1607	-.29613	-2.555*
Information transparency	2.0903	2.3512	-.26091	-3.010**

\*\* Significant at .01 level.

\* Significant at .05 level.

### Hierarchical regression analysis on social performance with bootstrap (1000 samples)

	STANDARDISED $\beta$ COEFFICIENT	
	MODEL 1	MODEL 2
Clients pressure	-,159** (.061)	-,138*** (.049)
Liberated	,413*** (.104)	,224** (.085)
		<i>Practices</i>
Right to make mistakes		,313*** (.110)
Self-direction		,056 (.133)
Self-managed work team		,110 (.101)
Participative decision making		,256** (.127)
Personalised support		,296** (.113)
Information transparency		-,068 (.141)
R <sup>2</sup>	,234	,555
Adjusted R <sup>2</sup>	,219	,513
F change	15,454***	11,130***
P-value of the overall model	,000	,000

Standard error in brackets.

\*\*\* Significant at .01 level.

\*\* Significant at .05 level.

\* Significant at .1 level.

## Annexe 15. Estimation de la contribution personnelle aux articles de recherche

ARTICLES	AUTEURS	DESIGN DE RECHERCHE	REVUE DE LA LITTERATURE	ÉCRITURE	COLLECTE DE DONNEES	METHODOLOGIE	ANALYSE ET RESULTATS	DISCUSSION
1	C. Mattelin-Pierrard, R. Bocquet et S. Dubouloz	=	+	+	+	+	=	=
2	C. Mattelin-Pierrard et S. Dubouloz	=	+	=	+	+	+	-
3	C. Mattelin-Pierrard	+	+	+	+	+	+	+

### Légende :

+ : Contribution majeure

= : Contribution égale

- : Contribution secondaire

## TABLE DES MATIERES

---

<b>Remerciements</b>	<b>7</b>
<b>Sommaire</b>	<b>9</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>11</b>
<b>1. Genèse de l'objet de recherche</b>	<b>12</b>
<b>2. Problématique et cadre théorique</b>	<b>16</b>
<b>3. Design de la recherche</b>	<b>22</b>
3.1. Une épistémologie réaliste critique	22
3.2. Le choix d'une multi-méthodologie	22
3.3. Précautions spécifiques pour étudier un objet de recherche émergent et médiatique	24
<b>4. Contributions</b>	<b>25</b>
4.1. Contributions théoriques	25
4.2. Contributions empiriques	27
4.3. Contributions méthodologiques	27
4.4. Contributions managériales	28
<b>5. Démarche générale et plan de thèse</b>	<b>29</b>
<b>Chapitre 1 - L'entreprise libérée : d'une forme organisationnelle à une innovation managériale</b>	<b>35</b>
<b>Introduction du chapitre 1</b>	<b>38</b>
<b>Section 1 : L'entreprise libérée : une forme organisationnelle aux héritages multiples</b>	<b>41</b>
1.1. <i>Premiers repères sur l'entreprise libérée</i>	41
1.1.1. Terminologies, définitions et niveaux d'analyse	41
1.1.2. Essai de caractérisation de l'entreprise libérée	44
1.2. <i>Principaux héritages de l'entreprise libérée</i>	44
1.2.1. Une conception en creux, en rupture avec les organisations ingénieriques et bureaucratiques	45
1.2.2. Une conception démocratique et égalitaire de l'organisation fondée sur le collectif	49
1.2.3. Les emprunts contemporains de l'entreprise libérée	53
<i>Conclusion de la section 1</i>	56
<b>Section 2 : L'entreprise libérée : de la forme organisationnelle au concept</b>	<b>59</b>
2.1. <i>Examen de la nature conceptuelle de l'entreprise libérée</i>	59
2.1.1. Grille d'analyse du concept issue des travaux de Gerring	59
2.1.2. Revue systématique de la littérature sur l'entreprise libérée	62
2.2. <i>L'entreprise libérée : un « bon » concept au sens de Gerring</i>	69
2.2.1. Analyse des six premiers critères	69
2.2.2. Utilité théorique et utilité pour le champ	78
<i>Conclusion de la section 2</i>	88

