

## **L'entreprise libérée : quelle(s) nouveauté(s) ? Une revue systématique de la littérature**

**MATTELIN PIERRARD Caroline**

**Université Savoie Mont-Blanc – IREGÉ**

**caroline.mattelin@univ-smb.fr**

**BOCQUET Rachel**

**Université Savoie Mont-Blanc – IREGÉ**

**rachel.bocquet@univ-smb.fr**

**DUBOULOZ Sandra**

**Université Savoie Mont-Blanc – IREGÉ**

**sandra.dubouloz@univ-smb.fr**

### **Résumé :**

---

L'entreprise libérée (EL) est un terme qui s'est largement diffusé ces dernières années alors qu'il suscite de nombreux questionnements au sein du monde académique. En mobilisant une revue systématique de la littérature sur l'EL sur la période 1992-2017, l'objectif de cet article est de comprendre dans quelle mesure l'EL peut être associée à une innovation conceptuelle, nouvelle par rapport à l'état de l'art ou à une innovation contextuelle, nouvelle par rapport à l'état des pratiques à l'échelle organisationnelle, voire à ces deux types d'innovation à la fois. Au-delà des divergences de conceptualisation, les résultats de la revue systématique montrent que l'EL peut être qualifiée de concept qu'il est possible de d'approfondir sous le prisme de l'innovation managériale (IM) compte tenu de son caractère multidimensionnel et de sa nouveauté. Cette recherche met également en évidence la double rupture introduite par l'EL, à la fois contextuelle pour l'organisation adoptante et conceptuelle au plan théorique par la recombinaison inédite de concepts antérieurs.

**Mots-clés :** Entreprise libérée, Revue systématique, Innovation managériale, Innovation contextuelle, Innovation conceptuelle

---

# **L'entreprise libérée : quelle(s) nouveauté(s) ?**

## **Une revue systématique de la littérature**

### **INTRODUCTION**

L'entreprise libérée (EL), terme traduit de la notion pionnière de « *Liberation management* » de Tom Peters (1992), connaît un regain d'intérêt en France et à l'étranger (Colle, Corbett-Etchevers, Defélix, Perea, & Richard, 2017) depuis la parution de l'ouvrage de Bryan Carney et Isaac Getz (2009) et la diffusion de *success stories*, dans des récits parfois qualifiés de « prosélytes » (Gilbert, Teglberg, & Raulet-Croset, 2017, p.38). Isaac Getz se positionne aujourd'hui comme l'un « des promoteurs les plus actifs de la notion » (Picard, 2015, p.24) et définit l'EL comme « 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 » (Carney & Getz, 2009, p.34). Si la notion fait l'objet d'un intérêt croissant dans le monde de l'entreprise (Kalika, Liarte, & Moscarola, 2016), la conception sous-jacente à l'EL questionne le monde académique (Gilbert, Teglberg, et al., 2017). En effet, plusieurs dénominations coexistent (« *holacracy* », « organisation spaghetti », « *teal organization* » et « *f-form* »), toutes associées à l'EL. Cette profusion se traduit par une définition peu stabilisée (Casalegno, 2017; Marmorat & Nivet, 2017), source de confusions (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015) et renvoyant à des conceptions empiriques diverses (Rousseau & Ruffier, 2017). De plus, l'« assise théorique en apparence simple » se révèle en réalité bien plus complexe (Colle et al., 2017).

Cet article entend donc produire un état des lieux de la littérature académique sur l'EL pour comprendre si et dans quelle mesure l'EL peut être assimilée à un nouveau mode d'organisation et de management non encore étiqueté par le monde académique, ou s'il s'agit de la remise au goût du jour de concepts anciens à l'échelle organisationnelle. Autrement dit, les connaissances accumulées depuis l'ouvrage pionnier de Peters (1992) participent-elles à une véritable *innovation de concept*, en rupture avec les représentations existantes de l'organisation ou contribuent-elles à une *innovation de contexte*, de moindre ampleur, consistant pour une organisation, à adopter des attributs de la libération déjà anciens et établis ?

Pour répondre à ce questionnement, une revue systématique de la littérature a été menée (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003) à partir des publications sur l'EL couvrant une période de 26 ans (1992-2017) pour déterminer si l'EL peut être effectivement assimilée à un concept et le cas échéant cerner le degré de nouveauté associé à ce concept.

Concernant l'étude de la nature conceptuelle de l'EL, les principaux résultats sont de trois ordres. Tout d'abord, ils rendent compte d'une évolution de la définition. Jusqu'en 2016 et dans une littérature majoritairement anglosaxonne, l'EL est avant tout représentée par les attributs d'une adhocratie (Mintzberg, 1989). Certaines définitions insistent sur le caractère dynamique de ce mode particulier d'organisation et de management. Cette conception structurelle et processuelle fait référence à une vision simplifiée des relations organisationnelles de l'EL. Par opposition, depuis 2016, et principalement dans la littérature francophone, les définitions évoluent vers une conception davantage philosophique. Seuls quelques auteurs, de manière plus marginale, font référence aux substrats techniques de l'EL (*i.e.* ses pratiques).

Si cette étude permet de qualifier l'EL de « bon » concept à défaut d'être « idéal » (Bjørnskov & Sønderskov, 2013), elle s'avère insuffisante pour déterminer son caractère de nouveauté. Les pratiques de management, processus, structures et/ou philosophies (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008; Mamman, 2009; Vaccaro, Volberda, & Van Den Bosch, 2012) qui caractérisent l'EL sont alors étudiées par le prisme de l'innovation managériale pour appréhender leur caractère de nouveauté par rapport à l'état de l'art (Birkinshaw et al., 2008) ou de l'organisation adoptante (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009; Van de Ven, 1986). Les résultats précisent d'une part, en quoi l'EL s'apparente non seulement à une innovation de contexte mais également à une innovation de concept, plaçant l'EL dans une zone de singularité radicale (Adam-Ledunois & Damart, 2017; Birkinshaw et al., 2008). D'autre part, l'analyse montre que malgré ces apparentes divergences, une réconciliation des différentes approches de l'EL est possible par le prisme de la littérature sur l'innovation managériale (IM) proposant à une approche « intégrative et nuancée ».

Cette recherche contribue à la littérature sur plusieurs points. Premièrement, elle est, à notre connaissance, la première recherche à proposer une synthèse des travaux sur l'EL. Deuxièmement, elle prolonge les travaux de Lam (2005), Hamel et Breen (2007), ou plus récemment de Gilbert, Teglberg, et al. (2017) porteurs d'une nouvelle conceptualisation de l'EL vue sous de prisme de l'IM. Troisièmement, elle apporte une réponse scientifique à la question de la nouveauté qui lui est souvent opposée.

Cet article est structuré comme suit. Après avoir présenté la méthodologie de la revue systématique de la littérature sur l'EL (Section 1), les résultats sont détaillés afin d'appréhender (1) les convergences et les divergences tant du point de vue des définitions que des cadres théoriques et conceptuels développés, (2) la nature conceptuelle et (3) le degré de nouveauté de l'EL (Section 2). Pour cela, le cadre d'analyse hérité des travaux sur l'IM est proposé dans une perspective de réconciliation des différentes approches. Le caractère de nouveauté attaché à l'EL en tant que rupture conceptuelle et/ ou contextuelle est finalement discuté avant de présenter les contributions, les limites et les perspectives de recherche.

## **1. METHODOLOGIE**

La revue systématique est une méthodologie particulièrement bien adaptée pour conduire un état des lieux de la littérature sur l'EL puisqu'elle permet de gérer la diversité des connaissances sur un sujet spécifique (Tranfield et al., 2003). L'EL constituant un objet d'étude récent et suscitant un réel engouement médiatique (Rappin, 2017), il semble important de s'intéresser à sa nature (conceptuelle) afin d'en dessiner clairement les contours et d'isoler les artefacts inhérents à cette surexposition (Adam-Ledunois & Damart, 2017).

### **1.1. CHOIX DE LA METHODOLOGIE**

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 & Green, 2008, p.6). Elle peut ou non inclure une approche statistique (méta-analyse) ce qui n'est en rien un gage de qualité (Petticrew, 2001). Appliquée à l'origine en sciences médicales, la revue systématique de la littérature se révèle être une méthodologie rigoureuse, objective et scientifique quant à la collecte, l'analyse des données et la synthèse des travaux en management (Crossan & Apaydin, 2010; Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 2006; Keupp, Palmié, & Gassmann, 2012; Tranfield et al., 2003).

Dans le champ du management des organisations, la revue systématique est considérée comme une méthode efficace 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 & Denyer, 2012; Denyer & Tranfield, 2015; Tranfield et al., 2003). Pour la communauté des chercheurs, la revue systématique de la littérature sert de base à de futures recherches puisqu'elle permet d'assimiler et d'ancrer les recherches sur le sujet dans la littérature existante (Denyer & Tranfield, 2006). Elle sert également de guide pour les managers en leur « apportant des idées, des illustrations et des recommandations pour la pratique » (*ibid.*, p.216).

## **1.2. DESCRIPTION DE LA METHODOLOGIE**

La méthodologie mise en œuvre dans cette recherche s'est largement basée sur les travaux fondateurs de Tranfield et al. (2003) et dans la lignée d'autres auteurs qui l'ont mobilisée en management dans le champ de l'open innovation (Dahlander & Gann, 2010), du management stratégique de l'innovation (Keupp et al., 2012), de l'innovation organisationnelle (Crossan & Apaydin, 2010) ou encore de l'internationalisation des entreprises (Servantie, Cabrol, Guieu, & Boissin, 2016). Cette méthodologie permet, dans notre cas, « d'identifier et classer toutes les études majeures sur [le] sujet particulier » que représente l'EL (Dahlander & Gann, 2010, p. 700). Elle exige le strict respect de trois grandes étapes que sont la planification, l'exécution et le rapport (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer, & Overy, 2015; Crossan & Apaydin, 2010).

## **1.3. PLANIFICATION**

Cette étape consiste à identifier le besoin, préparer une proposition et développer un protocole pour ladite revue. La définition au préalable des modalités de la recherche ainsi que la fixation de critères d'inclusion et d'exclusion permettent d'éliminer la subjectivité lors de la collecte des données.

L'objectif de cette recherche est de déterminer la nature de la rupture introduite par l'EL. Cette revue systématique de la littérature est donc « compréhensive » (Crossan & Apaydin, 2010, p.1157) car destinée à clarifier le concept et recommander des premières voies de recherche (Gough, Thomas, & Oliver, 2012). Le protocole de cette revue systématique repose sur les bases de données exploitées par EBSCOhost<sup>1</sup> (Business Source Premier, Vente et Gestion et EconLit), Cairn.info<sup>2</sup> et Google Scholar durant le mois de novembre 2017. Nous avons considéré une période de recherche de 26 ans, allant de 1992 à ce jour. L'année 1992 correspond à la première mobilisation du terme dans l'ouvrage pionnier

---

<sup>1</sup> Liste complète des revues interrogées (liens entre parenthèses) : Business Source Premier (<https://www.ebscohost.com/titleLists/buh-journals.pdf>), Vente et Gestion (<https://www.ebscohost.com/titleLists/frh-coverage.pdf>) et EconLit ([https://www.aeaweb.org/econlit/journal\\_list.php](https://www.aeaweb.org/econlit/journal_list.php)).

