

## Libérer l'entreprise en lâchant les grappes ? Vers une double cohérence du processus d'adoption des pratiques managériales

**Matthieu Battistelli**

IREGE, université Savoie Mont Blanc ; Chambéry, France  
[matthieu.battistelli@univ-smb.fr](mailto:matthieu.battistelli@univ-smb.fr)

**Anne-Sophie Dubey**

Institut interdisciplinaire de l'innovation (I<sup>3</sup>) – Centre de recherche en gestion (CRG), École polytechnique, CNRS (UMR 9217), Institut polytechnique de Paris ; Palaiseau, France ;  
La Fabrique de l'industrie  
[anne-sophie.dubey@polytechnique.edu](mailto:anne-sophie.dubey@polytechnique.edu)

**Caroline Mattelin-Pierrard (auteure correspondante)**

PRISM, École de management de la Sorbonne, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; Paris, France  
[caroline.mattelin@univ-paris1.fr](mailto:caroline.mattelin@univ-paris1.fr)

**Résumé :** L'objectif de cet article est de comprendre comment se construit le processus d'adoption ou de rejet des pratiques managériales de l'entreprise libérée, souvent dépeint comme un processus à la fois complexe, long et difficile. Pour répondre à cette question, nous mobilisons une étude qualitative basée sur les narrations (Dumez, 2016) de deux cas de libération d'entreprises. Nos résultats mettent en évidence l'importance d'une double cohérence du processus pour pérenniser l'adoption de l'entreprise libérée. D'une part, nous montrons que ce processus est composé de trois grappes de pratiques : une grappe de communication, une grappe d'accompagnement et une grappe d'autonomisation présentant une cohérence de contenu, à savoir des configurations de pratiques interdépendantes. D'autre part, nous observons une cohérence temporelle dans l'adoption des pratiques managériales, c'est-à-dire une chronologie à privilégier pour pérenniser la libération. Au-delà de cette double cohérence, l'analyse indique qu'une adaptation du processus aux idiosyncrasies de l'organisation semble toutefois nécessaire.

**Mots-clés :** entreprise libérée, pratique managériale, grappe de pratique, processus d'adoption, innovation managériale

**Citation :** Battistelli M., Dubey A.-S. & Mattelin-Pierrard C. (2023). Libérer l'entreprise en lâchant les grappes ? Vers une double cohérence du processus d'adoption des pratiques managériales, *M@n@gement*, 26(1), 69–84. doi : <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2023.6497>

## Introduction

Largement médiatisée ces dernières années, l'entreprise libérée a été remise sur le devant de la scène par Isaac Getz à partir de 2009. Depuis, plusieurs entreprises, notamment françaises (ex. Décathlon, Kiabi ou Michelin), se sont engagées dans la libération de leur organisation (Getz, 2016a). Cette libération fait référence au processus d'adoption de l'entreprise libérée, 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). Pourtant, si un nombre croissant d'entreprises adoptent ou songent à adopter l'entreprise libérée (Ramboarison-Lalao & Gannouni, 2019), ce processus peu connu mérite une analyse plus approfondie. En effet, les travaux empruntant une approche processuelle sont majoritairement centrés sur le leader-libérateur (Carney & Getz, 2009 ; Getz, 2009 ; Sferrazzo & Ruffini, 2019) ou sur des études ethnographiques particulières (Karsenty, 2019). La thèse de Fanny Fox (2020) mobilise quant à elle la sociologie de la traduction (Akrich *et al.*, 2013). Quant à Weil et Dubey (2020), ils identifient plusieurs trajectoires de libération possibles, mais se focalisent sur l'initiation du processus. Ainsi, les connaissances sur le management de l'ensemble de la libération semblent faire défaut, alors même que plusieurs auteurs soulignent sa complexité (Fox, 2020 ; Karsenty, 2019 ; Rousseau & Ruffier, 2017). Ces derniers montrent que le processus est susceptible de varier, notamment en matière de temporalité d'adoption des pratiques, puisqu'il n'existe « ni modèle », « ni méthode de libération » (Getz, 2016b, p. 416), ce qui interroge directement « le processus de transformation radicale qui permet de construire [l'entreprise libérée] » (*ibid.*, p. 412). Le management de la libération peut donc être abordé sous l'angle de ses pratiques managériales. En effet, d'une part, l'entreprise libérée est entendue comme un ensemble de pratiques (Picard, 2015 ; Warrick *et al.*, 2016), à l'image des « pratiques de management originales » et « radicales » de l'entreprise W. L. Gore étudiées par Hamel et Breen (2007, p. 90-91). D'autre part, cette approche par les

pratiques est recommandée notamment par Gilbert *et al.* (2018a, p. 109), qui invitent les chercheurs à prendre des précautions en raison de la médiatisation de l'entreprise libérée, afin de se départir des discours promoteurs ou opposants et de « ne pas prendre les discours de direction comme un simple reflet des pratiques des entreprises ».

Dans ce contexte, nous pouvons nous demander : comment se construit le processus d'adoption ou de rejet des pratiques managériales de l'entreprise libérée ?

Si cette question semble importante, tant d'un point de vue théorique que managérial, la littérature sur l'entreprise libérée n'est pour l'heure pas dotée de cadre d'analyse permettant d'y répondre. Face à ce constat, il nous semble approprié de recourir à la littérature sur l'innovation managériale telle que proposée par Fox (2020) ou Hamel et Breen (2007). Dès lors, l'adoption de l'entreprise libérée peut-être entendue comme un « processus de résolution de problèmes dans lequel [...] une pratique qui existe déjà est acquise et utilisée par une organisation [qui a généré ou non l'innovation managériale] pour répondre aux besoins reconnus et résoudre les problèmes identifiés » (Damanpour, 2014, p. 1270-1271, notre traduction).

Grâce à une comparaison de deux cas d'entreprises libérées, Lippi et Ecomobil<sup>1</sup>, cette étude est à l'origine de plusieurs contributions. Premièrement, nous faisons ressortir l'existence d'un processus composé de trois grappes de pratiques : une grappe de communication, une grappe d'accompagnement et une grappe d'autonomisation présentant une cohérence de contenu, à savoir des configurations de pratiques interdépendantes entre elles (ex. MacDuffie, 1995). Deuxièmement, nous observons une cohérence temporelle dans l'adoption des pratiques managériales, c'est-à-dire une chronologie à privilégier pour pérenniser la libération. Ce

---

<sup>1</sup> Le nom de cette entreprise a été modifié.

processus présente donc une double cohérence, de contenu et temporelle. Troisièmement, notre recherche éclaire l'ampleur de la transformation nécessaire et aide les dirigeants à anticiper les difficultés, ainsi qu'à prévenir les désillusions (Aigouy & Granata, 2017).

Cet article est structuré de la manière suivante. Dans un premier temps, nous présentons le cadre conceptuel de la recherche issu de la combinaison des littératures sur l'entreprise libérée et sur l'adoption d'une innovation managériale. Dans un deuxième temps, nous précisons notre démarche qualitative exploratoire basée sur la comparaison de deux cas. À partir des résultats révélant une double cohérence – de contenu et temporelle – dans l'adoption des pratiques managériales, nous suggérons un processus permettant de pérenniser la libération.

## **Cadre conceptuel**

### **Appréhender l'entreprise libérée par ses pratiques managériales**

L'entreprise libérée est porteuse de nombreux débats, notamment quant à sa définition. Si la plus mobilisée est celle de Getz, elle est reconnue comme « large » et « sommaire », ce qui la rend difficilement *opérationnalisable* et ne permet pas l'identification précise des entreprises libérées (Chabanet *et al.*, 2017).

Afin de répondre à cette limite, plusieurs auteurs la considèrent comme un ensemble de pratiques non spécifiées (Picard, 2015 ; Warrick *et al.*, 2016). Sur la base d'une revue de la littérature, des travaux récents (Mattelin-Pierrard, 2019) relèvent treize pratiques managériales présentes dans les entreprises libérées (voir tableau 1) faisant « référence au travail quotidien du manager, qui peut inclure la définition d'objectifs et de procédures, le développement de talents et la satisfaction des demandes des différentes parties prenantes » (Vaccaro *et al.*, 2012, p. 141). La littérature sur l'entreprise libérée suggère également que ces pratiques se regroupent en grappes ou *bundles*. Au sens de MacDuffie (1995) ou Delery et Doty (1996), ces grappes

sont des configurations particulières de pratiques interdépendantes (qui se combinent de manière cohérente pour tendre vers une même finalité). Dans le cadre de l'entreprise libérée, plusieurs auteurs soulignent l'importance d'une cohérence d'ensemble des pratiques (Gilbert *et al.*, 2018b ; Warrick *et al.*, 2016). Une multitude de combinaisons est possible, ce qui suggère la présence « d'arrangements locaux aux temporalités d'adoption différentes » (Rousseau & Ruffier, 2017, p. 114).

Dès lors, au-delà de l'identification des pratiques de l'entreprise libérée de manière statique, nous proposons de recourir à une approche processuelle permettant d'observer leur adoption de manière dynamique.

**Tableau 1.** Pratiques managériales de l'entreprise libérée identifiées dans la littérature

Pratiques	Description
Équipes de travail autogérées	Le travail est majoritairement effectué au sein d'équipes de travail autogérées, dans lesquelles les décisions sont prises en équipes et chaque salarié est amené à développer ses compétences en fonction des besoins (Bernstein <i>et al.</i> , 2016 ; Foss, 2003). Des managers peuvent aussi être cooptés.
Intégration des fonctions supports*	« Réintégration au sein d'équipes opérationnelles de base (petits groupes de salariés) d'un ensemble de tâches jusqu'alors éclatées sur les fonctionnels. » (Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017, p. 42)
Transparence de l'information (à la fois stratégique et opérationnelle)	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 & Breen, 2007).
Rôle d'accompagnement des managers	Le rôle des managers change (disparition du contrôle et de l'autorité) « au profit d'un rôle d'inspirateur, de traducteur de la vision stratégique au quotidien et de porteur des valeurs de l'entreprise » (Gilbert, Raulet Croset <i>et al.</i> , 2017, p. 221). Le management intermédiaire évolue vers un rôle de coach (Fox & Pichault, 2017) et facilite le travail des opérationnels (Holtz, 2017).
Accompagnement personnalisé	Les salariés sont accompagnés à la fois dans l'autonomisation de leur travail, mais aussi au niveau du développement personnel (Gilbert <i>et al.</i> , 2020 ; Picard & Islam, 2020 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016).