<b>Section 3 : L'entreprise libérée : profondeur et nouveauté du concept</b>	<b>91</b>
3.1. <i>Apports de la littérature sur l'innovation managériale pour le concept d'entreprise libérée</i> .....	91
3.1.1. Définir et caractériser l'innovation managériale	91
3.1.2. Spécifier le caractère de nouveauté d'un objet de management	95
3.2. <i>Caractériser le concept d'entreprise libérée au prisme de l'innovation managériale</i> .....	98
3.2.1. Caractériser le concept d'entreprise libérée	98
3.2.2. L'entreprise libérée : nouveauté conceptuelle et/ou nouveauté contextuelle ?	101
<i>Conclusion de la section 3</i> .....	103
<b>Synthèse du chapitre 1</b>	<b>105</b>
<b>Chapitre 2 : Une lecture intégrative des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée et de ses effets sur la performance sociale</b>	<b>107</b>
<b>Introduction du chapitre 2</b>	<b>109</b>
<b>Section 1 : Lecture intégrative de la décision d'adoption de l'entreprise libérée</b>	<b>112</b>
1.1. <i>Adoption de l'entreprise libérée vue comme une décision</i> .....	112
1.2. <i>Quatre perspectives de l'innovation managériale</i> .....	113
1.3. <i>Apport des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale pour étudier les antécédents et les effets de l'adoption de l'entreprise libérée</i> .....	117
1.3.1. Perspective rationnelle de l'adoption de l'entreprise libérée	117
1.3.2. Perspective institutionnelle de l'adoption de l'entreprise libérée	118
1.3.3. Antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée à la lumière des perspectives rationnelle et institutionnelle	120
1.3.4. Performance sociale de l'entreprise libérée à la lumière des perspectives rationnelle et institutionnelle	126
<i>Conclusion de la section 1</i> .....	131
<b>Section 2 : Antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée</b>	<b>133</b>
2.1. <i>Réconcilier les perspectives rationnelle et institutionnelle par l'approche cognitive de la stratégie</i> .....	133
2.2. <i>Apport des représentations sociales</i> .....	134
2.2.1. Origines, définitions et distinctions	134
2.2.2. Choix de l'approche structurale des représentations sociales	136
2.3. <i>Essai de caractérisation des antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée</i> .....	139
<i>Conclusion de la section 2</i> .....	143
<b>Section 3 : Effets de l'adoption de l'entreprise libérée</b>	<b>145</b>
3.1. <i>L'entreprise libérée : une innovation managériale aux effets contrastés en termes de performance</i> .....	145
3.2. <i>Performance sociale de l'entreprise libérée : l'apport de l'approche de la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) par les parties prenantes</i> .....	148

3.2.1.	Positionnement de la littérature PSE dans le champ de la RSE	149
3.2.2.	Approche de la Performance Sociétale de l'Entreprise par les parties prenantes	152
3.2.3.	Modèle de Clarkson : un cadre d'analyse porteur pour étudier les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale	155
	<i>Conclusion de la section 3</i>	158
	<b>Synthèse du chapitre 2 : modèle conceptuel</b>	<b>160</b>
	<b>Chapitre 3 : La méthodologie de la recherche</b>	<b>163</b>
	<b>Introduction du chapitre 3</b>	<b>166</b>
	<b>Section 1 : Design général de la recherche</b>	<b>168</b>
1.1.	<i>Positionnement épistémologique de la thèse</i>	168
1.1.1.	Différents paradigmes épistémologiques en sciences de gestion	168
1.1.2.	Choix du réalisme critique	174
1.2.	<i>Stratégie d'accès au réel</i>	176
1.2.1.	Mobilisation de modes de raisonnements abductifs et hypothético-déductifs	176
1.2.2.	Choix d'une approche multi-méthodologique	178
1.2.3.	Précautions associées à l'étude d'un objet médiatique et émergent	180
	<i>Conclusion de la section 1</i>	183
	<b>Section 2 : Méthodologie exploratoire qualitative</b>	<b>185</b>
2.1.	<i>Choix d'une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas multiples</i>	185
2.2.	<i>Echantillonnage et présentation des cas</i>	187
2.2.1.	Critères d'échantillonnage et sélection des cas	187
2.2.2.	Présentation des cas	191
2.3.	<i>Collecte et analyse des données</i>	196
2.3.1.	Collecte de données par entretiens semi-directifs	197
2.3.2.	Codage et analyse des données	201
2.4.	<i>Validité et fiabilité de la démarche qualitative</i>	207
2.4.1.	Validité interne de la recherche	207
2.4.2.	Validité pragmatique de la recherche	209
2.4.3.	Fiabilité de la recherche qualitative	209
2.4.4.	Validité externe de la recherche qualitative	214
2.4.5.	Validité du construit ou validité théorique	215
	<i>Conclusion de la section 2</i>	215
	<b>Section 3 : Méthodologie quantitative quasi-expérimentale</b>	<b>216</b>
3.1.	<i>Intérêt d'une méthodologie quantitative quasi-expérimentale</i>	216
3.2.	<i>Passage du concept aux données : l'opérationnalisation de la mesure</i>	220
3.2.1.	Variable dépendante : la performance sociale	220
3.2.2.	Variables indépendantes : les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée	221
3.2.3.	Variables de contrôle	228
3.3.	<i>Collecte des données par questionnaire</i>	229
3.4.	<i>Analyse des données</i>	231
3.4.1.	Choix de la régression multiple hiérarchique	231
3.4.2.	Vérifications préalables	231

