

L'entreprise libérée : une innovation managériale déguisée au sein d'une PME

Hanen CHERIF,
Docteur
Université de Sfax
Laboratoire PRISME
FSEG-SFAX
E-mail :

cherif_hanen@hotmail.com

Résumé

Cet article présente l'entreprise libérée comme une forme d'innovation managériale et tente de dégager ses difficultés dans une PME. À travers une revue de la littérature, nous délimitons l'étendue de l'entreprise libérée à travers son émergence et ses définitions, ses principes, son caractère novateur et les raisons qui poussent les dirigeants à l'adopter. L'adoption de ce modèle libérée par les Petites et Moyennes Entreprises (PME) « apparaît a priori inattendue au regard des spécificités des PME, notamment leur

Imen MZID BEN AMAR
Professeur
Université de Sfax
Laboratoire PRISME
FSEG-SFAX
E-mail :

imen.mzid@ihecs.usf.tn
vulnérabilité et la forte
centralité du dirigeant »
(Lebrun, 2022, p.4)

Les petites et moyennes entreprises (PME) ont plusieurs caractéristiques managériales particulières, Tout d'abord, elles sont marquées par les ressources limitées (humaines et financières), de ce fait des évènements marquants ou un changement organisationnel peut déstabiliser une PME. Deuxièmement, Les petites et moyennes entreprises tentent à surestimer les évènements proches et à sous-estimer ceux qui leurs semblent lointain.

En plus, les dirigeants des PME jouent un rôle crucial. Inéluctablement, toutes ces caractéristiques donnent lieu à la nécessité de répondre à des enjeux organisationnels et managériaux afin de pouvoir assurer une pérennité. (Lebrun, 2022). Ainsi, les innovations organisationnelles et managériales semblent avoir pris une ampleur significative (Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012;Pierrard, 2019). Nous sommes de plus en plus associés à des mutations dans les structures organisationnelles des PME, un management axé sur l'épanouissement des salariés et des modèles managériaux qui font appel à la participation (Vandermissen, 2015 ; Gilbert et al., 2017). L'importance donc de s'intéresser à la liberté des organisations et de

l'individu au travail pourrait de plus en plus prendre de l'ampleur. De nouvelles pratiques peuvent émerger dans une logique de liberté (Frimousse et Peretti, 2021).

Getz (2009) invite les entreprises à repenser l'organisation tout en mettant en exergue une nouvelle « idéologie managériale et organisationnelle », celle de l'entreprise libérée.

L'entreprise libérée, outre qu'un projet passionnant et fédérateur, elle suscite des questionnements. Théoriquement, l'objectif de l'entreprise libérée est de libérer les énergies de tous, de favoriser le bien-être au travail, l'initiative individuelle et l'innovation (Geuze, 2015). Or, la réalité des entreprises reste moins rose qu'elle ne le laisse paraître. S'agit-il vraiment d'une réalité

ou d'une illusion au sein d'une
PME ?

Mots clés :

Entreprise libérée, Innovation
managériale, réalité, illusion,
difficultés, PME

INTRODUCTION

Beaucoup sont les raisons qui
poussent les dirigeants des
entreprises à s'organiser et à
changer ou dépasser les
habitudes, ou vraiment se
réinventer, investir et innover.
Les crises économiques et les
conséquences de la crise
sanitaire sur les organisations à
savoir les PME offrent aux
décideurs une chance et une
occasion de remettre à plat leur
compréhension du monde
organisationnel et managérial.
Cependant, dans un
environnement marqué par de

nombreux bouleversements
économiques, adopter un
changement organisationnel est
devenu un enjeu majeur pour
les petites et moyennes
entreprises. Au-delà des
innovations technologiques, les
innovations organisationnelles
et managériales semblent avoir
pris une ampleur significative
(Birkinshaw et al., 2008 ;
Damanpour et Aravind,
2012;Pierrard, 2019). Nous
sommes de plus en plus
associés à des mutations dans
les structures
organisationnelles, un
management axé sur
l'épanouissement des salariés
et des modèles managériaux
qui font appel à la participation
(Vandermissen, 2015 ; Gilbert
et al., 2017). La nécessité donc
de s'intéresser à la liberté des
organisations et de l'individu
au travail pourrait de plus en

plus prendre de l'ampleur. De nouvelles pratiques peuvent émerger dans une logique de liberté (Frimousse et Peretti, 2021).

Getz (2009) invite les entreprises à repenser l'organisation tout en mettant en exergue une nouvelle « idéologie managériale et organisationnelle », celle de l'entreprise libérée. Les entreprises ouvrent leurs portes à ce nouveau monde d'organisation de travail afin de trouver la recette miraculeuse pour repousser leur productivité. Alors, « Qu'est-ce donc que cette libération des entreprises qui a fait l'objet d'un véritable buzz dans la sphère économique? » (Vandersmissen, 2015, p. 2).

Getz et Carney (2012) ont porté leur attention à l'entreprise libérée. Ils ont observé les expériences d'une

trentaine d'organisations ayant adopté le modèle d'entreprise libérée. Ils ont montré la volonté de celles-ci à répondre à des enjeux organisationnels, managériaux et sociaux (Getz et Marbacher, 2017).