<sup>2</sup> Liste des revues interrogées : <http://www.cairn.info/camphrier-1.grenet.fr/services-aux-institutions.php>

« *Liberation Management* » de Tom Peters, traduit en français dès 1993 par « *L'entreprise libérée : Liberation management* ». Bien que la revue systématique soit vue comme une méthodologie de haute qualité, il existe des biais potentiels qu'il est nécessaire de contrôler. Le tableau 1 présente les points d'attention identifiés au sein des travaux antérieurs ayant mobilisé cette méthodologie et la manière dont ils ont été traités dans cette recherche.

**Tableau 1. Le traitement des biais identifiés dans la revue systématique de la littérature sur l'EL**

<b>Biais potentiels identifiés</b>	<b>Précautions prises</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjectivité dans la collecte des données (Crossan &amp; Apaydin, 2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'un protocole strict pour la conduite de la revue systématique (Crossan &amp; Apaydin, 2010; Tranfield et al., 2003).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résultats pouvant varier dans une recherche par mots clés selon la sélection des mots clés proposée (Hesping &amp; Schiele, 2015).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche basée sur des mots clés en anglais et en français (Hesping &amp; Schiele, 2015), choix des mots clés avec l'ensemble des auteurs (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer, &amp; Neely, 2004), choix des mots clés justifié par une revue de littérature « exploratoire », mobilisation de méthodes complémentaires.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sous-représentation des livres dans les revues systématiques de littérature (Crossan &amp; Apaydin, 2010; Dahlander &amp; Gann, 2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de méthodes complémentaires à la recherche structurée par mots-clés : « boule de neige » (Geyskens et al., 2006; Hesping &amp; Schiele, 2015; Smith, Pettigrew, Pippin, &amp; Bialosiewicz, 2012), alertes, veille documentaire et ajouts manuels (Crossan &amp; Apaydin, 2010; Servantie et al., 2016).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importance du nombre de publications à analyser (Pittaway et al., 2004).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'EBSCOhost rassemblant plusieurs bases de données et disposant d'un moteur de recherche précis pour une sélection plus robuste.</li> </ul>

#### 1.4. EXECUTION

Cette étape est relative à la conduite proprement dite de la revue et à la présentation des résultats. Elle correspond à l'identification de la recherche, la sélection des articles, l'évaluation de leur qualité, la collecte et l'extraction des données ainsi que la synthèse des résultats. La collecte du matériau de cette étude a été menée en mobilisant une recherche structurée par mots clés. Cette méthode de collecte est la principale contributrice à cette revue systématique de la littérature. L'étape du choix des mots clés est cruciale car ils sont définis en fonction de la question de recherche. Une revue préliminaire de littérature, dont la lecture de deux ouvrages traitant de l'objet EL (Carney & Getz, 2009; Peters, 1992), a permis de retenir les mots clés, à la fois en anglais et en français pour plus d'exhaustivité (Hesping & Schiele, 2015) (*cf.* Tableau 2). A l'aide de la revue préliminaire, les cas empiriques associés à chaque mot-clé ont également été introduits.

**Tableau 2. Résumé des critères appliqués à la revue systématique de la littérature**

<b>Mots clés<sup>3</sup></b>	Français	« entreprise libérée », « organisation spaghetti », « holocratie », « organisation opale »
	Anglais	« <i>liberation management</i> », « <i>liberated company</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> »
<b>Recherche</b>	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 novembre 2017
	Choix des revues	Évaluées par les pairs Revue classées HCERES et/ou CNRS
	Autres publications	Thèses Livres ou publications introductifs du terme pour les auteurs pionniers, livres d'académiques
<b>Critères d'inclusion</b>	Langue	Anglais ou français
	Sujet	Travaux qui ont pour objet d'étude l'EL ou dans lesquels l'EL constitue le principal cas empirique
<b>Critères d'exclusion</b>	Études de cas utilisées à des fins d'enseignement	
	Editoriaux, évènements...	
	Publications uniquement sur internet (e.g. Havard Business Review Digital)	
		Publications non disponibles électroniquement ou par tout autre moyen raisonnable

La recherche a été paramétrée dans le titre, le résumé (Hesping & Schiele, 2015), 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 (compte tenu de sa couverture multidisciplinaire et des critères de recherche sommaires). Ces bases de données assurent un bon taux de couverture des revues académiques internationales et nationales en management stratégique (Robert, 2016). À l'issue de cette première recherche par mots-clés, nous avons obtenu une liste de 29 publications dans EBSCOhost, 55 dans Cairn.info et 19 pour Google Scholar, soit 103 publications au total (cf. Annexe A).

Dans cette étape d'exécution, 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), l'application du critère d'inclusion

<sup>3</sup> L'astérisque a été utilisé à la fin des mots (e.g. « entreprise\* libérée\* ») afin d'inclure dans la recherche le pluriel. Le point d'interrogation permet de prendre en compte l'orthographe qui diffère entre les États-Unis et le Royaume-Uni (e.g. « spaghetti organi?ation\* »). Enfin, les guillemets indiquent qu'il s'agit d'une expression unique dans le cas de noms composés (e.g. « entreprise\* libérée\* »).

des revues classées (Keupp et al., 2012) pour les articles semble constituer une solution plus objective du fait des processus d'évaluation préalables réalisés par les pairs et des facteurs d'impact associés (Podsakoff, Mackenzie, Bachrach, & Podsakoff, 2005). Le savoir est alors considéré comme approuvé sur la base de travaux ayant un impact supérieur dans le champs considéré (Podsakoff et al., 2005). Ainsi, pour plus de fiabilité, seuls les articles parus dans des revues classées HCERES et/ ou CNRS ont été retenus<sup>4</sup>. Ces critères d'inclusion ont été appliqués en utilisant les limiteurs de recherche sur EBSCOhost. Enfin, pour être sélectionnés, les articles devaient intégrer l'EL soit comme objet d'étude, soit comme principale illustration empirique. Cette sélection s'est faite par lecture du titre et du résumé. A ce stade, la liste a été réduite à 17 articles pour EBSCOhost, 33 pour Cairn et 16 articles et un livre pour Google Scholar, soit 66 publications au total. La liste complète des publications après application des critères d'inclusion a été téléchargée sur un logiciel de gestion de références bibliographiques pour effectuer un second tri avec les critères d'exclusion présentés dans le tableau 2. Ces critères classiques sont relatifs au niveau d'analyse, à la finalité de la connaissance diffusée et à la qualité de la source. Ils ont été appliqués par les auteurs après lecture du résumé et de l'introduction/conclusion, voire une lecture complète en cas d'ambiguïté. Tous les doublons (19 au total) ont ensuite été éliminés. En définitive, 29 articles ont été retenus lors de la recherche structurée par mots clés, soit un taux de sélection de 28,16%.

La mise en œuvre de méthodes complémentaires permet ensuite de compléter la recherche par mots clés. En effet, elles offrent une réponse au challenge que constitue la sous-représentation des livres dans les revues systématiques de littérature (Crossan & Apaydin, 2010) et permettent de ne pas omettre les dernières parutions sur le sujet (*i.e.* alerte et veille). Ces méthodes complémentaires constituent également un moyen de réintégrer des travaux ne mentionnant pas les mots clés choisis mais traitant explicitement d'EL. A titre d'illustration, l'article de Verona et Ravasi (2003) présente une étude de cas longitudinale de l'entreprise Oticon qui n'est jamais associée par les auteurs à l'un des mots-clés désignant l'EL. Cette entreprise est pourtant reconnue comme libérée (Carney & Getz, 2009) et qualifiée d'« organisation spaghetti » (Foss, 2003). Cet exemple montre une limite de la recherche par mots-clés et l'importance du recours à des méthodes complémentaires. Enfin, nous avons choisi de retenir des ouvrages à portée managériale écrits par des auteurs de référence sur le sujet de l'EL (Rowley & Slack, 2004). Nous les exploitons dans le sens de Van de Ven (1983,

---

<sup>4</sup> Liste des revues et des produits de la recherche HCERES pour le domaine SHS1 « Economie et Gestion », mise à jour le 06/01/2017

p. 622) qui indique lors de sa critique du livre de Peters & Waterman (1982) que ces ouvrages constituent « un riche exposé de génération et de synthèse qui pourrait conduire à la création d'une nouvelle théorie ». D'une manière générale, les publications sélectionnées par le biais des méthodes complémentaires répondent aux mêmes critères que ceux appliqués lors de la recherche par mots-clés (*cf.* tableau 2).

L'ajout de publications par le biais de méthodes complémentaires s'est déroulé de la manière suivante. Premièrement, une alerte a été créée avec les mots clés sur les bases ciblées. Grâce à une veille, il a été possible d'ajouter trois chapitres de livres (Dortier, 2016; Getz, 2016a; Getz & Marbacher, 2017), un article (Lee & Edmondson, 2017) et un livre (Autissier & Guillain, 2017). Deuxièmement, la revue de littérature préparatoire (Pittaway et al., 2004) a permis d'identifier trois articles (Lefebvre & Shiba, 2005; Warrick, Milliman, & Ferguson, 2016) dont un fondateur (Robertson, 2006), un chapitre de livre (Lam, 2005) et un livre (Getz, 2016b) qui ont été ajoutés manuellement (Servantie et al., 2016). Enfin, comme Hesping & Schiele (2015), la méthode dite « boule de neige » a été mobilisée. Cette méthode 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). Elle a permis d'identifier des publications qui étudient une EL au niveau empirique sans la relier directement à cette notion ou qui ne correspondent pas au format de l'article de recherche. Cette méthode conduit à intégrer les travaux suivants : cinq articles dans des revues classées (Gilbert, Raulet-Croset, & Teglberg, 2014; Hamel, 2011; Lovas & Ghoshal, 2000; Ravasi & Verona, 2001; Verona & Ravasi, 2003) et quatre livres (Carney & Getz, 2009; Hamel & Breen, 2007; Laloux, 2015; Peters, 1992). Le recours aux méthodes complémentaires a permis d'identifier 18 documents qui viennent s'ajouter aux 29 articles retenus dans le cadre de la recherche par mots-clés. Au total, 47 documents sur l'EL sont issus de la revue systématique de la littérature.