	Les managers ont ici un rôle clé (Getz, 2009 ; Ravasi & Verona, 2001).
Prise de décision participative	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, etc. ; Battistelli, 2019). La prise de décisions stratégiques reste souvent du ressort de la direction (ex. fixer la vision, etc. ; Gilbert, Teglberg et al., 2017).
Droit à l'erreur	Le droit à l'erreur est « primordial » si l'on souhaite « libérer » l'action des salariés (Colle et al., 2017 ; Carney & 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 (Peters, 1992).
Autodirection*	Les salariés ont une liberté d'initiative qu'ils sont encouragés à exercer (Getz, 2009). L'autodirection est relative à l'autonomisation et à la responsabilisation des salariés (Hamel, 2011 ; Jacquinet & Pellissier-Tanon, 2015).
Organisation du travail flexible*	Selon les entreprises, les salariés peuvent choisir leurs horaires de travail, leurs lieux de travail ou moduler leurs espaces de travail (Getz, 2009 ; Sferrazzo & Ruffini, 2019). Ils peuvent également travailler sur des projets liés à leurs centres d'intérêt et parfois définir leur propre poste (Getz, 2012 ; Hamel & Breen, 2007).
Abolition des signes extérieurs de pouvoir*	Les signes, symboles et pratiques créant un sentiment d'inégalité auprès des salariés, tels que les places de parking ou les bureaux réservés (Carney & Getz, 2009 ; Rousseau & Ruffier, 2017), sont supprimés (Aigouy & Granata, 2017).
Création d'espaces d'échange*	Le collectif est favorisé par la préservation d'espaces d'échange physiques et temporels, formels et informels (Carney & Getz, 2009 ; Colle et al., 2017 ; Picard, 2015).
Participation des employés au développement de la stratégie*	Certaines entreprises libérées font participer les employés à la formulation de la stratégie (Getz, 2016b ; Lee & Edmondson, 2017). Néanmoins, dans la majorité des cas, ils sont informés de la stratégie sans prendre part à sa définition (Carney & Getz, 2009).
Partage de la valeur créée*	En accord avec l'ambition des entreprises libérées (Gilbert, Teglberg et al., 2017), la valeur créée par l'entreprise est redistribuée (participation, primes, etc.).

Note : la description des pratiques identifiées par \* est un apport de notre article

Source : Battistelli M., Dubey A.-S. et Mattelin-Pierrard C., 2023 ; adapté et enrichi à partir de Mattelin-Pierrard, 2019

## **D'une approche statique à une approche processuelle de l'adoption de l'entreprise libérée**

Dans la littérature, nous identifions deux approches de la libération d'entreprise. La première approche est centrée sur l'action du leader-libérateur (Getz, 2009 ; Getz, 2012 ; Sferrazzo & Ruffini, 2019), mais susceptible d'amener une pression normative source d'effets pervers ou « dark sides » (Picard & Islam, 2020, p. 4). Selon cette approche, surtout pertinente pour étudier l'adoption de l'entreprise libérée sous l'angle du leadership, le leader-libérateur partage activement la vision d'entreprise dès le début du processus afin que chacun puisse se l'approprier.

La seconde approche émerge des travaux de Weil et Dubey (2020, p. 106-108). Ils distinguent deux initiations possibles : d'une part, les libérations dites par « basculement », c'est-à-dire initiées avec une radicalité ou volonté d'irréversibilité assumée ; d'autre part, les libérations dites « expérimentales », plus réversibles, où des adaptations sont encouragées sous forme d'essais-erreurs. Le choix de s'engager dans l'une ou l'autre voie conduit à des processus d'adoption différents, notamment en ce qui concerne les pratiques managériales. Par exemple, les auteurs relèvent que le basculement est « parfois ressenti comme brutal par les salariés et déstabilisant pour l'encadrement intermédiaire » (*op. cit.*, p. 106), tel que déjà relevé par Fox et Pichault (2017).

En définitive, nous constatons qu'il existe deux principales approches processuelles dans la littérature sur l'entreprise libérée. Toutefois, la première est centrée sur l'action du leader-libérateur et ne permet pas d'observer l'ensemble des pratiques. La seconde n'appréhende pas le processus de libération dans son intégralité puisqu'elle est focalisée sur l'initiation. Des études restent donc à mener sur le management de la libération, au niveau organisationnel et sur l'ensemble du processus. Pour ce faire, nous recourons à la littérature sur l'innovation managériale, car l'entreprise libérée a d'ores et déjà été abordée par plusieurs

auteurs en tant que telle (Bardon & Josserand, 2018 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Fox, 2020 ; Hamel & Breen, 2007 ; Lam, 2005). En outre, cette littérature offre un cadre d'analyse processuel permettant d'appréhender la libération sous l'angle managérial.

## **Le processus d'adoption de l'entreprise libérée au prisme de la littérature sur l'innovation managériale**

La littérature sur l'innovation managériale permet d'aborder l'adoption des pratiques managériales de l'entreprise libérée comme un processus. En effet, l'innovation managériale est définie comme « la génération<sup>2</sup> et [l'adoption] 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 » (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 828). Si l'adoption d'une innovation managériale peut être appréhendée comme « le résultat d'une décision qui consiste à adopter ou non une innovation à un temps  $t$  » (Bocquet & Dubouloz, 2015, p. 265), elle peut aussi être entendue en tant que processus (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour *et al.*, 2018 ; Dubouloz, 2013).

Le processus d'adoption d'une innovation managériale est généralement présenté de manière séquentielle et linéaire dans la littérature qui lui est consacrée. En réalité, ce processus peut contenir des boucles de rétroaction qui jouent un rôle important dans l'amélioration et le perfectionnement des innovations, un chevauchement entre les étapes ou, au contraire, une disparition de certaines d'entre elles (Akbar *et al.*, 2018 ; Damanpour, 2020). Pourtant, cette approche par phases présente l'intérêt majeur de simplifier la réalité et représente une première étape pour appréhender un processus complexe tel que l'adoption de l'entreprise libérée, qui

---

<sup>2</sup> La génération d'une innovation managériale fait alors l'objet d'un processus distinct de celui de l'adoption sur lequel nous nous focalisons. Il s'agit d'un « processus de création d'un nouveau produit, service, technologie ou pratique [qui] aboutit à un résultat nouveau pour une population d'adoptants *a minima* ». (Damanpour, 2014, p. 1270, notre traduction)



n'a pour l'heure pas été étudiée dans son ensemble sous l'angle des pratiques managériales. En effet, les phases représentent des « parenthèses temporelles [...] construites comme des progressions d'événements et d'activités séparés par des discontinuités identifiables dans le flux temporel [...] [permettant] aux chercheurs d'examiner la récurrence et l'accumulation des progressions » (Langley *et al.*, 2013, p. 7). Ce processus d'adoption a été formalisé selon plusieurs modèles à séquences multiples, comprenant deux à sept phases (Damanpour, 2020 ; Dubouloz, 2013 ; Khosravi *et al.*, 2019).

Nous retenons ici les trois phases détaillées par Dubouloz (2013) : (1) *initiation et décision*, (2) *implémentation ou mise en usage*, (3) *routinisation ou poursuite de l'usage*. Ce choix s'explique par deux raisons principales. Premièrement, un processus avec un grand nombre de phases accroît la difficulté à distinguer le passage d'une phase à l'autre : « les frontières entre les périodes d'analyse peuvent être aussi ambiguës que les frontières entre processus supposément distincts » (Langley, 1997). Dubouloz (2013) et Damanpour (2020), proposent ainsi de se recentrer sur celles dont les frontières sont les plus clairement établies. Deuxièmement, la différenciation de la phase d'implémentation ou mise en usage, par rapport à la routinisation ou poursuite de l'usage, nous paraît cruciale. D'une part, cette distinction permet de mieux observer l'évolution dans le temps ; d'autre part, la routinisation semble particulièrement difficile dans le cas de l'entreprise libérée (Fox & Pichault, 2017). Carney et Getz (2009) recommandent aux leaders-libérateurs de « rester vigilants » et Lam (2005) rappelle les difficultés rencontrées par l'entreprise Oticon, reconnue comme libérée par Carney et Getz (2009), de maintenir une structure adhocratique dans le temps. Quant à Picard (2015, p. 363), elle parvient à la conclusion qu'il « ne peut y avoir de libération une fois pour toutes ». Aussi nous semble-t-il important de nous interroger sur la manière dont se construit le processus d'adoption ou de rejet des pratiques managériales de l'entreprise libérée.

En reprenant les phases issues de la littérature sur l'innovation managériale que nous avons appliquées à l'adoption de l'entreprise libérée (voir tableau 2 ci-dessous), nous nous sommes efforcés de repérer le passage d'une phase à l'autre, sur la base de l'appréciation par les membres de l'organisation. En effet, l'adoption dans l'organisation implique une adoption de la part des individus qui la composent (Rogers, 1995 ; Frambach & Schillewaert, 2002).

**Tableau 2.** Une lecture de l'entreprise libérée au prisme du processus d'adoption d'une innovation managériale

Phase	1. Initiation et décision	2. Implémentation ou mise en usage	3. Routinisation ou poursuite de l'usage
<b>Description</b> (adaptée de Dubouloz, 2013)	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, c'est-à-dire adoption ou rejet de l'entreprise libérée (Rogers, 1995).	Tous les événements et actions relatifs à la préparation de la mise en usage, l'implémentation exploratoire et l'usage initial de l'entreprise libérée.  Cela implique son adaptation et sa modification.	Les pratiques relatives à l'entreprise libérée sont utilisées de manière usuelle, voire généralisée, et deviennent une caractéristique courante de l'organisation (Damanpour, 1991). C'est la fin du processus d'adoption (Rogers, 1995).
<b>Appréciation par les membres de l'organisation</b>	Les membres de l'organisation identifient des problèmes et prennent conscience d'un besoin. Les membres de l'organisation découvrent l'existence de l'entreprise libérée, évaluent sa pertinence pour l'organisation, communiquent et échangent entre eux à son sujet jusqu'à prendre la décision de l'adopter ou non (Damanpour & Schneider, 2006).	Les membres de l'organisation acceptent l'entreprise libérée ou font preuve de résistance face à son usage (Damanpour & Schneider, 2006).	L'aboutissement du processus d'adoption est un moyen de juger de son succès. La routinisation a lieu lorsque les membres de l'organisation affectés choisissent d'utiliser l'entreprise libérée (Damanpour, 2014). Elle est appliquée au « maximum de son potentiel » (Wolfe, 1994, p. 411). L'entreprise libérée n'est plus perçue avec un caractère différenciant. Il est en réalité difficile de déterminer précisément quand l'adoption est terminée (Alänge <i>et al.</i> , 1998).

Source : Battistelli M., Dubey A.-S. et Mattelin-Pierrard C., 2023

Ce tableau, mobilisé en tant que cadre d'analyse, permet ainsi (1) d'identifier lors de quelle phase les pratiques managériales sont adoptées, c'est-à-dire pendant les phases d'initiation et décision, d'implémentation ou mise en usage, de routinisation ou poursuite de l'usage ; (2) d'analyser quelles pratiques sont cohérentes entre elles en matière de contenu.