3.5. Viabilité et fiabilité de la démarche quantitative .....	234
3.5.1. Validité interne de la recherche .....	234
3.5.2. Validité du construit et fiabilité de l'instrument de mesure .....	236
3.5.3. Validité externe de la recherche .....	236
Conclusion de la section 3.....	238
<b>Synthèse du chapitre 3 .....</b>	<b>239</b>
<b>Chapitre 4 : Résultats - Les antécédents managériaux à l'adoption de l'entreprise libérée .....</b>	<b>241</b>
<b>Histoire de la publication et valorisation de la recherche .....</b>	<b>242</b>
<b>Résumé étendu de l'article de recherche .....</b>	<b>244</b>
<i>Motivations</i> .....	244
<i>Objectif(s)</i> .....	244
<i>Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel de la thèse</i> .....	244
<i>Méthodologie</i> .....	245
<i>Résultats</i> .....	245
<i>Originalité</i> .....	246
<i>Implications dans le cadre de ce travail de thèse</i> .....	246
<b>Article 2 : Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants .....</b>	<b>247</b>
1. <i>Introduction</i> .....	247
2. <i>Cadre conceptuel</i> .....	248
2.1. L'entreprise libérée : une forme émergente d'innovation managériale .....	248
2.2. Les représentations sociales des dirigeants comme antécédents de l'adoption d'une innovation managériale .....	251
3. <i>Une démarche qualitative exploratoire</i> .....	253
3.1. Présentation des cinq cas sélectionnés .....	253
3.2. La collecte des données .....	255
3.3. L'analyse des données .....	256
4. <i>De la représentation sociale des dirigeants à la décision d'adopter le modèle d'entreprise libérée (EL)</i> .....	257
4.1. Éléments constitutifs de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL .....	257
4.2. Éléments du noyau central de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL .....	266
4.3. Rôle de la représentation sociale des dirigeants sur la décision d'adopter l'EL .....	267
5. <i>Discussion</i> .....	270
6. <i>Conclusion</i> .....	272
<b>Extension article 2 : Analyse complémentaire sur le rôle des caractéristiques individuelles des dirigeants dans l'adoption de l'entreprise libérée .....</b>	<b>275</b>
<b>Chapitre 5 – Résultats : Les effets de l'entreprise libérée sur la performance sociale .....</b>	<b>285</b>
<b>Histoire de l'article de recherche et valorisation de la recherche .....</b>	<b>286</b>

<b>Résumé étendu</b>	<b>287</b>
<i>Motivations</i>	287
<i>Objectif(s)</i>	288
<i>Positionnement de l'article dans le cadre conceptuel de la thèse</i>	288
<i>Méthodologie</i>	288
<i>Résultats</i>	289
<i>Originalité</i>	289
<i>Implications dans le cadre de ce travail de thèse</i>	290
<b>Article 3 : Liberated companies: Are they more socially responsible? A quasi-experiment in a partially liberated firm</b>	<b>291</b>
1. <i>Introduction</i>	291
2. <i>Conceptual framework</i>	293
2.1. Literature review of liberated company managerial practices and employee-related outcomes	293
2.2. Unpacking the link between Liberated companies and social performance with Clarkson's model	296
3. <i>Methodology and data</i>	298
3.1. Expert interviews	298
3.2. Quasi-experimental study	300
3.3. Description of the variables	301
4. <i>Results</i>	302
4.1 Descriptive statistics	302
4.2 Hierarchical multiple regression	305
5. <i>Discussion and conclusion</i>	306
<i>Appendix</i>	311
<b>Chapitre 6 : Discussion et conclusion générale</b>	<b>315</b>
<b>Introduction</b>	<b>316</b>
<b>Section 1 : Discussion des résultats</b>	<b>322</b>
1.1. <i>Complémentarité des perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale pour l'analyse de la chaîne de l'adoption de l'entreprise libérée</i>	322
1.2. <i>Les pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée : un levier clé de la performance sociale</i>	324
1.3. <i>Diffusion de l'entreprise libérée et rôle du chercheur</i>	325
<b>Section 2 : Conclusion générale</b>	<b>329</b>
2.1. <i>Contributions de la recherche</i>	329
2.1.1. Contributions théoriques	329
2.1.2. Contributions empiriques	332
2.1.3. Contributions méthodologiques	332
2.1.4. Contributions managériales	333
2.2. <i>Les limites et les perspectives de recherche</i>	335
2.2.1. Limites	335
2.2.2. Perspectives de recherche	337