La contribution de chaque méthode à la revue systématique de littérature est synthétisée en Annexe A. On note l'importance des documents issus de la recherche structurée par mots clés (59,57%). La diversité, ainsi que les méthodes annexes (40,43%), conduisent à considérer que le biais de sous-représentation des livres est contenu. Ainsi, la méthode « boule de neige » représentent 19,15% du matériau final. Les ajouts manuels correspondent à 10,64% des documents collectés ce qui contribue à minimiser la subjectivité inhérente à cette méthode. Enfin, les alertes et veille (10,64%) permettent d'intégrer les publications les plus récentes.

### **1.5. RAPPORT**

La dernière étape comprend la discussion et les implications de la recherche. Pour ce faire, l'ensemble des publications sélectionnées a été téléchargé sur le logiciel d'analyse de données qualitatives Atlas ti. pour effectuer le codage des documents texte ou audio (livre) selon le format disponible. Compte tenu de sa flexibilité, ce logiciel s'accorde bien avec une démarche abductive sur la base d'une grille de codage peu détaillée et qui présente un intérêt certain sur un objet émergent tel que l'EL. La grille de codage est composée des données bibliographiques (auteur, date, support, journal) (Adams et al., 2015) ainsi que de l'ensemble d'éléments nécessaires pour une analyse critique des objets de management (Adam-Ledunois & Damart, 2017) : termes, définitions, organisations étudiées, dimensions et attributs associées, théories, concepts, problématiques, méthodologies et résultats. Concernant l'analyse, le logiciel Atlas ti permet de regrouper le codage descriptif effectué en premier lieu afin d'obtenir une liste d'attributs.

### **1.6. ANALYSE DESCRIPTIVE**

Malgré le succès rencontré par le livre de Peters au début des années 1990, la littérature académique a tardé à s'emparer de l'objet EL. Sept auteurs ou groupes d'auteurs produisent 42,55% de la littérature compilée sur l'EL. Getz est le premier publiant sur le sujet, confirmant son statut d'un « des promoteurs les plus actif de la notion » (Picard, 2015, p.24). Plus globalement, il semble que les différents écrits de Isaac Getz, publiés seul (2009, 2011, 2012) ou avec Brian Carney (2009) aient éveillé l'intérêt des chercheurs (Picard, 2015). En effet, à partir de 2015 le nombre de publications sur l'EL s'accélère (*cf.* Annexe B). Une première période, de la parution de l'ouvrage de Peters (1992) jusqu'en 2014, fait état de 16 publications dont 12 académiques (Annexe C). La seconde période, à partir de 2015, fait suite à la sortie des différents travaux d'Isaac Getz qui ont largement contribué à la popularisation du terme (Casalegno, 2017; Gilbert, Raulet-Croset, & Teglborg, 2017). Au cours de cette seconde période, le nombre de publications, tous supports confondus, est presque le double de celui observé en 23 ans (Annexe B). Au regard du nombre de publications cumulées, nous observons l'intérêt croissant porté à l'EL. Dans la communauté francophone, les questionnements autour de l'EL semblent plus importants avec 23 articles francophones sur les 35 répertoriés et plus récents avec 20 articles (sur 23) depuis 2015 (Annexe C).

## II - RESULTATS

Cette section propose une analyse qualitative des publications identifiées afin d'apprécier la nature conceptuelle de l'EL au regard des définitions et questionnements associés.

### 2.1. ANALYSE QUALITATIVE : L'ENTREPRISE LIBEREE, UN CONCEPT ?

Pour produire une analyse conceptuelle de l'EL, nous mobilisons l'approche pragmatique de Gerring (1999) selon laquelle un concept se construit par interaction entre huit critères : familiarité, résonance, parcimonie, cohérence, différenciation, profondeur, utilité théorique et utilité pour le champ. Bien qu'à l'origine ses travaux portent sur la diffusion des concepts, les critères peuvent être mobilisés comme grille de d'analyse du concept (Dumez, 2011). Ainsi, la saturation des critères permet de déterminer si nous sommes ou non en présence d'un concept (Bjørnskov & Sønderskov, 2013; Dumez, 2011). Selon Gerring (1999), les six premiers sont évalués à partir des termes et définitions associés à l'EL, les deux autres à partir des cadres théoriques et questionnements associés. Pour être qualifiée de concept, l'EL doit remplir ces critères, au moins en partie (Bjørnskov & Sønderskov, 2013).

#### 2.1.1. L'entreprise libérée : concept ou buzzword ?

Pour être qualifié de concept, l'objet doit, soit parvenir à un juste équilibre entre les huit critères préalablement cités, on parle alors de « bon concept », soit répondre à l'ensemble des critères pour être qualifié de « concept idéal » (Bjørnskov & Sønderskov, 2013).

La *familiarité* fait écho à la compréhension du terme et de la définition et répond à la question « A quel point le concept est familier pour une audience académique ? » (Gerring, 1999), sous-entendu « Fait-il fait sens intuitivement ? » (Bjørnskov & Sønderskov, 2013). Le terme EL est composé de deux mots, tous deux issus du langage courant et facilement compréhensibles. Cependant d'autres termes sont toujours employés pour désigner les EL, notamment au plan empirique. Les termes d'EL et de « libération d'entreprise » sont largement retenus au sein de la communauté francophone (27 des 28 publications francophones) alors que leur traduction reste employée de manière plus marginale dans les publications anglophones, excepté par son inventeur (Peters, 1992), son auteur phare (Carney & Getz, 2009; Getz, 2009, 2011) et des auteurs issus de la communauté francophone (Arnaud, Mills & Legrand, 2016). Les autres optent pour « *spaghetti organization* » (pour désigner l'organisation Oticon uniquement), « *holacracy* », « *teal organization* », « *F-form* » et ses déclinaisons (par Getz seulement). Ce manque de consensus sur les termes évoqués souligne l'appropriation encore difficile de la terminologie. De plus, le terme « libérée » est source de

questionnements (Holtz, 2017; Rousseau & Ruffier, 2017) et conduit les auteurs à s'interroger sur l'origine de cette privation de liberté. Gilbert, Teglberg, et al. (2017, p.47) rappellent par exemple que « le concept même de liberté renvoie à des interprétations différentes, non explicitées par les protagonistes des entreprises étudiées ».

Toutefois, le recours au champ lexical de la liberté participe à la *résonnance* du terme, jusqu'à être qualifié de « slogan », de « formule choc » (Dortier, 2016, p. 423) ou encore de « formule rhétorique » (Casalegno, 2017, p. 240). En effet, ce critère renvoie à la qualité communicationnelle du terme. Est-ce que le terme choisi résonne bien ? Si, certains termes « prennent » et d'autres non (Dumez, 2011), concernant la communauté académique, le nombre encore limité de recherches et l'intérêt récent des chercheurs (*cf.* Annexes B et C) montrent qu'il est encore trop tôt pour considérer le terme comme adopté..

La *parcimonie* porte sur la concision de la définition attachée au terme et de la liste de ses attributs. Tout d'abord, la parcimonie s'observe lorsqu'il est possible de dire de quoi il s'agit sans lister tous les attributs. La définition actuelle la plus utilisée est celle de Carney et Getz (2009, p.34) selon laquelle l'EL 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 ». Elle est toutefois décrite comme « sommaire » (Colle et al., 2017, p.164) et source de confusions (Gilbert, Teglberg, et al., 2017; Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015). Fox et Pichault (2017) précisent qu'il n'existe pas, pour l'heure, de « définition claire et arrêtée » (p.89). Selon Gilbert, Raulet-Croset, et al. (2017), l'EL est composée d'un « ensemble relativement stable d'ingrédients » (p.222). Ces attributs peuvent être classés en trois dimensions<sup>5</sup> (Hatchuel & Weil, 1992) (*cf.* Tableau 3). La première dimension, *la vision simplifiée des relations organisationnelles*, se rapporte à la configuration organisationnelle de l'EL, aux rapports entre les acteurs de l'organisation impliqués. Cette dimension est davantage développée dans les définitions les plus anciennes (avant 2016) et issues de la littérature anglophone qui décrivent l'EL comme une adhocratie. Elle 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. La seconde dimension fait référence à *la philosophie gestionnaire* qui traduit l'esprit et les comportements de travail que l'EL promeut, en d'autres termes, sa raison d'être, telle que pensée par le concepteur. La

---

<sup>5</sup> Le cadre d'analyse tridimensionnel des outils de gestion proposé par Hatchuel et Weil (1992) permet de classer les attributs de l'EL identifiés dans la littérature sans postuler a priori de la nature organisationnelle de l'EL.

philosophie de l'EL renvoie à la recherche d'un idéal démocratique et humaniste de l'entreprise, proposant de réconcilier performance économique et sociale. Des définitions de l'EL, 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 dernière dimension, *les substrats techniques*, désigne l'ensemble des supports ou pratiques concrètes associés à l'EL. Si quelques auteurs relèvent que l'EL est composée d'un ensemble de pratiques (Picard, 2015; Robertson, 2006), peu de définitions précisent leur nature. Néanmoins, il semble que l'EL puisse être définie comme un ensemble de pratiques managériales basées sur la confiance, l'autonomisation, l'*empowerment* et le développement des personnes (à l'image du *servant leadership* (Dierendonck, 2011).

*La cohérence interne* d'un concept fait référence à la cohérence de l'ensemble des dimensions et des attributs qui le composent. Gilbert, Raulet-Croset, et al. (2017, p. 222) affirment qu'une cohérence existe bien entre les dimensions de l'EL : « 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) ». L'analyse réalisée précédemment à l'aide des trois dimensions que sont la vision simplifiée des relations organisationnelles, la philosophie gestionnaire et les substrats techniques nous conforte également dans ce sens. Cette caractérisation n'est toutefois pas unanime.

*Le critère de profondeur* est rempli lorsque l'on peut affirmer que le terme désigne une classe d'entités communes. Ainsi, 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 caractéristiques communes du concept et ne pas être redondant avec d'autres concepts (Chimezie A. B. Osigweh, 1989 ; Gerring, 1999). Ce critère n'est pas totalement rempli au regard des définitions de l'EL puisque aucune n'intègre l'ensemble des attributs (Gerring, 1999). Toutefois, le travail de classification des attributs (*cf.* Tableau 3 ci-dessus) issus des définitions de l'EL, met en évidence que les auteurs se rejoignent globalement sur les propriétés de l'EL, ce qui tend à faire de l'EL un concept.

Pour conforter cette analyse, il convient de définir ce que le concept d'EL « n'est pas » (Gerring, 1999) afin d'en dessiner plus clairement les contours. Pour cela, le critère de *différenciation* est mobilisé puisqu'il s'opère précisément par un « travail de négation » (Dumez, 2011, p.73). Il permet d'analyser le niveau de différenciation des attributs de l'objet face à d'autres concepts établis.