## **Méthodologie : une démarche qualitative et exploratoire**

Dans notre recherche, l'ambition est de mieux caractériser comment se construit le processus d'adoption des pratiques managériales dites libérées. Pour ce faire, nous focalisons l'analyse sur la comparaison de deux entreprises, Ecomobil et Lippi. Dans cette section, nous justifions la pertinence de comparer ces deux cas, avant de détailler l'approche méthodologique choisie – la narration – et de préciser les modalités d'analyse.

## **Comparabilité de deux cas contrastés d'entreprises libérées**

Nous nous appuyons sur deux études de cas, méthode adaptée lorsque l'on observe un nouveau phénomène, ce qui permet dès lors une compréhension fine du processus d'adoption de l'entreprise libérée (Yin, 2013).

### **Encadré 1. Présentation des cas**

Lippi – Basée en Charente, Lippi est une PME familiale spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de clôtures, portails et grillages. En 2018, l'entreprise comptait 180 salariés et son chiffre d'affaires s'élevait à 24 millions d'euros.

Des valeurs humanistes transparaissent clairement chez les dirigeants, telles que la volonté de passer d'un management par l'injonction, orienté sur le résultat, à un management par la résultante, orienté vers des processus fondés sur un partage de la décision. Lippi s'apparente également à une structure adhocratique au regard de sa structure horizontale

et d'un mode de coordination proche de l'ajustement mutuel. En effet, les salariés n'ont pas la nécessité de recourir à la hiérarchie dans le cadre de l'organisation de leur travail. La montée en autonomie et la responsabilisation des salariés se manifestent par le recours à des pratiques *lean*, comme le dispositif d'apprentissage à intervalle rapproché, qui permettent d'inclure les salariés dans le diagnostic de problèmes opérationnels et leur résolution. Enfin, la confiance est présumée entre les salariés et les dirigeants, mais aussi entre les salariés eux-mêmes, la culture d'entreprise mettant l'accent sur le contrôle social et l'autocontrôle plutôt que sur le contrôle hiérarchique.

\*\*\*

Ecomobil – L'activité de cette PME rurale se concentre dans le secteur de l'agencement d'espaces commerciaux. En 2020, l'entreprise compte environ 70 personnes et enregistre un chiffre d'affaires d'environ 12 millions d'euros.

L'histoire contemporaine de l'entreprise débute en 2006, lorsque les deux entrepreneurs associent leur capital pour reprendre la société. Bien que les deux entrepreneurs embrassent une vision humaniste du management par leurs convictions profondes, celle-ci se révèle pleinement après que les deux hommes ont connu une épiphanie. Les deux associés se voient effectivement proposer en 2015 une offre de rachat de la part d'un groupe américain du même secteur. Finissant par la refuser après quelques mois de tractations, les deux hommes se mettent alors en tête de mettre en pratique leur vision des affaires. Ils poursuivent deux objectifs principaux : appliquer un management plus humaniste en plaçant les salariés dans le meilleur environnement possible et construire une organisation plus résiliente diffusant autorité et responsabilité dans toutes les strates de l'entreprise. Pour arriver à leurs fins, les deux hommes cherchent par le biais de leurs réseaux d'entrepreneurs des méthodes éprouvées de libération d'entreprises. Ce sera par

l'expérience d'un de leurs clients que viendra la solution de l'holocratie<sup>3</sup>, un modèle d'auto-organisation réputé pour assurer la flexibilité d'une organisation et la participation de ses membres aux décisions.

Les deux entreprises sélectionnées sont des entreprises libérées au regard de leurs structures, processus et pratiques, comme le montrent les deux présentations dans l'encadré 1. Ecomobil et Lippi comportent néanmoins des différences, tant au niveau organisationnel qu'au niveau des choix engagés lors de la démarche de libération. Les deux PME évoluent dans des marchés aux dynamiques différentes et ne souffrent pas des mêmes contraintes. Là où Lippi a saisi l'opportunité d'une transformation vers l'entreprise libérée pendant une période économique délicate (transmission et crise économique), Ecomobil a opéré une transformation radicale de son modèle organisationnel *via* l'adoption de l'holocratie pendant une période de développement de son activité. L'entreprise avait effectivement conquis une position de leader dans un marché de niche (l'agencement de magasins alimentaires biologiques).

Le tableau 3 ci-dessous souligne le « contraste contextuel » (Vigour, 2005, p. 208) entre les deux cas. Ce contraste fonde la pertinence méthodologique à comparer ces deux cas malgré des différences d'enjeux dans l'adoption de l'entreprise libérée. En effet, la comparaison que nous mettons en œuvre préserve les singularités sociales et organisationnelles des deux processus d'adoption, tout en faisant émerger leurs régularités. La pertinence de réaliser des comparaisons entre des cas contrastés, voire atypiques, sur des critères relatifs à la temporalité, la géographie ou la culture, est reconnue dans la littérature (Hugues, 1996 ; Détienné, 2000). Le principe est double : maximiser les différences des cas comparés en vue d'en dégager des

---

<sup>3</sup> L'holocratie, largement assimilée à l'entreprise libérée dans la littérature, se réfère à un système de management faisant l'objet d'une marque déposée et commercialisée par la société HolacracyOne (à l'image de Six Sigma pour le *lean management*). Les cas empiriques mobilisés pour illustrer l'entreprise libérée et l'holocratie sont souvent les mêmes (ex. Zappos).

mécanismes partiellement similaires (de Verdal *et al.*, 2012) et s'interroger sur la manière dont une ambition commune – en l'occurrence l'adoption d'une innovation managériale comme l'entreprise libérée – est perçue et poursuivie par des acteurs dans des univers différents (Longo, 2012).

**Tableau 3.** Caractéristiques des entreprises Lippi et Ecomobil

	<b>Lippi</b>	<b>Ecomobil</b>
Domaine d'activité	Fabrication de clôtures, grillages Transformateur d'acier	Agencement de magasins Transformateur de bois
Type d'entreprise	Entreprise familiale	Entreprise reprise en 2006 par deux jeunes entrepreneurs
Chiffre d'affaires	24 millions d'euros	12 millions d'euros
Nombre de salariés	180 salariés	70 salariés
Stratégie d'entreprise	Réorganisation de l'activité pour faire face à un marché mondialisé Stratégie de saut de valeur	Forte croissance (multiplication du CA par 5 entre 2006 et 2017) Stratégie de niche
Motivations initiales de la libération	Assurer la transmission de l'entreprise Réaction face à la crise de 2008	Accroître le bonheur au travail Développer la résilience de l'entreprise
Modalité d'initiation de la libération	Expérimentation, voire tâtonnement <sup>4</sup>	Basculement radical (mise en place de l'holocratie)
Période de libération (selon les discours)	2008-2013	À partir de 2016

Source : Battistelli M., Dubey A.-S. et Mattelin-Pierrard C., 2023

<sup>4</sup> « Le tâtonnement est encore plus aléatoire [que l'expérimentation], dans la mesure où il ne suit aucun modèle préétabli ». (Weil & Dubey, 2020, p. 107)

Cette démarche de comparaison préserve le contexte dans lequel les pratiques managériales de l'entreprise libérée sont mises en œuvre, ce qui est en phase avec la littérature selon laquelle l'implémentation de pratiques managériales est dépendante du contexte organisationnel (Shah & Ward, 2003).

### **Choix d'une approche processuelle à travers une stratégie narrative**

Notre démarche qualitative exploratoire s'appuie sur les narrations des deux processus d'adoption retenus. Ce choix méthodologique est indiqué dans le cadre d'une approche processuelle, pour étudier la manière dont les actions et événements s'enchaînent (Dumez, 2016). Aussi, nous avons veillé à ce que les entreprises étudiées soient suffisamment avancées dans le processus de libération, permettant une analyse longitudinale.

Selon Langley (1999), une recherche processuelle permet de comprendre comment et pourquoi un phénomène peut évoluer dans une direction donnée. Cette démarche permet d'identifier des séquences et d'envisager des explications relatives aux mécanismes menant à un résultat, en l'occurrence à l'adoption de l'entreprise libérée. Lippi a ainsi engagé l'essentiel de sa transformation entre 2008 et 2013. En ce qui concerne Ecomobil, l'initiation du processus démarre de manière évidente en 2016 par l'implantation de l'holocratie. Cette expérimentation se prolonge jusqu'en 2019. Ensuite, le processus continue, mais sans référence à l'holocratie. En accord avec les recommandations de Dumez (2016, p. 132) sur l'approche narrative, nous avons élargi la période d'étude afin d'intégrer l'avant-libération et l'après-libération (selon les discours officiels), appelées respectivement « analepse » et « prolepse ». De cette manière, nous apportons des éléments susceptibles d'éclairer le processus étudié. Cela nous conduit à considérer la période 2000-2020 pour Lippi et la période 2006-2020 pour Ecomobil.

Concernant les données, deux des auteurs ont participé à leur collecte, rédaction ou relecture des cas support aux narrations (voir tableau 4 ci-dessous). L'une des particularités de notre méthodologie est de s'appuyer sur les cas collectés et rédigés dans le cadre du projet ARO<sup>5</sup>. Ainsi, l'analyse repose à la fois sur des données primaires et secondaires (Yin, 2013). La narration est indiquée dans ce cas, puisqu'elle permet la colligation de données hétérogènes (Dumez & Jeunemaître, 2005 ; Dumez, 2016).

**Tableau 4.** Origines des données des monographies

	<b>Lippi</b>	<b>Ecomobil</b>
Données primaires	29 interlocuteurs, 65 heures d'entretien, 900 pages de transcription par Élisabeth Bourguinat entre 2017 et 2019, auteure de l'étude de cas dans le cadre du projet ARO	Description des situations en observation participante, tenue quotidienne d'un journal de bord entre septembre 2017 et septembre 2020
Données secondaires	Conférence du dirigeant Livre d'Élisabeth Bourguinat (2019)	Intervention des dirigeants Documents internes relatifs à la décision initiale de libération
Implication des auteurs	Un auteur impliqué dans la relecture de la monographie	Un auteur a collecté les données primaires et rédigé la monographie

<sup>5</sup> Le projet ARO (pour autonomie et responsabilité dans les organisations) a été lancé par la chaire Futurs de l'industrie et du travail – Formation, innovation, territoires (FIT<sup>2</sup>) de Mines Paris – PSL en 2018. Il a pour objectif de combler une lacune dans la littérature empirique, en étudiant de manière approfondie et comparative des expériences récentes de libération d'entreprises, avec un accent sur le « comment faire », afin de mieux comprendre le processus de responsabilisation mis en place, les limites de l'autonomie et le cadre de la subsidiarité, ainsi que les difficultés rencontrées et la manière dont elles ont été surmontées ou ont conduit à ajuster le processus. Pour permettre l'analyse transversale des organisations étudiées, une grille en 5 sections et 37 rubriques a été conçue et appliquée à chaque cas. Pour chaque organisation, cette grille est remplie en fonction des témoignages récoltés auprès d'une dizaine de salariés *a minima*, issus de fonctions et de niveaux hiérarchiques variés. La synthèse est ensuite soumise au dirigeant pour validation. La dizaine d'études de cas d'ores et déjà validées, dont Lippi et Ecomobil, sont disponibles en *copyleft*, sur : <https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Recherche/Chaire-FIT-sup2/Activites/Plate-forme-des-cas-d-organisations-etudiees/>.