Selon le rapport de la banque africaine de développement (2012), en Tunisie, « Les problèmes de gouvernance se sont exacerbés durant la dernière décennie ». Les sociétés tunisiennes souffrent de plus en plus d'un problème d'ordre social à savoir le taux d'engagement des employés (87% des employés tunisiens sont désengagés selon le rapport de Gallup¹ 2017).

L'entreprise libérée n'est pas très répandue en Tunisie vu son caractère novateur.

¹ Une entreprise américaine de sondage d'opinion

L'orientation du pays vers plus de démocratie, après la transition démocratique de la révolution de 2011, favorise la confiance, l'autonomie, l'engagement et la prise d'initiative (Dufresne, 2017). Les entreprises cherchent aussi à « contribuer à intensifier les relations sociales et à construire une cohésion plus forte entre les personnes » (Dupuis, 2022). L'entreprise libérée pourrait donc y trouver place.

Dans ce qui suit, nous allons montrer la particularité de l'entreprise libérée en tant que forme d'innovation managériale. Ensuite, nous allons mettre le point sur les raisons qui poussent les dirigeants à l'adopter. Puis, nous portons notre attention sur les principes fondamentaux, l'héritage organisationnel de cette nouvelle forme

organisationnelle et sur les faces cachées.

1. QUE DOIT 'ON SAVOIR SUR L'ENTREPRISE LIBEREE

Dans cette section, nous allons délimiter l'étendu de la notion d'entreprise libérée à travers son origine de développement. Nous présenterons l'entreprise libérée en tant que forme d'innovation managériale en exposant ses caractéristiques.

1.1 Origine et définition

Au fil des années 90, la notion de l'entreprise libérée a vu le jour avec Peters (1993), l'auteur du livre « l'entreprise libérée : libération, management ». Cet ouvrage illustre une série de cas afin de répondre à ces

questions : « qu'est-ce-que l'entreprise libérée ? De quoi l'entreprise peut-elle bien se libérer et comment ? » (Peters, 1993 : 145). Plus tard, en 2009, la parution de l'ouvrage de Getz et Carney (2009) a attiré l'attention de nouveau sur cette notion avec le récit des success-story des entreprises qui ont adopté le modèle d'entreprise libérée (Verrier et Bourgeois, 2016). Bien qu'elle demeure encore entourée d'ambiguïté, l'entreprise libérée souffre d'un manque de consensus quant à sa qualification et à sa définition (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015 ; Vandermissen, 2015 ; Fox et Pichault ; 2017). Gilbert et al, (2018) stipulent que le caractère nouveau et récent de cette notion peut mener à la difficulté de définition du terme.

L'entreprise libérée a fait l'objet de plus de deux cents articles scientifiques entre 2015 et 2019, de reportage TV2 et « a suscité un réel engouement sur les réseaux sociaux » (Dortier, 2016 :1). « Elle s'est construite sur la base de différents emprunts théoriques qui questionnent la portée et la nouveauté du concept » (Pierrard, 2019 : 59). Elle est aussi considérée comme une forme d'innovation organisationnelle ou encore une innovation sociale. D'après Pierrard (2019 : 12), il est nécessaire de mentionner qu'une « tension d'ordre conceptuel » est reliée à l'identification de l'objet de recherche à savoir l'entreprise libérée. Toutefois,

²Martin Meissonnier, *Le Bonheur au travail*, Arte, 24 février 2015, et 20 Heures de TF1, reportage sur ChronoFlex, 8 avril 2015.

« l'entreprise libérée souffre d'une littérature académique à la fois restreinte et fragmentée (au regard des termes, définitions et théories) » (Pierrard, 2019 : 12).

Getz et Carney (2012) stipulent qu'il ne s'agit pas de recette pour parler d'un modèle libéré. « La liberté est l'ennemie des formules » (p.15). Fox et Pichault (2017) soulignent qu'il est difficile d'assimiler la notion d'entreprise libérée à un concept. L'entreprise libérée correspond à « une forme organisationnelle » (Peters, 1992 ; Verona et Ravasi, 2002 ; Foss, 2003 ; Carney et Getz, 2009 ; Getz, 2009, 2012b ; Autissier et al., 2016 ; Antoine et al., 2017 ; Colle et al., 2017 ; Dalmas et Lima, 2017). Quant à Getz et Marbacher (2016), ils défendent l'idée que l'entreprise libérée s'inscrit

dans un cadre philosophique permettant une réorganisation tout en mettant en adéquation la réalité humaine des salariés et le contexte propre à l'entreprise. Ainsi, l'entreprise libérée s'inscrit dans le cadre d'un état d'esprit ou encore d'une idéologie (Arnaud et al., 2016; Getz, 2016; Aigouy et Granata, 2017; Antoine et al., 2017; Casalegno, 2017; Chêne et Goff, 2017; d'Iribarne, 2017; Fox et Pichault, 2017; Gilbert, Teglberg et al., 2017 ; cités par Pierrard, 2019). D'autres auteurs assimilent l'entreprise libérée à une structure managériale ou à un système managérial (Hamel et Breen, 2007 ; Hamel, 2011; Gilbert et al., 2014; Bernstein et al., 2016 ; Gilbert et al., 2017 ; cités par Pierrard, 2019).