**Tableau 3 : Classification des attributs de l'EL par dimensions à partir des définitions**

Dimensions de l'EL	Attributs présents dans les définitions de l'EL	Sources <sup>6</sup>
<p><b>Vision simplifiée des relations organisationnelles</b></p> <p>Antoine, Donis, Rousseau, &amp; Taskin, 2017; Autissier &amp; Guillain, 2017; Autissier, Johnson, &amp; Moutot, 2016; Bernstein, Bunch, Canner, &amp; Lee, 2016; DeFillippi &amp; Lehrer, 2011; Laloux, 2015; Lovas &amp; Ghoshal, 2000; Verona &amp; Ravasi, 2003; Voegelé, 1993</p>	<p><i>Paramètres de conception</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Décentralisation verticale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arnaud et al., 2016; Bernstein et al., 2016; Carney &amp; Getz, 2009, 2009; Colle et al., 2017; DeFillippi &amp; Lehrer, 2011, 2011; Fallery, 2016; Foss, 2003, Getz, 2009, 2009, 2011, 2012; Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017; Jacquinet &amp; Pellissier-Tanon, 2015, Lam, 2005; Lee &amp; Edmondson, 2017; Peters, 1992; Robertson, 2006; Voegelé, 1993</li> <li>• Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017; Robertson, 2006; Voegelé, 1993</li> <li>• Bernstein et al., 2016; DeFillippi &amp; Lehrer, 2011; Gilbert et al., 2014; Lam, 2005; Lefebvre &amp; Shiba, 2005</li> </ul>
	<p><i>Mécanismes de coordination</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustement mutuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chêne &amp; Le Goff, 2017; DeFillippi &amp; Lehrer, 2011; Foss, 2003; Robertson, 2006</li> <li>• Autissier et al., 2016; Chêne &amp; Le Goff, 2017; Dalmas &amp; Lima, 2017; Getz, 2016b; Getz &amp; Marbacher, 2017; Gilbert et al., 2014; Lefebvre &amp; Shiba, 2005; Lovas &amp; Ghoshal, 2000; Warrick et al., 2016</li> <li>• Warrick et al., 2016</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation par les résultats (vision et clients)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisation par les normes (valeurs)</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circulation de l'information, des connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DeFillippi &amp; Lehrer, 2011; Foss, 2003; Ravasi &amp; Verona, 2001; Robertson, 2006; Voegelé, 1993</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de postes précis, rôles pluriels et changeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bernstein et al., 2016; Dalmas &amp; Lima, 2017; DeFillippi &amp; Lehrer, 2011; Foss, 2003; Lam, 2005; Lee &amp; Edmondson, 2017; Robertson, 2006</li> </ul>
<p><b>Philosophie gestionnaire</b></p> <p>Casalegno, 2017; D'Iribarne, 2017; Landivar &amp; Trouvé, 2017; Marmorat &amp; Nivet, 2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralité de la liberté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arnaud et al., 2016; Autissier et al., 2016; Brière, 2017; Fox &amp; Pichault, 2017; Getz, 2016a, 2016b; Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017; Holtz, 2017; Rousseau &amp; Ruffier, 2017</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Philosophie humaniste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brière, 2017; Dalmas &amp; Lima, 2017; Getz, 2016b</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de performance sociale et économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aigouy &amp; Granata, 2017; Dalmas &amp; Lima, 2017; Robertson, 2006; Warrick et al., 2016</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite d'un idéal démocratique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antoine et al., 2017</li> </ul>
<p><b>Substrats techniques</b></p> <p>Gilbert, Teglberg, et al., 2017; Hamel &amp; Breen, 2007; Picard, 2015; Picard &amp; Lanuza, 2016; Robertson, 2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques managériales basées sur la confiance, l'autonomisation, l'<i>empowerment</i> et le développement des personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autissier et al., 2016; Brière, 2017; Chêne &amp; Le Goff, 2017; Dalmas &amp; Lima, 2017; Robertson, 2006; Warrick et al., 2016</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cohérence entre les pratiques (RH et management) et la philosophie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warrick et al., 2016</li> </ul>

<sup>6</sup> Les sources peuvent apparaître plusieurs fois dans la mesure où elles font référence à plusieurs attributs.

A l'aune des définitions, l'EL est largement appréhendée comme un objet de management nouveau, rompant avec l'orthodoxie managériale (Hamel & Breen, 2007; Laloux, 2015; Landivar & Trouvé, 2017; Peters, 1992). Brière (2017), Voegele (1993) ou encore Picard (2015) insistent sur le caractère contemporain de l'EL comme « une expérimentation de pratiques rompant avec le statu quo managérial » (Picard & Lanuza, 2016, p.79) qui abolit la hiérarchie et la concentration du pouvoir de décision au sommet de l'organigramme (DeFillippi & Lehrer, 2011). Ainsi, globalement, les auteurs s'entendent sur cette différenciation nette de l'EL face au modèle traditionnel et largement répandu basé notamment sur une centralisation forte du pouvoir de décision.

Au final, l'examen des définitions montre que l'EL est composée de plusieurs attributs qu'il est possible de regrouper en dimensions cohérentes. Il semble néanmoins nécessaire de les retranscrire dans une définition plus exhaustive. Par ailleurs, si le caractère de nouveauté de l'EL est observé, un débat apparaît sur le caractère même de cette nouveauté. Pour aller plus loin dans l'examen de la nature conceptuelle de l'EL, il est nécessaire d'aborder les deux derniers critères de Gerring, l'utilité théorique et l'utilité pour le champ. Pour cela, les cadres théoriques et questionnements associés sont analysés.

### **2.1.2. L'entreprise libérée : du concept aux champs de recherche et théories associées**

L'EL, en tant qu'objet de recherche émergent en analyse des organisations (*cf.* Graphique 1), est susceptible d'être marquée par la présence de tensions entre les différents cadres d'interprétation, perspectives et théories. Or, 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. C'est pourquoi il suggère d'utiliser des classifications afin de permettre une mise en perspective.

La revue systématique de la littérature sur l'EL permet de réaliser cette nécessaire classification à partir des questionnements soulevés et des théories mobilisées dans les différents travaux collectés (*cf.* Tableau 4 ci-dessous) afin de déterminer à quelles théories entend contribuer le concept d'EL - s'il en est (Venkatraman, 1989). Cette classification permet d'identifier trois grands champs de recherche autour de l'EL, trois perspectives théoriques et une assimilation conceptuelle à approfondir.

*Trois grands champs de recherche* émergent de notre revue systématique de la littérature sur l'EL.

(1) Un premier groupe de publications s'intéresse à la généalogie de l'EL. Ils montrent que l'EL s'est construite en réaction au taylorisme et à la bureaucratie wébérienne. Elle vient

en opposition frontale avec les modèles hiérarchiques de type « X » lui préférant une vision plus humaniste, héritée des organisations de type « Y » (McGregor, 1960) (Carney & Getz, 2009; Colle et al., 2017; Getz, 2009, 2016b). La filiation de l'EL (et son caractère de nouveauté) interroge (Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017; Gilbert, Teglberg, et al., 2017). Des proximités sont établies avec les équipes autonomes (Bernstein et al., 2016), les organisations par projets (Foss, 2003; Lam, 2005), les approches organisationnelles portant l'accent sur la notion d'autonomie et d'autres travaux plus prescriptifs à la recherche d'une autonomie au travail (Colle et al., 2017). Gilbert, Teglberg, et al. (2017) se questionnent sur une concordance de l'EL avec le management participatif. Selon eux, il ne s'agit ni d'un « avatar » ni d'un « *remake* » du management participatif mais plutôt d'un prolongement. Ils soulèvent les particularités de l'EL relatives à « 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 » (p.43).

(2) D'autre part, les frontières avec les acteurs externes s'estompent. La gestion des relations externes fait partie intégrante et devient parfois structurante pour l'organisation (*e.g.* mini-usines orientées clients). Par ailleurs, la vision des EL intègre fréquemment la poursuite d'objectifs sociétaux (Gilbert, Teglberg, 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). Alors que l'EL semble intégrer les attentes de l'ensemble des acteurs avec qui elle traite, et ce, de manière proactive dès la définition de la stratégie, la théorie des parties prenantes n'est paradoxalement pas mobilisée. L'importance accordée aux mécanismes volontaires, stratégiques et organisationnels, peut expliquer au moins en partie l'absence de toute référence explicite à la théorie des parties prenantes.

**Tableau 4 : Classification des publications sur l'EL par thématiques, questionnements et cadres théoriques sous-jacents**

Thématiques	Questionnements sous-jacents	Cadres théoriques et conceptuels mobilisés	Sources
<b>Généalogie de l'EL</b>	Raison d'être de l'EL, origines et ancrage historique. EL comme remise en cause des organisations hiérarchiques et statutaires, et plus largement à toutes les entreprises de type X (McGregor, 1960). EL en réaction au Taylorisme et à l'hyper-rationalisation. Filiation de l'EL par rapport à d'autres concepts d'ores et déjà connus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories du leadership : management participatif et démocratique</li> <li>• Théories institutionnalistes (pressions mimétiques, modes managériales)</li> <li>• Théories de l'innovation organisationnelle managériale</li> <li>• Travaux prescriptifs réclamants plus d'autonomie au travail</li> <li>• Approches post-modernistes</li> <li>• Tendance socio-anthropologique</li> </ul>	Brière, 2017, 2017; Casalegno, 2017; Colle et al., 2017; D'Iribarne, 2017; Getz, 2012, 2016a, 2016b; Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017; Gilbert, Teglborg, et al., 2017; Holtz, 2017; Landivar & Trouvé, 2017
<b>Configuration organisationnelle et composantes de l'EL</b>	Spécificités de l'organisation EL, de sa structure, son fonctionnement et de son management.  Rôle du dirigeant (charismatique) dans cette organisation.  Nature (poreuse) de ses frontières en interne ou en externe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie de la contingence</li> <li>• <i>Ressource/ Knowledge -based view, dynamic capabilities</i></li> <li>• Théories du design organisationnel</li> <li>• Théories du leadership : management participatif et démocratique</li> <li>• Théorie évolutionniste</li> <li>• Théorie des coûts de transaction</li> <li>• Economie des conventions</li> <li>• Théorie de l'acteur-réseau</li> <li>• Approches relationnelles</li> <li>• Théorie de l'innovation organisationnelle et managériale</li> <li>• Théories de la culture organisationnelle</li> <li>• Courant culturaliste</li> <li>• Théories des configurations organisationnelles</li> <li>• Théories du choix institutionnel</li> </ul>	Aigouy & Granata, 2017; Antoine et al., 2017; Bernstein et al., 2016; Chêne & Le Goff, 2017; DeFillippi & Lehrer, 2011; Fallery, 2016; Foss, 2003; Fox & Pichault, 2017; Gilbert et al., 2014; Hamel, 2011; Laloux, 2015; Lam, 2005; Landivar & Trouvé, 2017; Lefebvre & Shiba, 2005; Lovas & Ghoshal, 2000; Marmorat & Nivet, 2017; Peters, 1992; Ravasi & Verona, 2001; Robertson, 2006; Verona & Ravasi, 2003; Voegelé, 1993; Warrick et al., 2016
<b>Effets de l'EL</b>	Effets de l'EL recherchés et/ou produits, qu'ils soient négatifs ou positifs, sur la performance d'innovation, plus largement économique ou sociale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théories du leadership : management participatif et démocratique</li> <li>• Théorie des coûts de transaction</li> <li>• <i>Ressource/ Knowledge -based view, dynamic capabilities</i></li> <li>• Etudes critiques en management</li> <li>• Théorie de l'innovation organisationnelle et managériale</li> <li>• Approches post-modernistes (Génération Y)</li> </ul>	Colle et al., 2017; Dalmas & Lima, 2017; Foss, 2003; Getz, 2009; Hamel & Breen, 2007; Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015; Landivar & Trouvé, 2017; Picard, 2015; Verona & Ravasi, 2003