Deux auteurs impliqués dans  
la relecture de la  
monographie

---

Source : Battistelli M., Dubey A.-S. et Mattelin-Pierrard C., 2023

Les modalités de collecte des données sont asymétriques, entretiens et réanalyses dans le cas Lippi et observation participante dans le cas Ecomobil. Pour contrer le potentiel biais d'analyse, nous opérons une comparaison *a posteriori* et à visée heuristique des deux cas choisis (Geoffray *et al.*, 2012). Le but n'est pas de mettre en avant des relations de causalité, mais d'analyser l'adoption de l'entreprise libérée au prisme de la littérature sur l'innovation managériale. Cette approche est cohérente avec la démarche narrative, puisque cette dernière consiste à repérer des éléments de cristallisation d'un même phénomène pour se détacher de présupposés purement causaux dans le déroulement des événements (Dumez, 2016).

Le comparatisme *a posteriori* repose sur (a) le dialogue entre chercheurs participant à une même étude et (b) une ambition heuristique d'enrichissement des concepts discutés sans écraser les spécificités contextuelles (Geoffray *et al.*, 2012). (a) D'une part, il s'agit de procéder à un questionnement systématique, entre chercheurs, des interprétations produites pour chacun des cas comparés. Pour cette recherche, des monographies ont été produites, servant de base à la construction des narrations des cas étudiés (voir note 6). Ces monographies ont fait l'objet d'un questionnement entre des trinômes (auteur et deux relecteurs du cas), dans le dessein de faire émerger des éventuels trous chronologiques ou incohérences dans la production des interprétations. (b) D'autre part, il s'agit de générer des questionnements communs autour des cas choisis. De cette façon, malgré le contraste entre les deux cas, nous avons pu faire émerger un processus d'adoption des pratiques managériales dites libérées en grappes (voir tableau 5). La comparaison *a posteriori* ne vise donc pas l'élaboration d'une typologie, mais bien un enrichissement des littératures sur l'innovation managériale et sur l'entreprise libérée pour mieux comprendre le processus d'adoption.

## Analyse des données

Notre recherche se confronte au risque de circularité qui « consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme la théorie » (Dumez, 2016, p. 17). Cela conduirait à retrouver dans le processus d'adoption de l'entreprise libérée les phases décrites par la littérature. Pour gérer ce risque, Dumez propose de mener les travaux de spécification théorique et empirique de la manière la plus indépendante possible (Dumez, 2016, p. 20), ce que permet l'approche narrative. Pour réduire au minimum ce risque, mais aussi celui d'équifinalité, qui, lui, consiste à n'envisager qu'une explication possible pour un même phénomène, les narrations produites à partir des données ont ensuite été relues de manière croisée par les auteurs. Cette relecture a permis de s'assurer qu'il n'y a ni trous ni incohérences dans l'enchaînement des séquences. Les narrations ont ensuite été comparées et confrontées à la revue de littérature par les trois auteurs. Enfin, leur analyse à l'aune du processus d'adoption de l'innovation managériale (sur la base du tableau 2), qui offre un cadre théorique complétant la littérature sur l'entreprise libérée, permet d'envisager plusieurs configurations possibles des pratiques de libération.

Les narrations ont été construites de la manière suivante pour chaque cas :

1. établir des chronologies multiples portant sur trois dimensions : les discours des acteurs (dirigeants, managers, salariés et consultants), les événements significatifs et les pratiques managériales mises en œuvre (deux *templates* chronologiques, et donc une mise en forme des données ne dépendant pas d'un cadre théorique, rendent compte de ces chronologies ; voir annexe 1) ;
2. identifier les moments critiques ou points de basculement expliquant le passage d'une séquence d'événements à une autre ;

3. confronter ces séquences aux trois phases du processus d'adoption de l'innovation managériale.

À l'issue de ces trois étapes, nous avons repéré dans un premier temps les pratiques ayant été adoptées lors d'une même phase. Dans un second temps, nous avons opéré un regroupement des pratiques en trois grappes au regard des finalités poursuivies : fluidification de la communication, accompagnement et autonomisation des salariés. Une fois ces grappes identifiées, il a été possible d'analyser les cohérences entre elles.

## Présentation des résultats

L'analyse met en évidence deux résultats majeurs. Premièrement, nous observons une cohérence en matière de contenu, notamment par l'adoption de pratiques managériales en grappes. Deuxièmement, nous mettons en évidence une cohérence temporelle dans l'adoption de ces grappes.

### **La libération comme adoption de grappes de pratiques managériales : une cohérence en matière de contenu**

Comme spécifié en amont, les séquences narratives identifiées dans les *templates* chronologiques (Annexe 1) sont ici confrontées aux trois phases du processus d'adoption issues de la littérature sur l'innovation managériale (voir tableau 5 ci-après pour une synthèse de cette analyse croisée).

Tout d'abord, nous constatons que les pratiques managériales relatives à l'entreprise libérée sont adoptées selon une temporalité différente dans les cas Lippi et Ecomobil (tableau 5). Le cas Lippi montre la délicate distinction entre la phase d'initiation et décision, et celle d'implémentation. En effet, les acteurs situent la libération entre 2008 et 2012. Cependant, nous observons que celle-ci est largement dépendante des changements opérés antérieurement.

En effet, l'exercice de l'analepse, c'est-à-dire l'avant-libération, suggère que l'émergence d'un nouveau mode de management à proprement parler n'est intervenu que dans un deuxième temps chez Lippi, sous les effets cumulés des changements incrémentaux, ou « épiphanie cumulative » (Dumez, 2016, p. 137), relatifs à la numérisation et à la réorganisation de la production selon les principes du *lean* à partir de 2004. Les réunions AIR (apprentissage à intervalle rapproché) en particulier, inspirées des cellules obeya<sup>6</sup>, ont fortement contribué à la mise en œuvre du droit à l'erreur, du droit à l'initiative et de l'intelligence collective, en invitant chacun à discuter régulièrement des problèmes qu'il rencontre au quotidien et à participer activement à leur résolution.

De la même manière, si les acteurs estiment que la révolution managériale s'est déroulée chez Lippi principalement entre 2008 et 2012, l'exercice de la prolepse (l'après-libération) nous amène à prolonger la durée de la libération jusqu'en 2013. En effet, à la demande des dirigeants, un travail de révision de la marque et de la vision, auquel l'ensemble des salariés a participé, a eu lieu entre 2011 et 2013. Cette explicitation sur la nouvelle identité collective arrive tardivement dans le processus de libération. La fin de ce dernier est marquée par la décision des dirigeants de développer l'offre commerciale, ambition qui ne donne pas lieu à de nouvelles pratiques managériales particulièrement significatives dans le cadre de la libération. À partir de 2013, Lippi consacre davantage d'énergie à renouveler ses relations avec ses parties prenantes externes, plutôt qu'à son organisation interne. Néanmoins, l'apparition d'une rhétorique particulière, comme la « lippitude », « le fait de partager les trois valeurs de l'entreprise : exigence, implication et singularité » (Bourguinat, 2019, p. 75), et l'absence de perturbations

---

<sup>6</sup> L'obeya est une pratique issue du *lean management* consistant à ritualiser des réunions courtes à l'aide d'un support visuel.

lorsque le dirigeant, Julien Lippi, n'était pas présent (entre mars et octobre 2018), indiquent une appropriation de la libération par une majorité de salariés, signe d'une poursuite de l'usage.

Dans le cas Ecomobil, la décision, marquée clairement par la transformation de l'entreprise en holocratie, a rapidement laissé place à la phase d'implémentation. En adoptant un nombre important de pratiques de libération d'un seul tenant, l'entreprise s'est retrouvée en difficulté lorsqu'il a fallu les pérenniser. En décentralisant radicalement les autorités, l'entreprise s'est confrontée à une coordination des tâches insuffisante, renforcée par un contexte de croissance de l'entreprise. Face à de tels changements, les équipes ont dû s'adapter. Quelques mois à peine après le lancement de l'holocratie, les dirigeants prennent la décision d'assouplir les principes holocratiques dans la partie atelier de l'entreprise, là où la solidarité entre les métiers se diluait faute de coordination suffisante :

La productivité a gravement chuté dans le mois qui a suivi la mise en place de l'holocratie. La transition a été particulièrement dure pour les cercles logistique, expédition, pose. Ils sont en bout de chaîne et ils ont pris tous les problèmes sur la gueule. (un associé, entretien informel, 27 octobre 2017)

Pour s'adapter, des équipes métiers plus petites, entre trois et cinq personnes, sont créées sur le modèle des mini-usines, articulées autour des principales étapes de la production d'un meuble (débit, usinage, ponçage, montage, peinture, expédition, pose). Chaque mini-cercle est doté d'un coordinateur métier, issu de l'atelier, dont la mission était de mener son équipe vers l'auto-organisation, et d'un coach, issu des salariés des bureaux, dont la mission était d'aider les équipiers à cette tâche. Le formalisme des réunions holocratiques est également abandonné au profit d'une réunion hebdomadaire rapide, debout, devant un tableau au sein de l'atelier. Trois ans après le lancement de l'holocratie, et après plusieurs tentatives de modification de la structure organisationnelle, les dirigeants d'Ecomobil font le choix du retour de la dénomination de manager, abandonnant toute référence à l'holocratie. Les observations effectuées sur le

terrain montrent cependant un maintien de certaines pratiques clés de l'holocratie : les équipes de travail – appelées cercles – restent autogérées, l'organisation du travail demeure une compétence de chacun des cercles et les canaux de partage de l'information se multiplient. Des témoignages recueillis auprès de salariés issus de la partie atelier de l'entreprise ayant pourtant fonctionné rapidement dans une holocratie « dégradée » font état de changements notables :

[Avec] le chef d'atelier qu'on avait à l'époque, on était obligé de passer par lui pour faire quoi que ce soit. Alors que maintenant, on est indépendant par rapport à il y a 10 ans en arrière où une seule personne centralisait l'ensemble. Et là, vous n'avez plus de petits chefs on va dire, et le travail sort mieux. (un salarié, entretien, 6 décembre 2018)

Les cas Lippi et Ecomobil montrent que le processus de libération se révèle être le fruit d'une expérimentation et d'une adaptation permanente entre les pratiques managériales dites libérées et les contraintes de l'organisation. Au-delà des différences observées entre les deux cas, nous constatons que certaines pratiques sont adoptées de manière rapprochée dans le temps, lors de la même phase du processus (voir tableau 5 ci-dessous). En outre, ces pratiques se combinent de manière cohérente, pour tendre vers une même finalité : fluidification de la communication, accompagnement et autonomisation des salariés. Ainsi, trois grappes de pratiques présentant une cohérence de contenu émergent de l'analyse :

- Grappe 1 : création d'espaces d'échanges et transparence de l'information ;
- Grappe 2 : accompagnement personnalisé et rôle d'accompagnement des managers ;
- Grappe 3 : équipes autogérées, organisation flexible du travail, participation aux décisions, autodirection.