Le tableau suivant récapitule les différents termes utilisés par les auteurs pour définir l'entreprise libérée.

Le tableau suivant récapitule les différents termes utilisés par les auteurs pour définir l'entreprise libérée.

Tableau 1 : Perception de la notion d'entreprise libérée

Auteurs	Notion de l'entreprise libérée
Getz (2009), (2012) ; Antoine et al., 2017 ; Autissier et al., 2016 ; Carney et Getz, 2009 ; Colle et al., 2017 ; Dalmas et Lima, 2017 ; Foss, 2003 ; Getz, 2009, 2012 ; Peters, 1992 ; Verona et Ravasi, 2002	Une forme organisationnelle
Vandermissen (2015)	Un paradigme managérial ; Perspective novatrice ; Innovation : managérial, organisationnel, social
Getz et Marbacher (2016) ; Aigouy et Granata, 2017 ; Antoine et al., 2017 ; Arnaud et al., 2016 ; Casalegno, 2017 ; Chêne et Goff, 2017 ; d'Iribarne, 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Getz, 2016 ; Gilbert et al., 2017	Une philosophie Un état d'esprit Une idéologie

Bernstein et al., 2016 ; Gilbert et al., 2014;; Gilbert et al., 2017; Hamel, 2011; Hamel et Breen, 2007	Une structure managériale Un système managérial
Jack (2018) Antoine et al. (2017)	Une organisation opale, L’holacracy L’organisation spaghetti
Picard (2015) Peters (1992)	Une absence de consentement autour de la notion

L’absence de consensus autour de la définition de l’entreprise libérée nous amène à l’assimiler à une forme organisationnelle en nous appuyant sur la définition la plus utilisée de Getz (2009), en nous référant aussi aux travaux de Peters (1992) ; Verona et Ravasi (2002) ; ;Foss, (2003) ; Carney et Getz, (2009) ;Getz (2009) ; Getz, (2009b); Getz, (2009b) ; Getz (2012b) ; Autissier et al.(2016) ; Antoine et al.(2017) ; Colle et al.(2017) ; Dalmas et Lima,

(2017) . L’entreprise libérée est donc 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 et Carney, 2009, p. 34).

1.2 L’entreprise libérée : une forme d’innovation managériale

L’innovation managériale est « l’adoption, la génération ou la création et l’application d’une

pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de gestion renouvelés. Ceci conduit à la création de valeur aux clients, la veille technologique, concurrentielle et commerciale, la répartition des activités, la formalisation des procédures et aux postures participatives des salariés » (Akrikpan, 2018).

Ce qui distingue une innovation managériale d'une innovation technologique, c'est que l'innovation managériale ne comporte pas des éléments technologiques ou lié à la Recherche et Développement (Edquist et al., 2001). Elle fait davantage référence à la sphère sociale (Evan, 1966). L'innovation managériale fait référence aux relations entre les individus qui interagissent les uns avec les autres afin

d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif bien déterminé (Damanpour et Evan, 1984). Ainsi l'innovation managériale porte sur les rôles et routines par lesquels le travail est réalisé dans l'entreprise (Birkinshaw et al., 2008). Elle se réfère à la façon dont les managers changent et réinventent les pratiques permettant l'encadrement du travail (Hamel, 2006).

L'innovation managériale est marquée par la nouveauté ou la percée du niveau d'analyse considéré. Certaines définitions l'assimilent à une nouveauté conceptuelle (Adam-Ledunois et Damart, 2017). Pour d'autres (Van de Ven, 1986., Mol et Birkinshaw, 2009., Walker et al., 2010), la nouveauté est comprise au niveau organisationnel, ou encore une

nouveauté situationnelle (Adam-Ledunois et Damart, 2017). Il s'agit de l'adoption ou de la non-adoption de mesures d'adaptation, de l'innovation de gestion produite par une autre organisation, mais nouvelle pour l'organisation adoptante et les individus qui la composent (Volberda et al., 2014).

Une innovation managériale est encore multidimensionnelle dans la mesure où elle est composée de pratiques, processus, structures (Vaccaro et al., 2012) et une philosophie (Adam-Ledunois et Damart (2017). La pratique fait référence au travail quotidien de la direction, qui peut inclure l'établissement d'objectifs, le développement des talents et la réponse aux attentes des différentes parties prenantes

(Birkinshaw et al., 2008., Mol et Birkinshaw, 2009).

Le processus fait référence aux routines que les gestionnaires travaillent. Ces routines sont extraites d'idées abstraites et transformées en outils exploitables. Ces outils comprennent généralement la planification stratégique, la gestion de projet et l'évaluation des performances (Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008).

Concernant la structure organisationnelle, elle s'intéresse à la manière dont l'organisation communique, ajuste et mobilise le travail de ses membres (Hamel et Breen, 2007 ; Birkinshaw et al., 2008).

Enfin la philosophie qui est parmi les fondements de l'innovation managériale qui fait référence à la manière de

penser ou aux hypothèses à l'origine de l'innovation et le but général de l'utilisation de l'innovation managériale et représente ses fondations (Adam-Ledunois et Damart, 2017).