(3) Enfin, un dernier pan de la littérature s'interroge sur les effets de l'EL. Il met en valeur un décalage possible entre les effets recherchés et les effets produits notamment en matière de performance sociale et de qualité de vie au travail (Colle et al., 2017). Des déviances semblent possibles, ce mode de fonctionnement pouvant être source de manipulations (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015). Le nombre de travaux est encore limité alors que la question des effets suscite de réels débats. Exceptés quelques études (Colle et al., 2017; Picard, 2015), aucune n'a cherché à valider ou infirmer le cercle vertueux entre performance économique et sociale proposé par Getz (2009). L'effet sur la performance financière n'est aujourd'hui pas étudié ou n'est traité que de manière secondaire (Foss, 2003; Verona & Ravasi, 2003).

Au-delà de ces trois questionnements centraux, *3 perspectives de recherche bien distinctes* se dégagent de notre classification de la littérature sur l'EL. La première, d'essence normative, donne une place de marque aux discours, idéologies et croyances normatives. Elle se construit autour des théories des organisations, notamment les théories classiques telles que le Taylorisme, la théorie X et Y de Mac Gregor ou celles sur les styles de leadership en s'affranchissant quelque peu des modèles classiques pour aller vers les plus contemporains. L'objectif poursuivi est souvent de caractériser l'EL en rupture avec les modèles anciens comme une voie pertinente pour le futur. Ainsi, les fondements de cette perspective s'appuient sur les perspectives dites rationnelles, les raisons même de l'émergence et de la diffusion de l'EL étant analysées comme rationnelles (Carney & Getz, 2009; Laloux, 2015; Peters, 1992). L'EL serait une décision prise par des leaders/dirigeants, pour répondre à des problèmes bien identifiés et dont l'objectif est de 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'EL a été un succès en termes de résultats (Carney & 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 se veut davantage critique. Elle prend par exemple appui (Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017) sur les théories institutionnelles, « *fad and fashion* » (Abrahamson, 1991, 1996). L'explication de l'émergence et de la diffusion de l'EL est saisie à travers le prisme des relations entre leaders/dirigeants et les « *fashion setters* » qui développent une rhétorique prompte à promouvoir et rendre légitimes ces nouvelles formes d'organisation et de management. D'autres s'appuient sur les théories

socio-anthropologiques et post modernistes (Brière, 2017; Casalegno, 2017; Dortier, 2016; Picard, 2015; Picard & Lanuza, 2016) afin de remettre en cause les fondements rationnels de l'EL. Dans cette perspective, les niveaux d'analyse sont macro et micro. L'attention est portée à la diffusion de l'EL au niveau d'une économie (D'Iribarne, 2017) mais aussi aux raisons comportementales qui expliquent que des dirigeants font le choix de l'EL notamment par mimétisme ou effet de mode. Enfin, une troisième perspective se veut plus nuancée en prenant de la distance face aux discours et croyances normatifs, aux idéologies sans toutefois se départir totalement des perspectives rationnelles. Ici, le niveau d'analyse porte davantage sur l'organisation. Dans cette perspective, l'EL représenterait un choix stratégique potentiellement efficient (mais dont les effets doivent encore être mesurés) en prenant appui sur différentes théories telles que la *Ressource Based View*, *Knowledge Based View*, le courant des *dynamic capabilities* ou encore la théorie des coûts de transaction (Antoine et al., 2017; Foss, 2003; Ravasi & Verona, 2001; Verona & Ravasi, 2003). Dans cette perspective, le concept d'EL est parfois rapproché de celui d'innovation managériale (IM) pour en affirmer les éventuelles spécificités (Aigouy & Granata, 2017; Gilbert, Teglberg, et al., 2017; Hamel & Breen, 2007; Lam, 2005). Ce rapprochement paraît intéressant et potentiellement intégrateur des visions tant critiques que basées sur les perspectives rationnelles. Il mérite toutefois d'être davantage investigué.

Au terme de l'analyse de l'EL à travers les huit critères retenus par Gerring, trois constats majeurs émergent. Premièrement, l'EL emprunte à plusieurs concepts antérieurs relatifs aux structures, processus et pratiques de management, tout en présentant une rupture par rapport aux modèles de management et d'organisation les plus répandus et basés notamment sur une centralisation forte du pouvoir de décision à différents niveaux hiérarchiques. Deuxièmement, à défaut de pouvoir être reconnu comme un « concept idéal », cette analyse conduit à considérer l'EL comme un « bon » concept puisqu'un juste équilibre (« *trade-off* ») entre les huit critères est mis en évidence (Bjørnskov & Sønderskov, 2013; Gerring, 1999). Troisièmement, en explorant le critère d'utilité théorique de Gerring, notre essai de classification nous conduit à montrer qu'autour de ce « bon concept », trois perspectives de recherche se dégagent, une plutôt normative et descriptive, une autre nettement plus critique et une troisième dite « nuancée et intégrative » qui prend notamment appui sur la littérature relative aux IM auxquelles les EL sont assimilés par plusieurs auteurs (Autissier et al., 2016; Gilbert, Teglberg, et al., 2017; Hamel & Breen, 2007; Lam, 2005).

## **2.2. ANALYSE APPROFONDIE OU L'ENTREPRISE LIBEREE AU PRISME DE L'INNOVATION MANAGERIALE : INNOVATION DE CONCEPT ET/ OU INNOVATION DE CONTEXTE ?**

Si l'analyse menée jusqu'ici nous a permis de montrer que l'EL peut être considérée comme un bon concept, il manque encore de profondeur (aucune des définitions n'intègrent l'ensemble de ses attributs) et son caractère de nouveauté mérite d'être précisé : l'EL est-elle porteuse d'une nouveauté conceptuelle, contextuelle, voir des deux à la fois ? Dans la perspective ouverte par Hamel et Breen (2007) ou Lam (2005), un rapprochement entre le concept d'EL et la littérature sur l'Innovation Managériale (IM) semble être une voie prometteuse pour répondre à cette question.

### **2.2.1. Les attributs de l'EL sous le prisme de l'innovation managériale**

Selon la définition de Birkinshaw et al. (2008) et les dimensions mobilisées par Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, et Volberda (2012) et Vaccaro, Volberda, et al. (2012), une IM présente un caractère multidimensionnel dans la mesure où elle est composée de structures, processus et pratiques. Mamman (2009). Plus récemment Adam-Ledunois & Damart (2017, p.136) rappellent également l'importance de décrire les fondements de l'IM, en particulier sa philosophie gestionnaire pour « détecter le potentiel innovant d'un objet de management ». Nous avons donc procédé à un codage des attributs de l'EL à partir de ces quatre dimensions (*i.e.* structures, processus, pratiques et philosophie) dans une perspective d'intégration des attributs. Pour cela, la méthode Gioia (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012) a été privilégiée dans la mesure où elle permet une montée en abstraction et retranscrit fidèlement les idées exprimées. Lors de l'analyse de premier ordre, 204 codes descriptifs ont été assignés (Schüssler, Ruling, & Wittneben, 2014) et 153 codes relatifs à la multi-dimensionnalité ont été consolidés afin de faciliter l'étude des résultats (Monin & Ruling, 2013; Schüssler et al., 2014). Pour l'analyse de second ordre, un regroupement par thème a été opéré en cherchant à théoriser davantage les éléments constitutifs de l'EL. Il aboutit à déterminer 11 catégories réparties dans les quatre dimensions clés de l'IM : *Dimension Structure* : (1) Une *structure* agile (23 publications sur les 47 étudiées mentionnent cet attribut), (2) plate (41 fois), (3) basée sur des équipes autonomes intégrées (31 fois), (4) avec un mécanisme de coordination par ajustement mutuel (14 fois) et (5) standardisation par les résultats (clients) et (6) par les normes (la vision) (27 fois) ; *Dimension Processus* : (7) Un *processus* de mobilisation des ressources humaines organisé par un marché de compétences et de connaissances (32 fois) et (8) une organisation du travail basé sur l'autonomisation et la

responsabilisation (46 fois) ; *Dimension Pratiques* (9) Des *pratiques* collectives et participatives (23 fois), (10) des pratiques rhétoriques (24 fois) et managériales basées sur la confiance (36 fois) ; *Dimension Philosophie* : (11) Une *philosophie* humaniste fondée sur le développement de chacun, la liberté et l'égalité (40 fois). Enfin, un ensemble de publications insistent sur l'impératif de cohérence entre les différentes dimensions qui doivent être alignées avec la philosophie de l'EL (21 fois). Les résultats sont présentés en Annexe D de manière exhaustive.

L'analyse montre que le cadre d'analyse de l'IM permet d'intégrer de manière cohérente l'ensemble des attributs de l'EL, jusqu'ici séparés, conférant une nouvelle profondeur au concept lui-même. Toutefois, une dernière caractéristique, centrale à toute innovation, se doit également d'être analysée : la nouveauté.

### **2.2.2. L'Entreprise Libérée : quelle(s) innovation(s) ?**

Si l'examen du critère de différenciation a permis de conforter la nouveauté associée au concept d'EL, le type de la rupture introduite est plus délicat à observer. Là encore, la littérature sur l'IM peut nous aider dans la mesure où elle conçoit deux types de rupture : au niveau de « l'état de l'art » (Abrahamson, 1996; Birkinshaw et al., 2008; Hamel, 2006; Kimberly, 1981; Rogers, 1995) ou relativement à un contexte donné (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989; Vaccaro, Jansen, et al., 2012; Walker, Damanpour, & Devece, 2010). L'innovation par rapport à l'état de l'art fait écho à son caractère absolu et à la rupture conceptuelle qu'elle représente. L'innovation contextuelle, quant à elle, est saisie du point de vue de l'entreprise adoptante et du contexte organisationnel de mise en œuvre. Dans la lignée de Adam-Ledunois et Damart (2017), nous considérons que ces deux innovations ne sont pas antinomiques et qu'elles peuvent être liées. En effet, une IM, nouvelle pour l'état de l'art, sera nouvelle pour l'organisation. En revanche, une IM nouvelle pour l'organisation peut, ou non, être source de rupture conceptuelle.