Néanmoins, certaines pratiques managériales sont moins évidentes à détecter et ne sont donc pas mises en grappes.

1. L'abolition des signes de pouvoirs (bureaux individuels, voiture de fonction attitrée, intitulé des postes hiérarchiques). Les signes de pouvoir ont, nous semble-t-il, été abolis avant l'initiation officielle de la libération dans les deux cas. Nous constatons leur abolition, mais cela reste difficile à dater précisément. À ce titre, on pourrait parler d'une condition préalable à l'adoption des autres pratiques dites libérées.
2. L'intégration des fonctions support. Nous remarquons effectivement que les deux entreprises n'ont pas intégré leurs fonctions supports dans les équipes opérationnelles, à l'exception du recrutement.
3. Le partage de la valeur créée semble aussi être une pratique que les dirigeants des deux entreprises approuvent, mais qui n'est pas mise en œuvre clairement chez Lippi. D'une part, l'entreprise a connu une période économique délicate durant la libération, affectant négativement les résultats financiers et ainsi le partage de la valeur (financière) créée. D'autre part, il est possible que les données dont nous disposons ne nous permettent pas de l'observer clairement.

**Tableau 5.** Synthèse des pratiques managériales selon les phases du processus d'adoption de l'entreprise libérée

		Phases du processus d'adoption de l'entreprise libérée			
Avant libération		1. Initiation et décision	2. Implémentation ou mise en usage	3. Routinisation ou poursuite de l'usage	
L I P P I	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit à l'erreur</li> <li>• Accompagnement personnalisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Droit à l'erreur</i></li> <li>• <b>Grappe 1</b></li> <li>• <b>Grappe 2 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>accompagnement personnalisé</i></li> <li>– rôle d'accompagnement des managers</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Droit à l'erreur</i></li> <li>• <b>Grappe 1</b></li> <li>• <b>Grappe 2</b></li> <li>• <b>Grappe 3 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– équipes de travail autogérées</li> <li>– organisation du travail flexible</li> <li>– prise de décision participative</li> <li>– autodirection</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Droit à l'erreur</i></li> <li>• <b>Grappe 1</b></li> <li>• <b>Grappe 2</b></li> <li>• <b>Grappe 3</b></li> <li>• Prise de décisions stratégiques avec consultation des salariés</li> </ul>	
	E C O M O B I L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit à l'erreur</li> <li>• Partage de la valeur créée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Droit à l'erreur</i></li> <li>• <i>Partage de la valeur créée</i></li> <li>• <b>Grappe 3 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– équipes de travail autogérées</li> <li>– organisation du travail flexible</li> <li>– prise de décision participative</li> <li>– autodirection</li> </ul> </li> <li>• <b>Grappe 1 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– transparence de l'information</li> <li>– création d'espaces d'échanges</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Droit à l'erreur</i></li> <li>• <i>Partage de la valeur créée</i></li> <li>• <b>Grappe 1</b></li> <li>• <b>Grappe 3 dégradée :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– équipes de travail autogérées</li> <li>– organisation du travail flexible</li> </ul> </li> <li>• Consultation d'une dizaine de salariés sur la stratégie de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Droit à l'erreur</i></li> <li>• <i>Partage de la valeur créée</i></li> <li>• <b>Grappe 1</b></li> <li>• <b>Grappe 3 dégradée</b></li> <li>• <b>Grappe 2 :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– accompagnement personnalisé</li> <li>– rôle d'accompagnement des managers</li> </ul> </li> </ul>

Note : pratiques adoptées lors de la phase précédente en italique  
 Source : Battistelli M., Dubey A.-S. et Mattelin-Pierrard C., 2023



## **La libération comme adoption de grappes de pratiques managériales : une cohérence temporelle**

La construction des narrations des cas Lippi et Ecomobil révèle aussi une cohérence temporelle entre certaines pratiques managériales et/ou grappes de pratiques. L'analyse montre que les grappes 1 et 2 (fluidification de la communication et accompagnement des salariés) constituent deux piliers nécessaires à la pérennité de la grappe 3 (autonomisation).

Chez Lippi, les grappes se sont instaurées progressivement et dans cet ordre, ce qui a permis la persistance de la grappe 3 (autonomisation) allant jusqu'à un travail collectif sur la stratégie de l'entreprise. Lippi assied son processus de libération sur l'instigation du droit à l'erreur et l'adoption de la grappe 1 (communication), rendues possibles par le passage à une production selon les principes du *lean*. Cette grappe s'est renforcée durant l'initiation de la libération de l'entreprise, entre 2008 et 2010, au moment de sa numérisation – qui est considérée en interne comme le début de la libération, notamment en raison des efforts consentis en matière de formation au numérique (accompagnement personnalisé) et de généralisation des outils collaboratifs. Cette phase d'initiation a été déclenchée par la crise financière de 2008, ayant joué le rôle « d'épiphanie majeure », ou « changement brutal de l'environnement » selon Dumez (2016, p. 137). De fait, la chute drastique du chiffre d'affaires et l'augmentation des prix des matières premières qui ont suivi ont été vécues comme un électrochoc par les dirigeants. Progressivement, les acteurs prennent conscience de la modification des attendus du rôle des managers. Lors des premiers échanges entre le consultant accompagnant la démarche de numérisation de l'entreprise et les salariés, ces derniers déclarent : « Maintenant, il n'y a plus de chefs, on va tous devenir chefs » (Bourguinat, 2019, p. 51). Parallèlement, la réduction du nombre de niveaux de management intermédiaire a provoqué une certaine résistance de la part des cadres. Quatre-vingts pour cent d'entre eux ont quitté l'entreprise en deux ans.

La chronologie des pratiques issues de la phase suivante de la libération (phase de mise en usage) s'avère moins évidente, du fait de leur caractère plus spontané et émergent, mais révèle en creux l'adoption progressive de la grappe 3 (autonomisation), soutenue par la grappe 2 (accompagnement) apparue lors de la phase précédente (accompagnement personnalisé et rôle d'accompagnement de l'encadrement). Les expérimentations lancées à l'initiative des salariés, comme la suppression de la procédure de validation des congés, la création d'un comité de recrutement plus inclusif, ou la cooptation des responsables, témoignent des prémices de la grappe 3 (autonomisation). Initiée localement, cette grappe s'affirme progressivement, sur la base du volontariat (la fonction de validation des congés existe toujours dans certaines équipes), et marque le passage à l'implémentation de l'entreprise de libérée. Par ailleurs, la grappe 2 (accompagnement) s'est consolidée durant cette phase grâce : (1) aux efforts de personnalisation des formations, renforçant ainsi la polyvalence et les opportunités de mobilité horizontale (à ce jour, 15 % des salariés changent de poste une fois par an) ; (2) à l'acceptation du nouveau rôle d'animation de l'encadrement venant renforcer par ailleurs l'intelligence collective : « Aujourd'hui, les chefs sont des animateurs au sens fort du terme, c'est-à-dire qu'ils animent véritablement l'équipe, donnent du sens à l'action, entraînent les autres » (Frédéric Lippi *in* Bourguinat, 2019, p. 67).

Enfin, l'important travail (sur deux ans) de redéfinition de la vision stratégique et de l'identité de marque auquel, à la demande de la direction, l'ensemble des salariés a participé a grandement contribué à la routinisation de l'entreprise libérée, en ayant renforcé le sentiment d'appartenance collective (la « lippitude »).

En initiant le processus de libération de l'entreprise par l'holocratie, Ecomobil adopte les grappes 2 et 3 (communication et autonomisation) d'un seul tenant en s'appuyant préalablement sur deux pratiques managériales : le droit à l'erreur et le partage de la valeur

créée. Néanmoins, les salariés mettent rapidement en exergue des insuffisances opérationnelles, notamment concernant la communication lors de la phase d'implémentation ou mise en usage.

L'holocratie telle qu'on la vivait était très formatée en termes de réunion avec des équipes qui se réunissaient d'office pour éventuellement parler de leurs problèmes. Le constat que l'on faisait, c'est que les problèmes qui étaient remontés dans ces réunions, potentiellement, ne concernaient pas tous les gens de la réunion. Il y avait de l'inefficacité pour certaines personnes. Et en même temps, toutes les personnes concernées par le problème n'étaient pas forcément là. (un salarié Ecomobil, entretien informel, 26 février 2019)

En outre, l'application subite de la grappe 3 (autonomisation) sans une adoption de la grappe 2 (accompagnement) a conduit à une dégradation progressive des pratiques d'autonomie dans l'entreprise. Les managers, supprimés lors du lancement de l'holocratie, réapparaissent progressivement dans l'organigramme, d'abord sous le vocable de « binôme leader ». Ils (re)deviennent un levier clé de la coordination du travail opérationnel et sont responsables de leur équipe aux yeux de la direction. De fait, la pratique d'autodirection s'atténue et n'est plus portée dans les discours de l'organisation. Il en va de même pour la prise de décision participative, exception faite du processus de recrutement, malgré le lancement d'une consultation portant sur la stratégie de l'entreprise. Si les équipes de travail gardent une autonomie dans la réalisation du travail opérationnel, les décisions clés sont discutées et pilotées par les managers.

Du jour au lendemain, supprimer la personne qui était responsable de faire avancer la production sans donner de moyens alternatifs pour permettre aux équipes d'avoir les moyens de le faire, ça n'a pas marché. Et il y a eu une baisse de la productivité, non pas par la mise en place de l'outil à proprement parler, mais du manque d'accompagnement et de transition. (un salarié d'Ecomobil, entretien informel, 26 février 2019)

Pour contrebalancer cet effet, l'entreprise a investi dans le développement des pratiques d'accompagnement et de communication, ce qui a permis de soutenir les pratiques d'autonomisation restantes (phase de routinisation). Les espaces d'échanges d'informations se multiplient et échappent au carcan de l'holocratie *via* l'initiative de salariés. Le développement

personnel, particulièrement à destination des managers, se déploie. Plusieurs salariés réalisent des formations spécifiques pour devenir coachs, tandis que d'autres se font coacher dans le but de remettre en question leur rapport à l'autorité ou leurs postures managériales. Une recommandation implicite incitant les managers à se transformer en managers-coachs s'établit ainsi progressivement. Le manager devient le vecteur principal de montée en autonomie des équipes, en plus des tâches de coordination qu'il doit assurer. Enfin, des groupes de travail en format court sont organisés régulièrement avec l'ensemble des salariés afin de promouvoir la communication non violente au travail ou d'annoncer les événements stratégiques de l'entreprise.