Le dernier fondement de l'innovation managériale est l'intentionnalité. Elle fait référence à une volonté manifeste d'augmenter la performance (Mol et Birkinshaw, 2009), l'innovation managériale est ainsi un facteur clé de la performance des organisations (Le Roy et al., 2013). Cette performance peut être économique ou sociale (Birkinshaw et al., 2008., Walker et al., 2015). Ainsi, l'adoption d'une innovation managériale permet non seulement de maintenir ou

managériale. Elle traduit également d'améliorer la performance des organisations mais également d'assurer leur santé sociale et une certaine légitimité. Les organisations font recours à l'adoption des innovations managérielles afin de combler leurs défaillances et lacunes au niveau de la performance (Meyer et Goes, 1988 ; Abrahamson, 1991).

Toutes ces caractéristiques de l'innovation managériale à savoir la multi-dimensionnalité, la nouveauté, la caractéristique non technologique et l'intentionnalité permettent de déterminer si un objet de management représente ou non une innovation managériale.

Hamel et al., (2008) ont identifié 175 innovations

managériales significatives parmi les plus remarquables du 20^{ème} siècle dont l'organisation scientifique du travail, les structures divisionnelles puis matricielles ou la résolution de problèmes sont effectuées par les employés. Parmi elles, Hamel et Breen (2007, p.91) classent « les pratiques de management originales » de l'entreprise W.L. Gore, reconnue comme une entreprise libérée par Getz (2009), parmi les innovations managériales d'intérêt et d'avenir. Il en est de même pour Semco, entreprise libérée également identifiée par Carney et Getz (2009) et par Dufour et Andiappan (2013) comme innovation managériale

» (Pierrard, 2019, p.94). Pour toutes ces raisons, nous nous joignons l'idée de Hamel et Breen (2007), Getz et Carney(2009), Dufour et Andiappan(2013)et Pierrard (2019), afin d'assimiler l'entreprise libérée à une forme d'innovation managériale.

Pour résumer, le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de l'innovation managériale et les attributs de l'entreprise libérée afin de conclure que l'entreprise libérée est une forme d'innovation managériale :

Tableau 2: L'entreprise libérée : une forme d'innovation managériale

Caractéristiques de l'innovation managériale	Attributs de l'entreprise libérée
Multi-dimensionnalité	La définition de l'entreprise libérée relative aux structures, processus, pratiques et philosophie : « Une nouvelle combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés, et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance » (Pierrard, 2019, p.100).
Nouveauté	Une nouveauté radicale quant au niveau conceptuel : l'entreprise libérée est une nouvelle combinaison de concepts anciens (innovation conceptuelle radicale), qu'au contextuel, l'entreprise libérée représente une rupture marquée et forte pour les organisations adoptantes et leurs membres (innovation contextuelle radicale).
Non technologique	Au regard de sa définition et de ses attributs, l'entreprise libérée est une innovation qui ne comporte pas d'éléments technologiques
Intentionnalité	L'entreprise libérée est adoptée dans l'objectif d'accroître la performance économique et sociale ainsi que de favoriser l'innovation et la créativité

1 Source : Pierrard (2019, p.104)

1.3 Les raisons de l'adoption de l'entreprise libérée

Il est nécessaire d'observer les expériences d'organisations qui ont adopté cette nouvelle forme

organisationnelle pour mieux la comprendre. Cette dernière a été matérialisée par des exemples d'étude de cas réels basés sur des enquêtes de

terrain au sein des entreprises libérées afin de donner une définition des pratiques qui la caractérisent.

Le descriptif de cas réels d'entreprises libérées ne s'appuie pas sur des bases théoriques solides. Suite à l'observation des expériences d'une trentaine d'organisations, Getz et Carney (2012) ont remarqué un rôle important des dirigeants pour mener le processus de libération. Cet intérêt se justifie par le succès de certaines expériences. Dans le tableau ci-dessous, les premières expériences des entreprises qui ont adhéré à l'entreprise libérée montrent des résultats satisfaisants.

L'entreprise libérée continue à séduire les dirigeants qui décident de l'adopter tel est le cas de Michelin et Décathlon

(Getz et Carney, 2018). Chacun de ces dirigeants avait un motif justifiant son orientation vers la libération. Prenons l'exemple d'Imatech (opérateur de service de relations clients 2016) dont l'objectif était orienté vers la transformation de l'entreprise pour donner plus de considération à l'intelligence collective (Anact, 2015).

Brière (2017) pense que ces dirigeants cherchent par l'adoption de la forme d'entreprise libérée une conciliation entre l'économique et le social. Cependant, ils souhaitent voir des représentations sociales comme l'épanouissement personnel, la confiance ou encore la responsabilisation.

L'adoption de la forme d'entreprise libérée, en tant que forme d'organisation et de

management, permet de garantir une meilleure productivité, favorisant la créativité, l'innovation, la cohésion sociale, voire la performance environnementale (Getz et Carney ; 2016).

La libération de la représentation sociale des chefs d'entreprise est une condition essentielle pour comprendre leur adoption de cette forme d'entreprise libérée. Par conséquent, les managers estiment particulièrement qu'il s'agit d'une source de performance sociale (par exemple, innovation et créativité), même si son processus d'adoption est compliqué car long et non automatique (Pierrard, 2020).