Les résultats de la revue systématique montrent que l'EL est vectrice de rupture contextuelle (Getz, 2012; Getz & Marbacher, 2017), par la mise en œuvre de « pratiques radicales » (Hamel & Breen, 2007, p.90), « de transformation radicale des structures, systèmes et processus » (Ravasi & Verona, 2001), de « changement radical et restructuration » (Lovas & Ghoshal, 2000). Cette rupture contextuelle est saisie non seulement par rapport à la trajectoire des entreprises qui l'adoptent (avant l'adoption de l'EL, 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 ce type d'attributs. Gilbert, Teglberg, et al. (2017, p.40) parlent du « caractère avant-gardiste revendiqué » par les entreprises qui adoptent l'EL. Ainsi, l'EL introduit une rupture contextuelle tant au plan de sa structure, qu'au plan organisationnel et managérial.

Afin de saisir une éventuelle rupture conceptuelle portée par l'EL, moins évidente de prime abord (Gilbert, Teglberg, et al., 2017), il s'agit de comprendre si l'EL est nouvelle pour « l'état de l'art ». Notre analyse nous conduit ici à suggérer que la combinaison inédite d'« une pensée » ou philosophie nouvelle (Mamman, 2009) et de construits pour certains anciens (Colle et al., 2017; Lee & Edmondson, 2017) (cf. 2.2.1 et Annexe D), permet de saisir la rupture conceptuelle induite (Adam-Ledunois & Damart, 2017). Nous rejoignons en cela l'idée selon laquelle une innovation représente généralement une combinaison d'idées anciennes (Van de Ven, 1986). De plus, l'adoption de ce mode d'organisation et de management à l'échelle organisationnelle constitue l'une de ses spécificités (Lam, 2005). Ainsi, Lee et Edmondson (2017) notent que l'EL est l'un des premiers modèles de « décentralisation radicale que l'organisation adopte dans son ensemble » (p.5). Enfin, cette rupture conceptuelle est confirmée par l'étiquetage partiel par les académiques, le terme EL n'étant pas encore largement partagé par la communauté académique internationale.

Ainsi, au terme de cette analyse, il est possible de mettre en évidence la double rupture introduite par l'EL, à la fois contextuelle pour l'organisation adoptante et conceptuelle au plan théorique par la recombinaison inédite de concepts antérieurs. A l'instar de Hamel et Breen (2007) qui décrivent « l'innovation managériale radicale » de W.L. Gore (p.88), cette double rupture, va dans le sens de « la zone de singularité radicale » développée par Adam-Ledunois & Damart (2017) pour caractériser le degré de nouveauté d'une IM.

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

L'EL, l'un des nouveaux termes « à la mode » en management ces dernières années (Casalegno, 2017; Colle et al., 2017; Fox & Pichault, 2017; Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017; Holtz, 2017; Picard, 2015), questionne aujourd'hui plus intensément la communauté académique. Dans ce cadre, il nous a paru important de déterminer s'il s'agit d'un véritable concept ou d'un simple *buzzword*, et d'examiner son degré de nouveauté par rapport aux pratiques et concepts existants. Cet article avait donc pour objectif de répondre à ce questionnement en cherchant à qualifier finement l'EL et à lui apporter un éclairage nouveau.

La revue systématique réalisée présente trois résultats majeurs. Premièrement, au regard des huit critères de Gerring (1999), l'EL peut être qualifiée de concept même s'il n'est pas encore « idéal ». Le traitement opéré permet de faire des avancées en ce sens grâce à la mise en cohérence des attributs sous l'angle de l'IM. Deuxièmement, en prolongeant la voie ouverte par Hamel et Breen (2007) ou Lam (2005), nos résultats et notre analyse confortent la portée de la littérature sur l'IM dans le sens où elle fournit un cadre adapté pour intégrer l'ensemble des attributs clés de l'EL. Ainsi, il est possible de proposer une définition intégrative, plus précise du concept d'EL et établissant le lien avec d'autres concepts (Chimezie A. B. Osigweh, 1989). L'EL peut être vue 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. Troisièmement, les résultats de la revue systématique confortent le caractère de nouveauté associé au concept d'EL à travers une double rupture contextuelle et conceptuelle, ce qui lui confère une singularité radicale notamment par recombinaison inédite de pratiques et concepts établis (Adam-Ledunois & Damart, 2017).

Compte tenu de ces résultats, cette recherche est à l'origine de plusieurs contributions théoriques, méthodologiques et managériales.

(1) En interrogeant la nature conceptuelle de l'EL, cette étude permet de déplacer l'EL d'un état indéterminé vers un objet conceptualisé. Elle indique que l'EL en tant qu'objet de recherche ne doit pas être négligée. Cette étape cruciale participe à légitimer les futures recherches et à leur donner une assise solide.

(2) L'utilisation de l'IM comme ancrage théorique paraît intéressante à triple titre. D'une part, cette littérature offre un cadre intégrateur qui autorise le traitement de l'ensemble des questionnements liés à l'EL, que ce soit en termes de généalogie, de configuration organisationnelle ou d'effets. D'autre part, étudier l'EL par le prisme de l'IM offre à la fois une clé de lecture de l'EL mais aussi une classification cohérente de ses attributs au sein des dimensions associées. Enfin, l'IM se présente comme un cadre d'analyse objectif puisqu'il propose une vision nuancée de l'EL. En effet, la mise en évidence de débats au sein de la littérature sur l'EL fait état d'un certain nombre de tensions voire de contradictions. En ce sens, le travail de recherche mené ici ne se veut ni promoteur, ni détracteur de l'EL. Ce positionnement est renforcé par la mise en œuvre d'une méthodologie adaptée : une revue systématique de la littérature.

(3) Enfin, cette recherche apporte une contribution méthodologique en se basant sur une revue systématique de la littérature qui se veut fiable et reproductible. Cet apport est crucial pour un champ émergent dans une littérature qui est fragmentée. En identifiant les auteurs clés et les cadres théoriques mobilisés, elle met en évidence le champ d'investigation et délimite un périmètre clair autour de l'objet EL. Par extension, cette méthodologie questionne quant au rôle d'une telle revue dans la diffusion académique et managériale d'un objet de management. En effet, elle pourrait permettre tant aux chercheurs qu'aux praticiens de se départir d'un comportement mimétique et de l'influence des effets de mode. Cette décision plus rationnelle conduit les managers vers un choix qui se voudrait adapté au cas particulier de leur organisation. Ainsi, d'un point de vue des modes managériales, une revue systématique de la littérature peut constituer une étape intéressante dans la diffusion puisqu'il est du devoir des académiques d'étudier et d'intervenir lors du processus de cadrage des modes managériales (Abrahamson, 1996). La diffusion d'une IM se voit ainsi favorisée par l'intervention des chercheurs dans sa labellisation et sa théorisation (Adam-Ledunois & Damart, 2017; David, 2013; David & Hatchuel, 2007). En écho aux quatre modèles de contribution des chercheurs à l'IM proposés par David (2013), notre travail de recherche semble s'insérer dans le second, à savoir « la mise en théorie de pratiques dont on n'est pas l'inventeur » (*ibid.* p.104-105).

Comme toute recherche, ce travail n'est pas exempt de limites. Premièrement, au niveau de la méthodologie, il aurait été intéressant d'intégrer les communications présentées en colloques et conférences ainsi que des documents de travail s'agissant d'un sujet récent bénéficiant d'un intérêt croissant dans le milieu académique. Toutefois, ce choix découle d'une part de notre problématique s'intéressant à la portée théorique de l'EL, d'autre part de la volonté de privilégier la qualité des sources en se focalisant sur les revues classées pour les articles. Deuxièmement, même si notre approche se veut intégrative, le choix d'analyser l'EL par le prisme des dimensions de l'IM conduit nécessairement à occulter ou à traiter superficiellement certaines facettes de l'EL.

Au-delà de ces limites, considérer l'EL sous le prisme de l'IM s'avère fructueuse, en conciliant les antécédents à l'EL issus des approches rationnelles et ceux davantage issus de perspectives néo-institutionnelles ou culturelles. Cela permet de proposer une tierce voie pour concilier les perspectives normatives et critiques. Il en est de même pour l'analyse des effets

de l'EL en termes de performance économique et sociale. Elle ouvre ainsi des voies de recherche très prometteuses :

(1) Sur la composition de l'EL et notamment sur le poids de la philosophie au fondement de l'EL. Mamman (2009) suggère qu'une IM est composée de trois cercles concentriques, le plus central étant relatif à la philosophie (la façon de penser l'IM) qui guide ensuite les principes et pratiques représentés par les deux autres cercles concentriques de l'IM. D'après son analyse, une IM peut être composée des mêmes pratiques mais peut prendre une orientation très différente selon la philosophie qui guide leur mise en œuvre. Les pratiques peuvent alors être vidées de leur sens et ne pas saisir en profondeur leur fondation sous-jacente ou la philosophie d'origine peut être sursimplifiée et ne plus donner de sens. Ce phénomène pourrait alors expliquer l'hétérogénéité des effets de l'EL, voire leur succès ou échec notamment en termes de pérennisation, question notamment soulevée par Antoine et al. (2017).

(2) Sur les facteurs qui favorisent ou freinent l'adoption d'une EL. Ceux-ci peuvent être de différents ordres : internes à l'organisation (structurels, humains, culturels, stratégiques, technologiques), externes (liés à l'environnement – intensité concurrentielle par exemple, liés aux sources de connaissances, aux phénomènes de pressions, mimétismes...) ou liés aux caractéristiques des individus (tous statuts confondus) (Damanpour, 1991) telles que le niveau de qualification, les expériences, les attitudes et représentations. De nombreuses recherches ont été menées sur les antécédents à l'IM. Ceux relatifs à l'EL présentent-ils une stabilité par rapport à ceux classiquement identifiés pour les IM, ou présentent-ils des spécificités ? Par ailleurs, la littérature fait état d'une surreprésentation de la parole du dirigeant d'EL par rapport à celle des salariés, dont le bonheur retrouvé est pourtant mis au premier plan. Ces « leaders libérateurs » et charismatiques interrogent notamment sur leurs motivations à opter pour l'EL, entreprises dans lesquelles leurs privilèges seraient abolis. Ce point est également questionnant quant à la différence de représentations qu'ils ont de ce nouveau mode d'organisation et de management, et de leur environnement de manière plus générale, par rapport à des dirigeants qui n'auraient pas fait ce choix. Identifier les antécédents qui ont conduit les dirigeants à choisir l'EL permet d'affiner la distinction avec d'autres concepts (Dembek, Singh, & Bhakoo, 2016). De plus, cela permettrait d'identifier les caractéristiques individuelles des leaders les plus explicatives de leur choix d'opter pour l'EL. Plus largement, quels facteurs pourront le mieux expliquer les trajectoires des entreprises vers l'EL ? Quelles caractéristiques spécifiques présentent les entreprises qui adoptent des EL ?