<b>Bibliographie</b>	<b>341</b>
<b>Liste des encadrés</b>	<b>373</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>374</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>375</b>
<b>Liste des annexes</b>	<b>377</b>







## Résumé

L'entreprise libérée (EL), en tant que nouvelle forme organisationnelle marquée par une complète liberté et responsabilité des salariés, fait l'objet d'un intérêt croissant, tant auprès du monde académique que socio-professionnel. Cette thèse structurée autour de trois articles de recherche, a pour objectifs d'interroger les fondements théoriques et la nature de la nouveauté attachée à l'EL, les antécédents managériaux à son adoption et ses effets sur la performance sociale de l'organisation adoptante. Au plan théorique, le cadre d'analyse propose une approche intégrative de l'adoption de l'EL par les perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale. En cohérence avec ces deux perspectives, elle approfondit d'une part, l'étude des antécédents managériaux de l'EL en mobilisant l'approche cognitive de la stratégie et, d'autre part, l'étude du lien entre l'EL à la performance sociale en faisant appel à l'approche de la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE) par les parties prenantes. En étudiant ces trois volets associés à l'EL (concept, antécédents et effets), cette thèse couvre de manière inédite l'ensemble de la chaîne de son adoption. La démarche empirique fait appel à une approche multi-méthodologique basée sur une étude de cas multiple auprès de 7 dirigeants d'EL et une quasi-expérimentation auprès de 109 salariés d'une entreprise dont une unité a été libérée et l'autre non.

Trois grands résultats émergent de cette thèse. Premièrement, à partir d'une revue systématique de la littérature sur l'EL et d'une grille de lecture issue des travaux de Gerring (1999), nous montrons que l'EL est un « bon » concept présentant une nouveauté contextuelle et conceptuelle radicale. Deuxièmement, l'étude de la représentation sociale des dirigeants d'EL et de leurs caractéristiques individuelles, telles que leurs expériences organisationnelles passées, conduit à les assimiler à des antécédents cruciaux à l'adoption de l'EL. Troisièmement, l'effet positif de certaines pratiques managériales représentatives de l'EL sur la performance sociale de l'organisation adoptante est démontré à l'aide de la quasi-expérimentation. L'ensemble de ces résultats permet de formuler des contributions théoriques à la littérature sur l'EL, aux perspectives rationnelle et institutionnelle de l'innovation managériale et aux travaux sur la PSE. Elle débouche sur des recommandations managériales utiles, à destination de dirigeants ayant adopté ou non l'EL, notamment en termes de pratiques managériales à mettre en œuvre pour une adoption socialement responsable.

**Mots clés : entreprise libérée, innovation managériale, concept, antécédents managériaux, représentations sociales, Performance Sociétale de l'Entreprise**

## Summary

The liberated company (LC), a new organisational form marked by the complete freedom and responsibility of employees, is a focus of growing interest, both in the academic and socio-professional world. This thesis, structured around three research articles, aims to examine the theoretical foundations and features of the novelty attached to LCs, the managerial antecedents to its adoption and its effects on the social performance of the adopting organisation. At the theoretical level, the analytical framework develops an integrative approach to LC adoption through the rational and institutional perspectives of managerial innovation. In line with these two perspectives, it deepens, on the one hand, the study of managerial antecedents to LCs by marshalling the cognitive approach to strategy and, on the other hand, the study of the link between LCs and social performance using the Corporate Social Performance (CSP) approach of stakeholders. By studying these three aspects associated with LCs (concept, antecedents and effects), this thesis covers the entire chain of its adoption in a new way. The empirical approach uses a multi-methodological approach based on a multiple case study with 7 top managers of LCs and a quasi-experiment with 109 employees of a company in which one unit is liberated and the other not.

Three main results emerge from this thesis. First, based on a systematic review of the literature on LC and a reading grid from Gerring's (1999) work, we show that LC is a "good" concept with a radical contextual and conceptual novelty. Second, the study of the social representations of LC leaders and their individual characteristics, such as their past organisational experiences, leads to their assimilation into a crucial antecedent for LC adoption. Third, the positive effect of LC-representative managerial practices on the social performance of the adopting organisation is demonstrated through quasi-experimentation. All these results make it possible to formulate theoretical contributions to the literature on LCs, to the rational and institutional perspectives of managerial innovation and to the work on CSP. It leads to useful recommendations for managers who have adopted or not adopted LC, particularly in terms of practices to be implemented for a socially responsible adoption.

**Keywords: liberated company, managerial innovation, concept, managerial antecedent, social representations, Corporate Social Performance**