La représentation sociale des dirigeants absorbe également l'influence des acteurs internes

et externes. Les managers préfèrent généralement le nom de l'entreprise «autorisée» ou même «autorisée et agile». Ce qui les pousse à adopter l'entreprise libérée, c'est tout d'abord le désir du changement, ensuite une faible aversion au risque et l'importance des expériences passées. Ces expériences s'expliquent par les postes précédemment occupés ou encore à travers des expériences avec des entreprises qui traitent les employés de manière négative. Ainsi les employés ont un intérêt limité pour le travail et ne disposent d'aucune marge de manœuvre. Les dirigeants estiment que ces organisations manquent d'intégrité et ont une perception négative de

l'expérience organisationnelle des organisations adoptives du modèle d'entreprise libérée :

Le tableau suivant récapitule les résultats observés des

Tableau 2 : les résultats observés des entreprises libérées

Organisations	Principaux résultats observés
	Triplement du chiffre d'affaire en 4 ans malgré une crise du secteur chez HCL Technologies
	Diminution de l'absentéisme de 60% chez Poult
	Economies de 12 millions d'euros par an au ministère de la Sécurité Sociale belge
	Marges d'exploitation supérieures à 30% en trois ans chez Harley Davidson
	Augmentation du chiffre d'affaires de 15% chez Chrono Flex
	Taux de service des clients qui passe de 42 à 84% aux Ateliers de Métallerie Industrielle
	Meilleur partage des connaissances au sein de l'équipe D4M d'Orange
	47% des salariés impliqués dans des groupes d'innovation chez IMATech
	90% de satisfaction et de bonheur au travail des salariés de chez Web Atrío

Source : direction interministérielle de la fonction publique, 2019, p. 10

D'après le tableau ci-dessus, il s'avère que toutes les expériences vécues par ces entreprises montrent la volonté de celles-ci de répondre à des enjeux organisationnels, managériaux ou encore sociaux (Getz et Marbacher ; 2016). Suite à l'adoption du modèle d'entreprise libérée, une évolution est remarquée au niveau du chiffre d'affaire et au niveau de la satisfaction et de l'implication des salariés. Après l'examen de l'origine du développement de l'entreprise libérée, de ses différentes définitions et des expériences des tenants du modèle libérée, nous présentons les principes défendus par l'entreprise libérée.

2. L'entreprise libérée : un héritage des

théories organisationnelles

En nous concentrons sur l'héritage organisationnel, nous cherchons à approfondir l'entreprise libérée en la positionnant par rapport à d'autres formes d'organisation plus matures à savoir les théories de l'école classique, les théories de l'école des relations humaines et les théories contemporaines à savoir le management participatif.

2.1 L'école classique dans l'ère des entreprises libérées

Au cours des vingt dernières années et en raison de l'amélioration des normes comptables, du contrôle de gestion et des outils informatiques, l'entreprise

libérée s'est également positionnée comme un défi pour faire face à la conception bureaucratique (règles et procédures formelles contrôle, rationalisation et décentralisation des tâches et des fonctions, forte hiérarchie (Dortier, 2016).

Selon la littérature sur la libération des entreprises, l'émergence de cette forme d'organisation est une réponse aux quatre principales limites de la théorie classique de l'organisation qu'elle tente de surmonter (Getz, 2012b ; Picard, 2015 ; Aigouy et Granata, 2017 ; Fox et Pichault, 2017 ; Rousseau et Ruffier, 2017).

La première limite est l'individualisme, surtout dans les relations intersubjectives, notamment dans le taylorisme,

la relation entre les individus et les organisations n'est pas prise en compte (Charriere Petit et Huault, 2017). Les travailleurs sont isolés et n'ont pas été intégrés dans le collectif, comme par exemple l'introduction de primes de performance individuelle. Nous le voyons également à travers la personnalisation des tâches. Cette tendance a largement oublié le concept de «communauté» (Hatch et Cunliffe, 2009) et le sentiment d'appartenance de l'individu au groupe, qui est crucial dans les entreprises libérées (Carney et Getz, 2009). Toutefois, l'essentiel du travail se fait au sein de l'équipe, parfois appelée «petite usine» ou réalisée autour du projet (Antoine et al., 2017 ., Getz, 2012b). Cette équipe se charge

de promouvoir la collaboration, l'auto-organisation et la flexibilité individuelle et organisationnelle (Carney et Getz, 2009 ., Voegelé, 1993).

Le deuxième point de rupture que l'entreprise libérée tente à surmonter est la dimension de motivation perçue. Dans le modèle de Weber (1921), tout comme le modèle de Taylor (1911), la motivation est comprise comme un «avantage» et est associée à des «récompenses et sanctions matérielles» (Höpfl, 2006,p. 19).

Le troisième point de divergence concerne l'importance de la rationalisation, des règles et procédures, et donc la formalisation de la bureaucratie (Adler, 2012) ou les autres formes organisationnelles qui

limitent la capacité des fonctionnaires à adapter les individus et les organisations à leur environnement. Ces limites découlent de l'introduction de nouveaux principes d'agilité et de flexibilité au cœur des méthodes d'urgence qu'encourage la forme organisationnelle d'entreprise libérée.