## Discussion et conclusion

Dans cet article, nous avons étudié le processus d'adoption des pratiques de l'entreprise libérée au prisme de la littérature sur l'innovation managériale. Trois axes de réflexion prolongent nos résultats.

### **Un processus présentant une cohérence de contenu par l'adoption des pratiques managériales en trois grappes**

Trois grappes de pratiques présentant une cohérence de contenu émergent de l'analyse.

Nous proposons de les catégoriser de la manière suivante :

1. Une *grappe de communication* inclut la création d'espaces d'échanges et la transparence de l'information. Dans les entreprises libérées, des espaces d'échanges ou temps de détente informels sont créés, ainsi que des *open spaces* afin de favoriser la communication (Colle *et al.*, 2017 ; Ramboarison-Lalao & Gannouni, 2017). La transparence de l'information y est primordiale, notamment concernant les informations financières (Ramboarison-Lalao & Gannouni, 2017).

2. Une *grappe d'accompagnement* regroupe l'accompagnement personnalisé et le rôle d'accompagnement des managers. En effet, dans les entreprises libérées, les salariés sont formés et coachés (Warrick *et al.*, 2016), en particulier par le manager qui doit « accompagner la montée en compétences des employés » (Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017, p. 47).
3. Une *grappe d'autonomisation* comprend les équipes autogérées, l'organisation flexible du travail, la participation aux décisions et l'autodirection. Les salariés font partie d'un collectif, souvent découpé en équipes ou mini-usines auto-organisées (Carney & Getz, 2009 ; Gilbert, Teglberg *et al.*, 2017 ; Hamel & Breen, 2007). Les entreprises libérées se veulent démocratiques, avec une prise de décision concertée et participative (Battistelli, 2019 ; Hamel & Breen, 2007 ; Lee & Edmondson, 2017).

La caractérisation de ces grappes enrichit la conceptualisation de l'entreprise libérée. En effet, celle-ci n'est pas qu'un ensemble de pratiques (Picard, 2015 ; Warrick *et al.*, 2016) tel que présenté dans le tableau 1, mais un ensemble de grappes de pratiques respectant une cohérence de contenu. Une meilleure identification des cas d'entreprises libérées est alors possible.

## **Un processus présentant une cohérence temporelle**

Nous constatons une cohérence temporelle dans l'adoption de ces trois grappes (voir figure 1) en les mobilisant comme catégories analytiques, c'est-à-dire comme cadre « holistique<sup>7</sup> » (ex. Armstrong, 2006), pour penser la libération. Les grappes de communication

---

<sup>7</sup> « Le processus de regroupement en grappes des stratégies RH est un aspect important du concept de GRH stratégique. Dans un sens, la GRH stratégique est holistique ; elle se préoccupe de l'organisation en tant qu'ensemble cohérent, et s'intéresse à ce qui doit être fait à travers l'organisation comme un tout afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs stratégiques. Elle ne s'intéresse pas aux programmes et techniques isolés, ni au développement ad hoc de pratiques RH. » (Armstrong, 2006, p. 57, notre traduction)

et d'accompagnement soutiennent la pérennité de la grappe d'autonomisation. Ainsi, nous généralisons les travaux de Bernstein *et al.* (2016, p. 44) insistant sur l'importance de la « transparence [qui] permet l'intégration interéquipes », et de Fox et Pichault (2017), qui soulignent le rôle du management dans l'accompagnement vers l'autonomie.

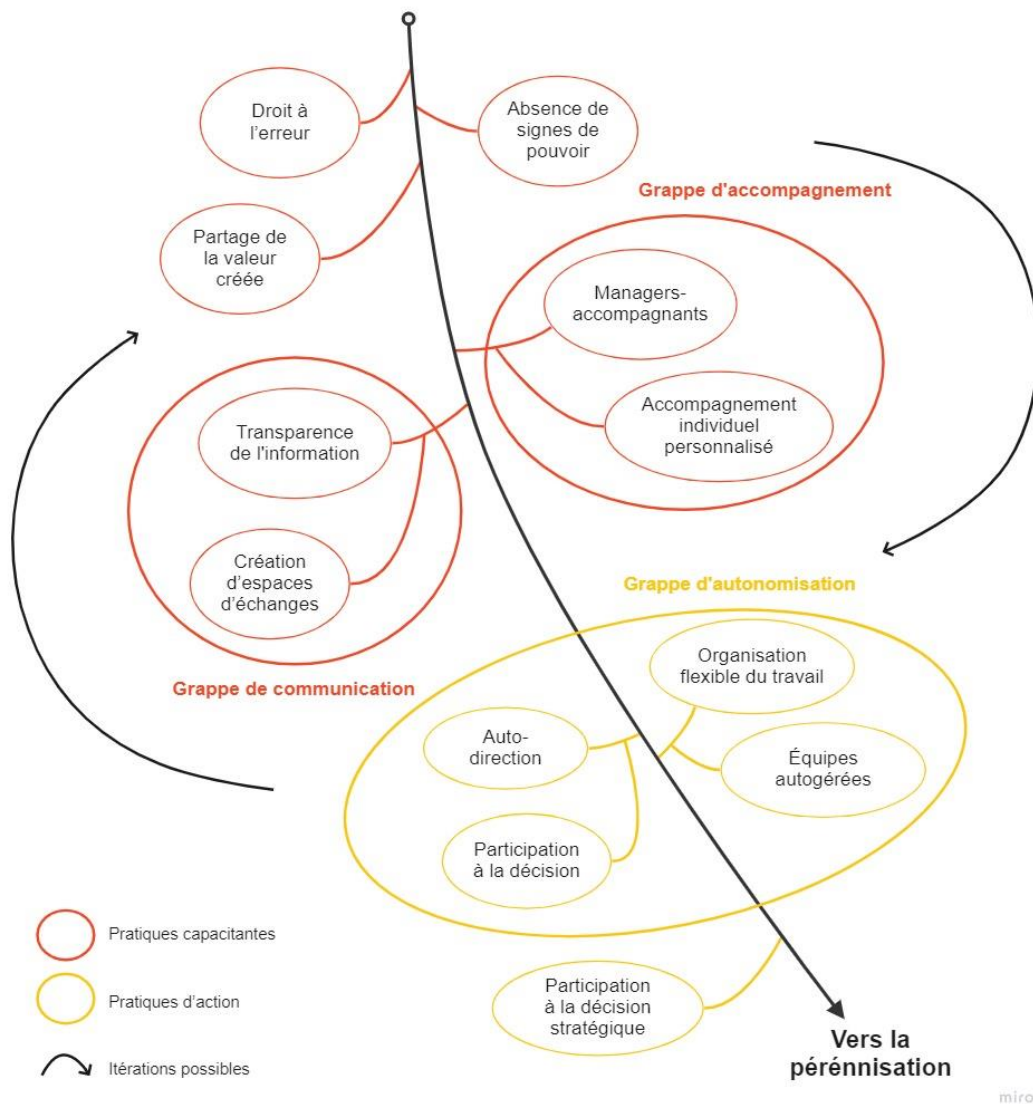
Ajoutons que certaines pratiques restent isolées c'est-à-dire qu'elles n'ont pas pu être mises en grappes, car elles ne présentaient pas de cohérence de contenu : le droit à l'erreur, le partage de la valeur créée et la participation des salariés à la prise de décision stratégique. Elles peuvent toutefois être incluses dans cette analyse de la cohérence temporelle du processus d'adoption. Notamment, ce n'est vraisemblablement qu'une fois les grappes stabilisées que l'entreprise peut envisager une prise de décision stratégique participative. Cela prolonge le processus de libération théorisé par Carney et Getz (2009), tel que formalisé par Sferrazzo et Ruffini (2019). En effet, bien que le partage de la vision d'entreprise par le leader intervienne dès le début du processus, par la suite celle-ci est amenée à évoluer de manière plus émergente, par tentatives de co-construction. Cela nécessite donc que la grappe d'autonomisation soit déjà mise en œuvre et appropriée par les salariés. Ainsi, les deux cas révèlent que certaines pratiques, ou grappes de pratiques, constituent un préalable à l'implémentation d'autres pratiques, ou grappes de pratiques<sup>8</sup>. Nous pouvons parler de pratiques, ou grappes de pratiques, « capacitanes » (*enabling*), complémentaires et favorisant l'adoption de pratiques « d'action » (voir figure 1) : les grappes capacitanes (grappes d'accompagnement et de communication) donnent la capacité d'agir aux employés en soutenant leur mise en action (grappe d'autonomisation). Elles semblent ainsi favoriser la pérennisation de l'adoption qui, comme souligné plus haut, se traduit notamment par la participation des salariés à la stratégie. Quant

---

<sup>8</sup> Nous ne pensons pas ici aux conditions préalables au processus d'adoption de l'entreprise libérée en tant que telles : les pratiques, ou grappes de pratiques, entendues comme préalables dans nos résultats pourraient tout aussi bien être adoptées avant ou au début du processus d'adoption.

aux trois autres pratiques isolées, à savoir le droit à l'erreur, l'absence des signes de pouvoir et le partage de la valeur créée, elles semblent également appartenir aux pratiques capacitantes, en l'occurrence comme préalables à ces trois grappes. Une adoption de ces trois pratiques en amont du processus semble opportune, car elle pourrait être perçue par les salariés comme un signe de concrétisation, de matérialisation des promesses de libération par le leader, et donc comme un gage de crédibilité ou de sincérité dans les intentions affichées.

**Figure 1.** La double cohérence, de contenu et temporelle, du processus d'adoption de l'entreprise libérée



Source : Battistelli M., Dubey A.-S. et Mattelin-Pierrard C., 2023

## Pérenniser l'adoption de l'entreprise libérée : une nécessaire adaptation du processus

Nous avons proposé un processus d'adoption de l'entreprise libérée doublement cohérent (voir figure 1). Celui-ci ne doit toutefois pas être appréhendé de manière figée. Au contraire, la pérennisation de la libération semble dépendre de l'existence « d'arrangements locaux », tels que déjà mentionnés par Rousseau et Ruffier (2017, p. 114). Cette réflexion est alimentée par les dissemblances observées entre les deux cas. Chez Lippi, l'absence d'aller-retour dans le processus d'adoption des pratiques managériales limite le risque de dégradation de l'autonomisation. Elle permet d'escompter le processus d'adoption, c'est-à-dire de « se hâter lentement » (Bourguinat, 2019, p. 95). Chez Ecomobil, l'engagement d'une libération par le biais de l'holocratie transforme l'organisation plus rapidement, bien que cela conduise à plus d'adaptations au niveau des pratiques managériales. Cela se révèle contre-intuitif, dans la mesure où la libération est voulue radicale, autrement dit moins encline à la réversibilité. Finalement, Ecomobil s'avère ouvert aux itérations dans le processus d'adoption, avec des allers-retours plus fréquents, notamment au niveau de la figure du manager. Cela traduit bien le fait qu'il n'existe pas de modèle unique et figé de l'entreprise libérée.