Ces recherches pourraient notamment permettre de réconcilier les approches sceptiques et celles qui promeuvent l'EL.

(3) Sur ses processus d'adoption (Damanpour & Schneider, 2006), d'adaptation (Ansari, Fiss, & Zajac, 2010; Zbaracki, 1998), de diffusion (Abrahamson, 1991, 1996; Rogers, 1995), et sur le rôle des acteurs internes (tous statuts confondus) et externes aux organisations adoptantes. Dans la perspective critique de l'EL, les chercheurs postulent que le choix de l'EL est fortement marqué par des phénomènes de mode ou de mimétisme. Le rôle des acteurs externes, tels que les consultants, gourous, média, chercheurs pourrait faire l'objet d'investigations approfondies. L'étude approfondie du processus de diffusion de l'EL pourrait également permettre de mieux situer la phase dans laquelle se situe actuellement l'EL : création, sélection, développement ou dissémination (Abrahamson, 1996). A ce titre, le périmètre des travaux mobilisés pourrait être élargit en incluant la littérature « grise ».

(4) Sur les effets de l'EL sur les performances économiques et sociales des entreprises, et en termes d'innovation. Il convient de s'attarder plus longuement sur la performance de l'EL davantage déclarée qu'observée dans les écrits. En effet, les résultats montrent qu'elle est largement sous-explorée parmi les questionnements relevés (Landivar & Trouvé, 2017), et ce bien qu'elle soit au centre de la littérature qui lui est dédiée. Si quelques auteurs commencent à s'intéresser au volet de la performance (Colle et al., 2017), cette voie de recherche mériterait d'être prolongée et approfondie. Les promoteurs de l'EL mettent notamment en évidence les bienfaits de l'EL entre autres sur le bien-être des collaborateurs, voire leur bonheur au travail, sur leur créativité et leur capacité d'innovation. Paradoxalement, la voix des salariés est aujourd'hui sous représentée (Dortier, 2016), à quelques exceptions près (Picard, 2015).

## RÉFÉRENCES

- Abrahamson, E. (1991), Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Refection of Innovations, *Academy of Management Review*, 16:3, 586–612.
- Abrahamson, E. (1996), Management Fashion, *Academy of Management Review*, 21:1, 254–285.
- Adam-Ledunois, S. et Damart, S. (2017), Innovations managériales, attrapons-les toutes!, *Revue française de gestion*, 43:264, 117–142.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D. et Overy, P. (2015), Sustainability-oriented innovation: a systematic review, *International Journal of Management Reviews*, 18:2, 180-205.
- \*Aigouy, C. et Granata, J. (2017), L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen Groupe France, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 63–85.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C. et Zajac, E. J. (2010), Made to fit: How practices vary as they diffuse, *Academy of management review*, 35, 67–92.
- \*Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A. et Taskin, L. (2017), La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 163–184.
- \*Arnaud, N., Mills, C. E. et Legrand, C. (2016), Liberation Through Narrativity: A Case of Organization Reconstruction Through Strategic Storytelling. La liberación a través de la narrativa: un caso de reconstrucción de la organización a través del relato estratégico., *Management international*, 20:2, 107–118.
- \*Autissier, D. et Guillain, J.-Y. (2017), La parole libérée en entreprise : Les innovations managériales collaboratives de la FDJ, Paris: Editions d'Organisation, 1st edition.
- \*Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2016), L'innovation managériale : rupture ou évolution du management, *Question(s) de management*, 2, 25–33.
- \*Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. et Lee, M. (2016), Beyond the Holacracy Hype, *Harvard Business Review*, 94, 38–49.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M. J. (2008), Management innovation, *Academy of management Review*, 33:4, 825–845.
- Bjørnskov, C. et & Sønderskov, K. M. (2013), Is Social Capital a Good Concept?, *Social Indicators Research*, 114:3, 1225–1242.
- \*Brière, T. (2017), Les expériences de libération sous contrôle, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 265–282.
- Briner, R. B. et Denyer, D. (2012), Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool, *Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms and research*, 112–129.
- \*Carney, B. M. et Getz, I. (2009), Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth, Crown Business. Adaptations françaises : Getz, I., et Carney, B.M. (2012), Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, Fayard.
- \*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*, 23:56, 225–245.
- \*Chêne, A.-C. et Le Goff, J. (2017), Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 185–204.

- Chimezie A. B. Osigweh, Y. (1989). Concept Fallibility in Organizational Science. *The Academy of Management Review*, 14(4), 579–594. <https://doi.org/10.2307/258560>
- \*Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. et Richard, D. (2017), Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses?, *Management & Avenir*, 3, 161–183.
- Crossan, M. M. et Apaydin, M. (2010), A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature, *Journal of Management Studies*, 47:6, 1154–1191.
- Dahlander, L. et Gann, D. M. (2010), How open is innovation?, *Research Policy*, 39:6, 699–709.
- \*Dalmas, M. et Lima, M. (2017), Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH, *Management & Avenir*, 8, 151–174.
- Damanpour, F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34:3, 555–590.
- Damanpour, F. et 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.
- Damanpour, F., Szabat, K. A. et Evan, W. M. (1989), The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 26:6, 587–602.
- Damanpour, F., Walker, R. M. et Avellaneda, C. N. (2009), Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations, *Journal of management studies*, 46:4, 650–675.
- \*DeFillippi, R. et Lehrer, M. (2011), Temporary Modes of Project-Based Organization within Evolving Organizational Forms: Insights from Oticon's Experiment with the Spaghetti Organization, in G. Cattani, S. Ferriani, L. Frederiksen, & F. Täube (Eds.), *Advances in Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited., Vol. 28, 61–82.
- Dembek, K., Singh, P. et Bhakoo, V. (2016), Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword?, *Journal of Business Ethics*, 137:2, 231–267.
- Denyer, D. et Tranfield, D. (2006), Using qualitative research synthesis to build an actionable knowledge base, *Management Decision*, 44:2, 213–227.
- Denyer, D. et Tranfield, D. (2015), *Doing a literature review in business and management*, Sage Publications Limited.
- Dierendonck, D. van. (2011), Servant Leadership: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 37:4, 1228–1261.
- \*D'Iribarne, A. (2017), L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 247–264.
- \*Dortier, J.-F. (2016), L'entreprise libérée : Réalité ou imposture ?, *Les organisations : Etat des savoirs*, Auxerre: Sciences humaines éditions, 423–429.
- Dumez, H. (2011), Qu'est-ce qu'un concept ?, *Le Libellio d'Aegis*, 7 :1, 67–79.
- \*Fallery, B. (2016), Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique, *Management & Avenir*, 8, 127–150.
- \*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.

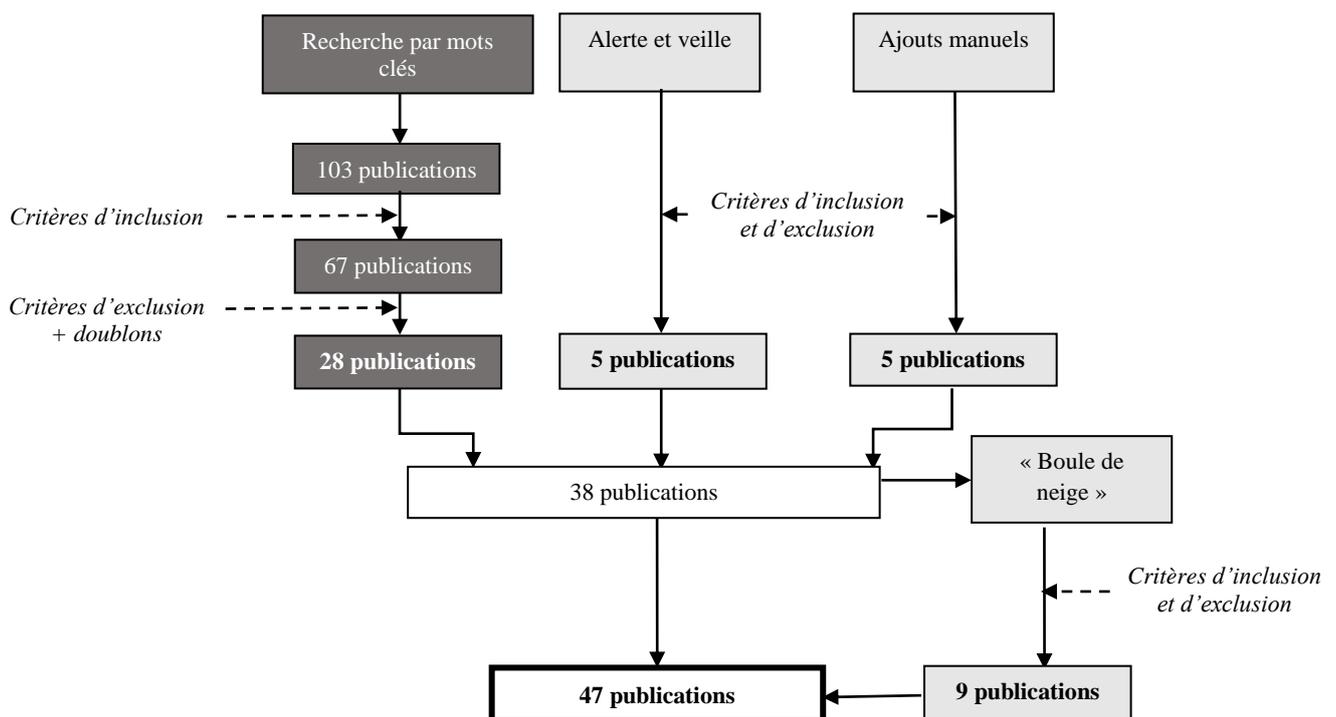
- \*Fox, F. et Pichault, F. (2017), Au-delà des success stories, quel processus de libération ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 87–107.
- Gerring, J. (1999), What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences, *Polity*, 31:3, 357–393.
- \*Getz, I. (2009), Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted, *California Management Review*, 51:4, 32–58.
- \*Getz, I. (2011), 1960s' Lessons Learned: Liberating Leadership and Transformational Scholarship, *Journal of Management Inquiry*, 20 :1, 8–12.
- \*Getz, I. (2012), La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108 :2, 27–38.
- \*Getz, I. (2016a), L'entreprise libérée : passé, présent et avenir, *Les organisations : Etat des savoirs*, Auxerre: Sciences humaines éditions, 411–422.
- \*Getz, I. (2016b), La liberté, ça marche !: L'entreprise libérée, les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie, Paris : Flammarion.
- \*Getz, I. et Marbacher, L. (2017), L'entreprise libérée : Une philosophie pratique stimulée par un écosystème, *Entreprises vivantes : Ensemble, elles peuvent changer le monde*, Editions L'Harmattan., 17–39.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M. et Kumar, N. (2006), Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis, *The Academy of Management Journal*, 49:3, 519–543.
- \*Gilbert, P., Raulet-Croset, N. et Teglborg, A.-C. (2014), Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s), *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 4, 67–77.
- \*Gilbert, P., Raulet-Croset, N. et 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*, 23:56, 205–224.
- \*Gilbert, P., Teglborg, A.-C. et Raulet-Croset, N. (2017), L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 1, 38–49.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2012), Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods*, 16:1, 15–31.
- Gough, D. (2007), Weight of evidence: a framework for the appraisal of the quality and relevance of evidence, *Research papers in education*, 22:2, 213–228.
- Gough, D., Thomas, J. et Oliver, S. (2012), Clarifying differences between review designs and methods, *Systematic reviews*, 1:1, 28.
- Hamel, G. (2006), The why, what, and how of management innovation, *Harvard business review*, 84:2, 72-84.
- \*Hamel, G. (2011), First, let's fire all the managers, *Harvard Business Review*, 89:12, 48–60.
- \*Hamel, G. et Breen, B. (2007), *The Future of Management*, Harvard Business Press.  
Adaptation française : Hamel, G. et Breen, B. (2008), *La fin du management: inventer les règles de demain*, Vuibert.
- Hatchuel, A. et Weil, B. (1992), *L'expert et le système*, Paris : Economica.
- Hesping, F. H. et Schiele, H. (2015), Purchasing strategy development: A multi-level review, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 21:2, 138–150.
- Higgins, J. P. et Green, S. (Eds) (2008), *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*, 4, John Wiley & Sons.