La quatrième percée dans l'organisation de l'ingénierie est basée sur le concept de l'organisation en tant que système fermé fondé sur des propositions classiques d'organisation interne. L'objectif est d'être le plus efficace possible sans tenir compte des autres considérations. Cependant, l'entreprise libérée incite à définir clairement

l'environnement de l'organisation tout en intégrant d'une part tous les participants du point de vue du système et en identifiant d'autre part les responsabilités de l'organisation par rapport aux parties prenantes sur la base d'un concept plus large de la performance (Jack, 2018).

2.2 L'entreprise libérée : un rêve depuis l'école des relations humaines

Au sein de l'école des relations humaines, l'individu au travail est le centre de la réflexion. Il est considéré non seulement comme chercheur de revenu et d'avantages matériels mais également comme un être cherchant à tenir compte de ses facteurs humains (Thomas et Nanteuil, 2017). Donc, ce rêve de libérer l'entreprise de cette vision mécaniste n'est pas nouveau, l'école des relations

humaines de Mayo rompt avec la conception classique qui met l'individu sous son angle purement économique.

L'entreprise libérée était un rêve depuis l'école des relations humaines qui par bonheur s'est transformé en réalité aujourd'hui (Jaidi, 2017). Inéluctablement, et avec l'émergence de la vision organique, l'entreprise libérée met en avant la dimension humaine des acteurs organisationnels. Le pouvoir et la hiérarchie cèdent la place à la coordination et à la flexibilité (Graziani, 2013). L'entreprise libérée suppose que les humains sont fondamentalement de bonnes personnes. L'individu et ses connaissances sont au centre de l'organisation. Ses compétences sont reconnues, il

peut prendre l'initiative et nous pouvons faire confiance en lui.

Dans une entreprise libérée, les règles sont fixées par toutes les parties, l'objectif est de se concentrer sur la communication entre les différents participants.

Les managers ne dépendent plus de leur pouvoir légitime pour faire convaincre les gens. Or, un leader libérateur c'est celui qui fait de sorte que ses employés ne sentent pas une autorité venant de sa part en effectuant un partage de pouvoir avec eux afin de satisfaire les exigences de l'organisation.

Le manager adopte un style de management dans lequel il peut établir une stratégie visant à donner aux employés l'initiative et à montrer la considération à leurs égards. Le

leadership moderne consiste à libérer et à partager le pouvoir avec les employés pour répondre aux exigences de l'organisation (Bass et al., 2003).

L'application de ces principes conduit à une réduction significative des niveaux hiérarchiques, à la suppression des fonctions supports, à l'élargissement de la participation à tous les niveaux de l'entreprise et à une réflexion approfondie sur le rôle des managers. Ces derniers se trouvent ensuite obligés de se libérer. Ces entreprises ont donc revu les principes de gestion hérités du passé à savoir l'école des relations humaines. Ils ont réalisé leurs rêves et cette réalité est considérée comme révolutionnaire (Jaidi, 2017).

2.3 L'entreprise libérée : entre continuité et rupture avec le management participatif

« Malgré le changement de vocabulaire, la forme des entreprises libérées peut apparaître comme étant un fruit tardif du management participatif » (Gilbert et al., 2017, p. 7).

Selon Iazykoff (1991), « le management participatif est un ensemble de pratiques instrumentées par des dispositifs ad hoc, visant à associer le personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs qui le concernent dans l'entreprise » (Iazykoff, 1991, p. 121).

C'est un modèle qui a émergé au milieu des années 1950. En Norvège et au début des années 1960, la prise de conscience du modèle participatif a été

constatée dans les organisations industrielles. Les syndicats insistent sur l'écart entre les organisations hiérarchiques classiques et les entreprises qui mettent au cœur de ses préoccupations le statut du citoyen. Une bonne gestion participative a été donc explorée et une attention particulière a été menée à la qualité, à la quantité de travail et à la circulation de l'information dans ces organisations (Gilbert et al., 2017, p. 38).

Au cours des années 1970 et jusqu'en 1980, un nouveau modèle de management participatif a été en vogue à cette époque. On parle d'enrichissement des tâches, d'une libre organisation des salariés, un niveau de production souhaité par

l'administration, d'une polyvalence et d'un autocontrôle des salariés dans leur travail.

A cette époque, et en s'appuyant sur l'exemple japonais, on a pu formaliser « le modèle participatif » (Gilbert et al., 2017). Grâce à la multiplication des observations et des expérimentations, on est parvenu à parler d'« instruments de participation au fonctionnement productif tels que les cercles de qualité et les réunions de concertation entre autres. De même, à ces « instruments de participation au fonctionnement productif se rajoutent « des instruments de stimulation de la participation » (Gilbert et al., 2017, p.39), notamment « le

management par les valeurs qui repose sur l'une des tendances tardives du management participatif» (Gilbert et al., 2017, p.39).