Ainsi, le processus d'adoption de l'entreprise libérée nécessite une (ré)adaptation perpétuelle aux contextes interne et externe telle que représentée par les flèches latérales dans la figure 1, plus en adéquation avec un processus tourbillonnaire (Fox, 2020) par nature sans fin. Dans le cas particulier de l'holocratie, entendue comme une forme de l'entreprise libérée, une approche progressive semble moins propice puisqu'il s'agit d'une solution « prête à l'emploi », codifiée, formalisée et plus contraignante (Bernstein *et al.*, 2016 ; Lee & Edmonson, 2017 ; Robertson, 2006). Selon nos résultats, sans adaptation, l'holocratie serait donc plus encline à être rejetée par les membres de l'organisation et accroîtrait le risque d'abandonner toute tentative de libération. En effet, en forçant l'adoption simultanée des grappes de pratiques



managériales de l'entreprise libérée, l'holocratie menace la cohérence temporelle de la libération. Ce faisant, l'holocratie engage l'organisation dans un processus imposant une adoption « en bloc », sans cohérence temporelle, des pratiques de l'entreprise libérée, capacitantes et d'action, dès le début de la libération. Une telle situation peut accroître le risque de dégradation de la grappe d'autonomisation, dans la mesure où les grappes capacitantes, c'est-à-dire d'accompagnement et de communication, ne sont pas implémentées au préalable et ne peuvent, dès lors, pas soutenir son adoption.

## **Contributions de la recherche**

Notre étude est à l'origine de plusieurs contributions théoriques. Premièrement, l'approche processuelle nous permet de mieux comprendre comment l'entreprise libérée évolue dans le temps, à travers l'adoption de pratiques managériales. Nous mettons en évidence que l'adoption des pratiques dites libérées ne se fait pas de manière isolée, mais bien en respectant une cohérence double, à la fois de contenu et temporelle. Il est donc important de prendre en compte l'ensemble du processus, le contenu des phases précédentes pouvant constituer un facteur qui favorise la réussite des phases suivantes (Khosravi *et al.*, 2019). La phase de routinisation pourrait cristalliser l'ensemble des tensions latentes, notamment en raison d'une adoption incohérente des pratiques. L'adoption devient dès lors stratégique et devrait être anticipée. Néanmoins, au vu de nos résultats, la routinisation semble continue, ce qui pose ici une des limites au processus par phases ou parenthèses temporelles (Langley *et al.*, 2013). Dans le cas de l'entreprise libérée, la routinisation ne conduit pas à un état stable et figé. Tout comme le reste du processus, elle est au contraire faite d'arrangements locaux constants (Rousseau & Ruffier, 2017), permettant de recréer un nouvel équilibre. Autrement dit, il peut difficilement y avoir adoption sans (ré)adaptations. Ceci pourrait expliquer au moins en partie la difficulté à déterminer avec précision le début de cette phase et l'impossibilité de fixer une fin au processus tant que l'entreprise libérée est en usage dans l'organisation.

Deuxièmement, cette étude contribue à la littérature sur l'innovation managériale. Elle met en évidence, dans le prolongement d'études existantes (Fox, 2020 ; Khosravi *et al.*, 2019), l'importance d'aller au-delà du processus linéaire par phases. Si les phases ont permis de mieux cerner l'adoption de l'entreprise libérée dans un premier temps (à l'aide du tableau 2), ce processus linéaire a été dépassé dans un second temps à l'aide des narrations, qui font ressortir la cohérence de contenu et temporelle entre les pratiques étudiées. Cela démontre l'intérêt de passer d'une approche processuelle dite « faible » à une approche processuelle dite « forte », peu présente dans la littérature sur l'innovation managériale.

Des contributions managériales sont également issues de cette étude. Les résultats permettent aux managers de mieux appréhender l'adoption de l'entreprise libérée et d'en cerner les difficultés intrinsèques. L'adoption des pratiques managériales en grappes (voir figure 1) plaide pour la mise en œuvre de pratiques ou grappes de pratiques capacitantes pour soutenir la montée en autonomie des salariés. Nous mettons ainsi en lumière l'importance de l'adoption de pratiques qui se renforcent mutuellement. La mise en œuvre stratégique de nos résultats implique une certaine intentionnalité de la part des managers afin de réaliser tout le potentiel des grappes de pratiques. Ainsi, ces derniers doivent être pleinement acteurs de l'adoption de l'entreprise libérée en construisant un environnement propice à l'autonomisation des salariés. Sans cette implication, il existe un risque de dégradation des pratiques managériales initiées « en bloc » au début du processus, comme chez Ecomobil, notamment en raison d'un décalage entre discours et réalité, c'est-à-dire les pratiques adoptées.

[L'adoption d'une innovation managériale] implique un choix de la part des gestionnaires sur la façon dont les employés seront gérés ; un choix qui influence finalement la nature de la relation entre l'organisation et ses salariés. Pour qu'un tel choix soit efficace, il doit être mis en œuvre par l'élaboration de politiques et de pratiques [...] (Beer *et al.*, 1984, p. 10, notre traduction).

Libérer une entreprise est donc bien un processus continu d'ajustement avec une phase de routinisation indéfinie qui nécessite une attention constante des managers (Carney & Getz, 2009).

## **Limites et perspectives de recherche**

Nous avons identifié trois perspectives de recherche. La première porte sur le fait que nous avons étudié deux cas de PME. Il serait en effet intéressant de mener une recherche sur un plus grand nombre de cas avec des caractéristiques différentes. La deuxième porte sur la définition de la pratique en tant que phénomène organisationnel. Or, les théories de la pratique indiquent qu'elle peut aussi être entendue comme un phénomène social. Les pratiques soutiennent la structure et contraignent l'action. À ce titre, les travaux de Giddens (1984) sur la structuration sociale constituent un ancrage théorique intéressant afin de comprendre la manière dont la structure organisationnelle permet et contraint l'action dans le cas de l'entreprise libérée. Cet ancrage théorique permettrait d'enrichir la compréhension du processus d'adoption de l'entreprise libérée, particulièrement sur la phase de poursuite de l'usage, puisque Giddens met en évidence la manière dont la routinisation s'opère en réponse aux besoins de sécurité ontologique des acteurs. Troisièmement, il serait pertinent d'observer si l'adoption de l'entreprise libérée selon le processus doublement cohérent proposé ici accroît l'efficacité et l'efficacité opérationnelles et administratives, et contribue ainsi à la performance de l'organisation (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, 2020). Nous pourrions étudier les gains potentiels en matière de performance économique ou sociale, cette dernière étant d'ailleurs largement sous-étudiée dans la littérature sur l'innovation managériale au profit de la première (Walker *et al.*, 2015). Ce processus d'adoption cohérent est susceptible d'avoir un effet positif sur les tensions, par exemple en ce qui concerne la pression normative, mises en avant par ailleurs dans la littérature (Picard & Islam, 2020 ; Islam & Sferazzo, 2022).

## Bibliographie

- 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(2), 63–85. doi : [10.3917/rips1.056.0063](https://doi.org/10.3917/rips1.056.0063)
- Akbar, H., Baruch, Y. & Tzokas, N. (2018). Feedback loops as dynamic processes of organizational knowledge creation in the context of the innovations front-end. *British Journal of Management*, 29(3), 445–463. doi : [10.1111/1467-8551.12251](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12251)
- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B. (2013). *Sociologie de la traduction: Textes fondateurs*. Presses des Mines via OpenEdition.
- Alänge, S., Jacobsson, S. & Jaryehammar, A. (1998). Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1), 3–22. doi : [10.1080/09537329808524301](https://doi.org/10.1080/09537329808524301)
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10<sup>e</sup> éd. Kogan Page Publishing.
- Arnaud, N., Mills, C. E. & Legrand, C. (2016). Liberation through narrativity: A case of organization reconstruction through strategic storytelling. *Management International*, 20(2), 107–118. doi : [10.7202/1046566ar](https://doi.org/10.7202/1046566ar)
- Bardon, T. & Josserand, E. (2018). Management innovations from a Foucauldian perspective: Time to take action. *M@n@gement*, 21, 1244–1263. doi : [10.3917/mana.214.1244](https://doi.org/10.3917/mana.214.1244)
- Battistelli, M. (2019). The contrasting contributions of holacracy to deliberative democracy in business. An ethnographic study in a French SME. *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme entreprise*, 8(35), 3–23. doi : [10.3917/rimhe.035.0003](https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0003)
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. *et al.* (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy HYPE. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38–49.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. doi : [10.5465/amr.2008.34421969](https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969)
- Bocquet, R. & Dubouloz, S. (2015). Fariborz Damanpour: De l'innovation dans les organisations à l'innovation managériale. In P. Cohendet & C. Hussler (dir.), *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité* (p. 263–281). Éditions EMS.

Bourguinat, E. (2019). *De la clôture à l'esprit libre : la transformation de l'entreprise Lippi*. Presse des Mines.

Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle. *RIPCO : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(2), 265–282. doi : [10.3917/rips1.056.0265](https://doi.org/10.3917/rips1.056.0265)

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.

Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C. *et al.* (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de Management*, 19, 55–65. doi : [10.3917/qdm.174.0055](https://doi.org/10.3917/qdm.174.0055)

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. *et al.* (2017). Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? *Management & Avenir*, 93, 161–183. doi : [10.3917/mav.093.0161](https://doi.org/10.3917/mav.093.0161)

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. doi : [10.5465/256406](https://doi.org/10.5465/256406)

Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285. doi : [10.1177/0170840614539312](https://doi.org/10.1177/0170840614539312)

Damanpour, F. (2020). *Organizational innovation: Theory, research, and direction*. Edward Elgar Publishing.

Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F. & Chiu, H. H. (2018). Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712–730. doi : [10.1111/1467-8551.12296](https://doi.org/10.1111/1467-8551.12296)

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(3), 215–236. doi : [10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x)

Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. doi : [10.5465/256713](https://doi.org/10.5465/256713)

Detienne, H. (2000). *Comparer l'incomparable*. Le Seuil.