- \*Holtz, T. (2017), Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 125–140.
- \*Jacquinot, P. et Pellissier-Tanon, A. (2015), L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21:52, 365–384.
- Kalika, M., Liarte, S. et Moscarola, J. (2016), Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management, *Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises*.
- Keupp, M. M., Palmié, M. et Gassmann, O. (2012), The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research, *International Journal of Management Reviews*, 14:4, 367–390.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation, *Handbook of organizational design*, 1:84, 104.
- \*Laloux, F. (2015), Reinventing organizations: vers des communautés de travail inspirées, Diatino.
- \*Lam, A. (2005), Organizational Innovation. Chapter 5, in J. Fagerberg, D. Mowery & RR Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford university press, 115-147.
- \*Landivar, D. et Trouvé, P. (2017), Eprouver les entreprises libérées, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 47–61.
- \*Lee, M. Y. et Edmondson, A. C. (2017), Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*.
- \*Lefebvre, J. M. et Shiba, S. (2005), Collaboration and Trust in the Supply Chain: The Case of FAVI S.A, *Supply Chain Forum: International Journal*, 6:2, 90–95.
- \*Lovas, B. et Ghoshal, S. (2000), Strategy as Guided Evolution, *Strategic Management Journal*, 21:9, 875–896.
- Mamman, B. A. (2009), From management innovation to management practice, *International Journal of Organizational Innovation*, 2 :2, 22–60.
- \*Marmorat, S. et Nivet, B. (2017), L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 141–161.
- McGregor, D. (1960), *The human side of management*, NY: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1989), *Le Management : Voyage au centre des organisations.*, Paris, Editions d'Organisation.
- Monin, P. et Rüling, C.-C. (2013), De nouvelles normes de rédaction des articles fondés sur des recherches qualitatives, *Le Libellio d'Aegis*, 31.
- \*Peters, T. J. (1992), *Liberation management*, AA Knopf.
- Peters, T. J. et Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Companies*, New York.
- Petticrew, M. (2001), Systematic reviews from astronomy to zoology: myths and misconceptions, *British medical journal*, 322 :7278, 98.
- \*Picard, H. (2015), « Entreprises libérées », parole libérée? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, Thèse de doctorat. Paris 9.
- \*Picard, H. et Lanuza, I. M. (2016), D'utopismes en organisations, *Revue Française de Gestion*, 42 :260, 71–90.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. et Neely, A. (2004), Networking and innovation: a systematic review of the evidence, *International Journal of Management Reviews*, 5: 3-4, 137–168.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Bachrach, D. G. et Podsakoff, N. P. (2005), The Influence of Management Journals in the 1980s and 1990s, *Strategic Management Journal*, 26 :5, 473–488.

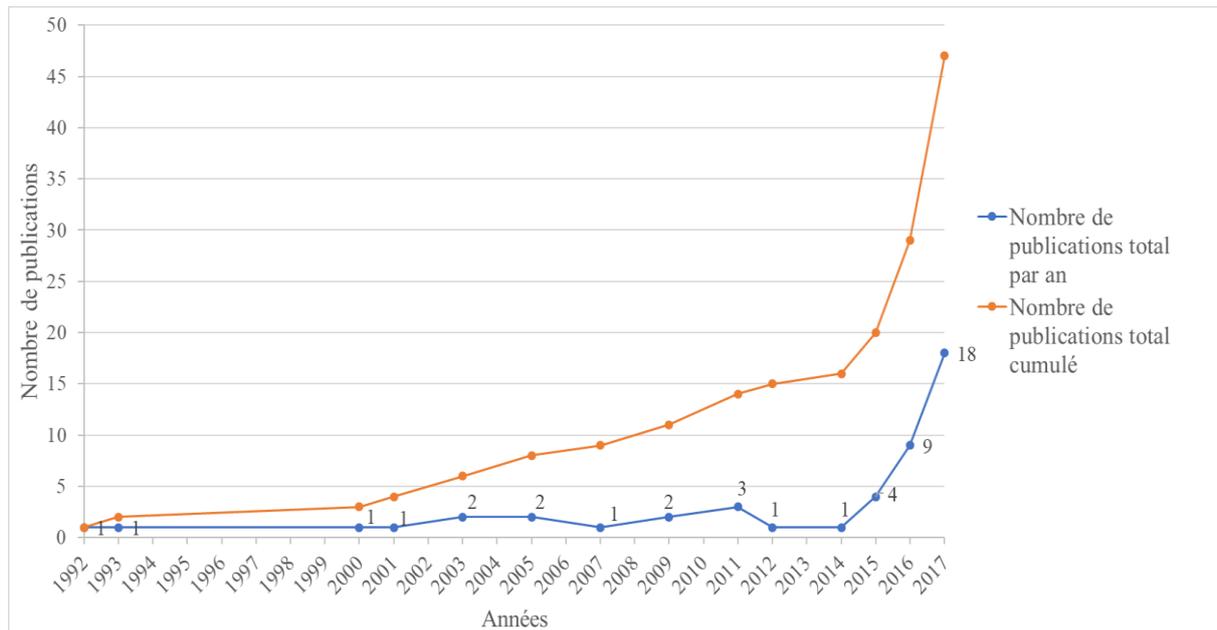
- Rappin, B. (2017), Résumé, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 3–3.
- \*Ravasi, D. et Verona, G. (2001), Organising the process of knowledge integration: the benefits of structural ambiguity, *Scandinavian Journal of Management*, 17 :1, 41–66.
- Robert, L. (2016), Les antécédents intra et inter-organisationnels du processus d'adoption des achats responsables, Thèse de doctorat. Grenoble Alpes.
- \*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*, New York : Free Press.
- \*Rousseau, T. et Ruffier, C. (2017), L'entreprise libérée entre libération et délibération, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23:56, 109–123.
- Rowley, J. et Slack, F. (2004), Conducting a literature review, *Management Research News*, 27:6, 31–39.
- Schüssler, E., Ruling, C.-C. et 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*, 57:1, 140–171.
- Servantie, V., Cabrol, M., Guieu, G. et Boissin, J.-P. (2016), Is international entrepreneurship a field? A bibliometric analysis of the literature (1989–2015), *Journal of International Entrepreneurship*, 14:2, 168–212.
- Smith, H. J., Pettigrew, T. F., Pippin, G. M. et Bialosiewicz, S. (2012), Relative Deprivation: A Theoretical and Meta-Analytic Review, *Personality and Social Psychology Review*, 16:3, 203–232.
- Tranfield, D., Denyer, D. et Smart, P. (2003), Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, *British Journal of Management*, 14:3, 207–222.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. et Volberda, H. W. (2012), Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size, *Journal of Management Studies*, 49:1, 28–51.
- Vaccaro, I. G., Volberda, H. W. et Van Den Bosch, F. A. (2012), Management innovation in action: The case of self-managing teams, in T.S. Pitsis (Ed.) *Handbook of organizational and managerial innovation*, Edward Elgar Publishing, 138–162.
- Van de Ven, A. H. (1983), Review of *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.*, Robert H. Waterman, Jr., *Administrative Science Quarterly*, 28:4, 621–624.
- Van de Ven, A. H. (1986), Central problems in the management of innovation, *Management science*, 32:5, 590–607.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- \*Verona, G., & Ravasi, D. (2003), Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation, *Industrial and Corporate Change*, 12 :3, 577–606.
- \*Voegelé, S. (1993), L'entreprise libérée : libération, management (Tom Peters), *Réseaux*, 11:61, 145–146.
- Walker, R. M., Damanpour, F. et Devece, C. A. (2010), Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21:2, 367-386.
- \*Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016), Building high performance cultures, *Organizational Dynamics*, 1:45, 64–70.

Zbaracki, M. J. (1998), The Rhetoric and Reality of Total Quality Management, Administrative Science Quarterly, 43:3, 602–636.

**ANNEXE A : RESUME DU PROCESSUS DE COLLECTE DE LA REVUE SYSTEMATIQUE**



**ANNEXE B : EVOLUTION DU NOMBRE DE PUBLICATIONS (TOUS TYPES CONFONDUS) SUR L'EL DE 1992 A NOVEMBRE 2017**



**ANNEXE C : NOMBRE DE PUBLICATIONS PAR REVUE ET ANNEES DE PUBLICATION**

Titre des revues	Classement CNRS/ HCERES	Nombre de publications	Périodes de publication	
			Entre 1992 et 2014	2015 à novembre 2017
Annales des Mines – Gérer et comprendre	4/ B	3	2012, 2014	2017
Management International	3/ A	1		2016
Management & Avenir	4/ B	3		2016, 2017 (2)
Question(s) de management	-/ C	1		2016
Réseaux	4/ C	1	1993	
RIPCO	-/ C	13		2015, 2017 (12)
Revue Française de Gestion	4/ A	1		2016
<b>Sous-total articles revues francophones</b>	<b>-</b>	<b>23</b>	<b>3</b>	<b>20</b>
Advances in Strategic Management	2/ A	1	2011	
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	
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	
<b>Sous-total articles revues anglophones</b>	<b>-</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>23</b>