Toutefois, beaucoup de problèmes émergents remettent en question le management participatif et donne place à l'émergence de l'entreprise libérée. Dans un premier niveau, les problèmes sont reliés au principe de fonctionnement du management participatif. Selon Alter (1993), cette stratégie ne permet pas « l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation ou d'une nouvelle identité d'entreprise » (Iazykoff, 1991). De même le management participatif ne respecte pas le travail dans sa singularité. Les salariés sont automatisés ce qui

perturbe et rend inefficace le collectif de ces derniers.

Dans un second niveau, les problèmes relèvent essentiellement du fonctionnement de ces entreprises. Ainsi, il ne s'agit pas d'une séparation entre la conception et l'exécution dans l'organisation du travail du management participatif. La conception des activités reste rigide et les agents se retrouvent obligés d'exécuter des actions de leurs domaines. (Iazykoff, 1991, p.131). Ce qui peut donner la naissance de l'entreprise libérée en tant que nouvelle forme organisationnelle en rupture avec ces problèmes. L'entreprise libérée peut constituer également une continuité du modèle du management participatif.

Ainsi, l'entreprise libérée est « entre permanence et renouvellement » par rapport au modèle participatif (Gilbert et al., 2017, p.47).

L'ancrage historique permet ainsi d'avoir un peu de recul face à cette forme organisationnelle et se poser la question : Qu'en est-il des faces cachées de l'entreprise libérée ?

3. LES FACES CACHEES DE L'ENTREPRISE LIBEREE

Théoriquement, l'objectif de l'entreprise libérée est de libérer les énergies de tous, de favoriser le bien-être au travail, l'initiative individuelle et l'innovation (Geuze, 2015). Or, la réalité des entreprises reste moins rose

qu'elle ne le laisse paraître.
S'agit-il vraiment d'une réalité
ou d'une illusion ?

3.1 L'entreprise libérée : S'agit-il d'une réelle innovation ?

Verrier et Bourgeois (2016) divulguent les faces cachées de l'approche de l'entreprise libérée à travers l'ancrage historique des théories d'organisation. L'entreprise libérée trouve des soubassements théoriques et pratiques pour s'implanter. En effet, Friedman (1956) a déjà critiqué l'organisation scientifique du travail de Taylor qui s'appuie principalement sur la parcellisation des tâches et le salaire au rendement. Quelques années plus tard, McGregor (1966) a mis l'accent sur l'importance de la motivation au travail et de l'autonomie

avec le modèle Y qui s'appuie sur le postulat que les salariés aiment leur travail s'ils disposent d'une marge suffisante d'autonomie.

En 1970, l'industrie automobile se dévoile surtout avec les équipes semi-autonomes. Ensuite, la théorie de Aoki (1982) des entreprises japonaises non hiérarchiques qui fait la différence entre deux types de firmes : la firme « J » japonaise dont son mode de fonctionnement est horizontal et la firme « H » dont sa structure est pyramidale hiérarchique. Ainsi, l'entreprise libérée est la continuité du principe du management participatif de Peters et Waterman (1983) qui met l'accent sur l'esprit d'équipe, la responsabilisation des employés et l'autonomie.

La critique adressée par Verrier et Bourgeois (2016) suppose que ces principes de motivation, d'autonomie au travail et de responsabilisation des employés existaient déjà même avant l'apparition de la notion d'entreprise libérée. L'autre critique est que l'entreprise libérée défend la suppression de tout signe de contrôle. C'est l'auto-contrôle qui prime. Cette logique « peut glisser vite vers le contrôle de tout le monde par tout le monde » (Dortier, 2016), surtout avec l'Open Space de travail qu'exige l'entreprise libérée. « Cela ne veut pas dire que la hiérarchie et les prescriptions ont disparu, mais elles ont pris un nouveau visage » (Dortier, 2016).

3.2 L'entreprise libérée : Difficultés lors de la mise en place :

L'entreprise libérée correspond à une nouvelle forme d'asservissement (Geuze, 2015). Une atteinte à la liberté de l'individu matérialisée par la méfiance, par la mauvaise gestion des risques ou encore par l'incapacité à faire face aux crises. Le rôle du manager se limite à prescrire et à contrôler sans pouvoir gérer ou prendre une décision individuelle lors d'une situation difficile. Dans une entreprise libérée, la décision est confiée à un collectif ce qui suppose l'intervention de la direction lors d'un conflit. Certainement, il est difficile aux animateurs (choisis par leurs collègues pour remplacer la hiérarchie intermédiaire) d'adopter une posture d'autorité ou de

chapeauter lors d'un dysfonctionnement (Dufresne, 2017).

L'autre difficulté réside dans la gestion du dialogue social interne de l'organisation et dans la perception de la liberté qui est différente d'une personne à une autre (Dufresne, 2017). Le modèle de l'entreprise libérée ne cherche pas à présenter des recettes ou un plan d'actions pour sa mise en place. Il ne s'agit plus de « the one best way » de Taylor. Il ne s'agit d'aucun modèle universel pour gérer une organisation (Romelaer et Mintzberg, 1982). Chaque entreprise doit suivre sa propre façon avec conviction pour pouvoir s'adapter à son environnement et à ses contraintes (Dufresne, 2017).