De Verdalle, L., Vigour, C. & Le Bianic, T. (2012). S'inscrire dans une démarche comparative : enjeux et controverses. *Terrains & Travaux*, 21, 5–21. doi : [10.3917/tt.021.0005](https://doi.org/10.3917/tt.021.0005)

Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management*. Published doctoral dissertation, COMUE Grenoble Alpes, Université Savoie Mont Blanc.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2005). La démarche narrative en économie. *Revue économique*, 56(4), 983–1005. doi : [10.3917/reco.564.0983](https://doi.org/10.3917/reco.564.0983)

Dumez, H. (2016). *Comprehensive research. A methodological and epistemological introduction to qualitative research*. CBS Press.

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(3), 331–349. doi : [10.1287/orsc.14.3.331.15166](https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.331.15166)

Fox, F. (2020). *Vers un processus d'innovation managériale durable : une lecture par la traduction et les compromis*. Published doctoral dissertation, Université de Liège, Liège.

Fox, F. & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories, quel processus de libération ? *RIPCO : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(2), 87–107. doi : [10.3917/rips1.056.0087](https://doi.org/10.3917/rips1.056.0087)

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(2), 163–176. doi : [10.1016/S0148-2963\(00\)00152-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00152-1)

Geoffray, M., Renard, A. & Laplanche-Servigne, S. (2012). Comparer a posteriori : retour sur une expérience collective de recherche. *Terrains & Travaux*, 21, 165–180. doi : [10.3917/tt.021.0165](https://doi.org/10.3917/tt.021.0165)

Getz, I. (2009). Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4), 32–58. doi : [10.2307/41166504](https://doi.org/10.2307/41166504)

Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 108(2), 27–38. doi : [10.3917/geco.108.0027](https://doi.org/10.3917/geco.108.0027)

Getz, I. (2016a). L'entreprise libérée : Avant tout un regard positif sur le monde du travail. *Harvard Business Review*. URL : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/09/12/181-lentreprise-liberee-avant-tout-un-regard-positif-sur-le-monde-du-travail/>

Getz, I. (2016b). L'entreprise libérée : Passé, présent et avenir. In J. M. Saussois (dir.), *Les organisations : état des savoirs* (p. 411–422). Sciences Humaines éditions.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.

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(2), 205–224. doi : [10.3917/rips1.056.0205](https://doi.org/10.3917/rips1.056.0205)

Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglberg, A.-C. (2018a). Étudier un courant managérial émergent : quelle démarche de recherche ? *Recherches qualitatives*, 37(1), 96–116. doi : [10.7202/1049457ar](https://doi.org/10.7202/1049457ar)

Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglberg, A.-C. (2018b). How the materialization of a managerial model contributes to it take up: The case of “liberating management” in France. In N. Mitev *et al.* (dir.), *Materiality and managerial techniques* (p. 281–305). Palgrave Macmillan.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglberg, A.-C. (2020). Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée ? Deux études de cas. *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, 40(9), 3–23. doi : [10.3917/rimhe.040.0003](https://doi.org/10.3917/rimhe.040.0003)

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*, 127, 38–49. doi : [10.3917/geco1.127.0038](https://doi.org/10.3917/geco1.127.0038)

Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48–60.

Hamel, G. & Breen, B. (2007). *The future of management*. Harvard Business Press.

Holtz, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(2), 125–140. doi : [10.3917/rips1.056.0125](https://doi.org/10.3917/rips1.056.0125)

Hugues, E. C. (1996). *Le regard sociologique. Essais choisis*. Éditions de l'EHESS.

Islam, G. & Sferrazzo, R. (2022). Workers rites: Ritual mediations and the tensions of new management. *Journal of Management Studies*, 59(2), 284–318. doi : [10.1111/joms.12708](https://doi.org/10.1111/joms.12708)

Jacquinet, P. & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *RIPCO : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXI(52), 365–384. doi : [10.3917/rips1.052.0365](https://doi.org/10.3917/rips1.052.0365)

Karsenty, L. (2019). *Libérer l'entreprise, ça marche ?* Octarès.

Khosravi, P., Newton, C. & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694–707. doi : [10.1016/j.emj.2019.03.003](https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003)

Lam, A. (2005). Organizational innovation. In J. Fagerberg *et al.* (dir.), *The Oxford handbook of innovation* (p. 115–147). Oxford University Press.

Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2(1), 37–50.

Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. doi : [10.5465/amr.1999.2553248](https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248)

Langley, A. N. N., 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(1), 1–13. doi : [10.5465/amj.2013.4001](https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001)

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. doi : [10.1016/j.riob.2017.10.002](https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002)

Longo, M. (2012). Les enjeux de la comparaison internationale des données biographiques : L'exemple des rapports à l'emploi des jeunes en France et en Argentine. *Terrains & Travaux*, 21, 125–143. doi : [10.3917/tt.021.0125](https://doi.org/10.3917/tt.021.0125)

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(2), 197–221. doi : [10.1177/001979399504800201](https://doi.org/10.1177/001979399504800201)

Mattelin-Pierrard, C. (2019). *Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : une lecture intégrative par l'innovation managériale*. Unpublished doctoral dissertation, Université Savoie Mont Blanc.

Peters, T. J. (1992). *Liberation management*. A. A. Knopf.

Picard, H. (2015). « Entreprises libérées », parole libérée ? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Unpublished doctoral dissertation, University Paris Dauphine, Paris 9, France.

Picard, H. & Islam, G. (2020). “Free to do what I want”? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393–414. doi : [10.1177/0170840618814554](https://doi.org/10.1177/0170840618814554)

Ramboarison-Lalao, L. & Gannouni, K. (2019). Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 129–139. doi : [10.1016/j.techfore.2018.04.011](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.04.011)

Ravasi, D. & Verona, G. (2001). Organising the process of knowledge integration: The benefits of structural ambiguity. *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 41–66. doi : [10.1016/S0956-5221\(00\)00032-4](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(00)00032-4)



Robertson, B. J. (2006). Holacracy: A complete system for agile organizational governance and steering. *Agile Project Management Executive Report*, 7(7), 1–21.

Rogers, E. (1995). *Diffusion of innovations*. Free Press.

Rousseau, T. & Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération. *RIPCO : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(2), 109–123. doi : [10.3917/rips1.056.0109](https://doi.org/10.3917/rips1.056.0109)

Sferrazzo, R. & Ruffini, R. (2019). Are liberated companies a concrete application of Sen's capability approach? *Journal of Business Ethics*, 170, 1–14. doi : [10.1007/s10551-019-04324-3](https://doi.org/10.1007/s10551-019-04324-3)

Shah, R. & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129–149. doi : [10.1016/S0272-6963\(02\)00108-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00108-0)

Vaccaro, I. G., Volberda, H. W. & Van Den Bosch, F. A. (2012). Management innovation in action: The case of self-managing teams. In T. S. Pitsis (dir.), *Handbook of organizational and managerial innovation* (p. 138–162). Edward Elgar Publishing.

Vigour, C. (2005). *La comparaison dans les sciences sociales : pratiques et méthodes*. La Découverte.

Walker, R. M., Chen, J. & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407–422. doi : [10.1016/j.emj.2015.07.001](https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.07.001)

Warrick, D. D., Milliman, J. F. & Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64–70. doi : [10.1016/j.orgdyn.2015.12.008](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008)

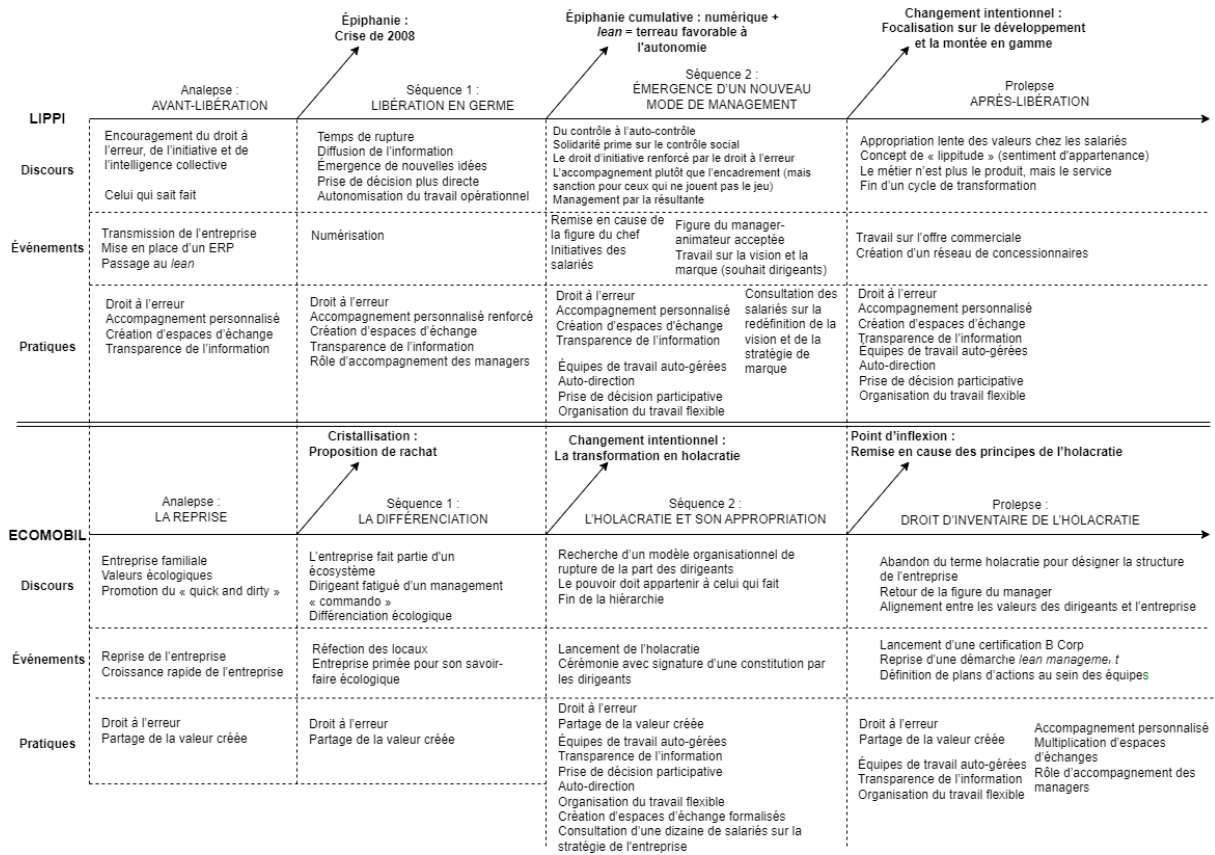
Weil, T. & Dubey, A.-S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Presses de l'Ecole des Mines.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405–431. doi : [10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x)

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage.

## Annexes

### Annexe 1. Narrations des cas Lippi et Ecomobil (templates chronologiques)



Source : Battistelli M., Dubey A.-S. et Mattelin-Pierrard C., 2023