3.3 L'entreprise libérée : réalité ou illusion ?

Plo (2018) suppose que la forme de l'entreprise libérée est innovante car elle brise les mots de passe en renforçant la confiance. Par conséquent, par rapport au système autocratique pratiqué en France, c'est une véritable révolution. La plupart des salariés sont très satisfaits de leur travail, car il est également considérable que tout le monde ne peut pas s'adapter à cette autonomie. Par conséquent, il est très utile de trouver les meilleurs candidats pour ce type d'organisation lors du recrutement. La réduction du rang interne de l'entreprise est également une incitation (Plo, 2018).

Dans certaines entreprises libérées, les employés ont également le sentiment de «choisir» le projet sur lequel ils travaillent, ce qui renforce l'autodétermination, la motivation intérieure et la détermination à maintenir la satisfaction du client. Ce qui est promu dans ce type d'organisation est une relation «physique» directe entre individus ou sur des plateformes d'échange publiques (par exemple, l'entreprise Facebook). Cette forme organisationnelle encourage également les entreprises à établir des relations privilégiées avec les clients. Par exemple, les discussions autour de l'entreprise Facebook permettent à chacun de s'exprimer et de communiquer

sur divers sujets qui ne sont pas forcément liés à son métier.

L'apprentissage continu et le partage des connaissances sont de réelles opportunités d'acquérir des compétences plus facilement que les systèmes hiérarchiques traditionnels. Les employés continuent d'apprendre en étant exposés à des problèmes qui n'avaient peut-être pas été reconnus auparavant (Plo, 2018).

Cependant, le terme «entreprise libérée» conduit souvent à une illusion sur le manque de gestion de telles entreprises. La direction existe, mais elle exécute à peine les ordres, les contrôles et les sanctions. Elle écoute cependant, aide et forme. Le rôle fondamental d'un manager dans une entreprise post-

libération est qu'il ne peut plus être supérieur aux salariés, mais peut se battre à leurs côtés. Il peut en même temps s'efforcer d'assurer la répartition des tâches entre eux. Il devient le leader et le serviteur de l'équipe avec une transformation des compétences d'organisation et de défense des valeurs égalitaires. Il ne pense pas être meilleur que les autres (Getz, 2017). Au contraire, les cadres intermédiaires peuvent se sentir exclus de ces organisations.

Prenons l'exemple de la biscuiterie Poult qui a adopté la forme organisationnelle libérée depuis 2007. Lors de la mise en place de ce type d'organisation, de nombreux supérieurs hiérarchiques ont quitté l'entreprise Poult parce qu'ils s'opposaient au système et se

sentaient mal intégrés. Pour Poult, l'équipe est organisée par ligne de produits (procédé biscuit). La division en séries de produits n'a pas seulement des avantages. Chaque unité crée un modèle de fonctionnement adapté à son échelle pour s'accommoder à la vision collective de l'individu. Cela a conduit à plusieurs petites «organisations» avec des objectifs et des procédures de travail différents, ce qui a engendré des duplications de travail et des dysfonctionnements.

Dans certaines PME, l'émergence de petites organisations autonomes peut amener les gens à avoir tendance à supprimer les fonctions de support, juste pour simplifier davantage l'organisation et économiser de

l'argent. Cette approche purement économique n'a pas beaucoup de sens pour l'entreprise et conduit généralement à un chaos complet dans le système. Tous les collaborateurs peuvent mener des actions plus proactives en fonction de leurs ambitions, motivations, compétences, connaissances et savoir-faire, ce qui peut entraîner un surinvestissement et provoquer un burnout.

En donnant plus de responsabilités et d'autonomie aux salariés, ces derniers vont se trouver confrontés à des risques d'anxiété et de stress plus importants car ils peuvent effectuer des tâches parallèles, en plus des activités quotidiennes (Landier et al., 2016).

Pour les PME qui ont subi des changements culturels, elles reconnaissent que cela demande du temps et beaucoup d'investissements de la part des salariés perceptibles dans leur travail quotidien, leur respect, leur confiance, leur transparence et leur autonomie. De cette manière, les employés et les décideurs comprendront ce que signifie la «libération» de l'entreprise et le fait que cette «liberté» devienne une réalité.

Conclusion

Cet article a permis de définir l'entreprise libérée en tant que forme d'innovation managériale et de déterminer les raisons qui poussent les dirigeants des PME à l'adopter. A travers l'ancrage historique

des théories organisationnelles, nous avons pu positionner l'entreprise libérée par rapport à d'autres formes organisationnelles plus matures.

Si pour Landier et al.,(2016), Guilbert et al., (2017), Verrier et Bourgeois (2016), il ne s'agit pas d'une réelle innovation, d'autres auteurs comme Getz (2009) et Geuze (2015) se posent la question quant à la réalité de cette forme organisationnelle. Ils assimilent cette entreprise à une approche essentiellement empirique basée uniquement sur l'observation.

Cependant, cet article présente certaines limites. Tout d'abord, le nombre limité de cas d'entreprises tenantes de ce projet de libération et donc une littérature peu riche traitant le

sujet des entreprises libérées. Ce problème peut être dépassé par le recours à une observation du terrain pour améliorer la fiabilité de notre recherche. De même, il est possible de surpasser cette limite en adoptant une démarche quantitative permettant de vérifier des hypothèses. Ces voies futures de recherche peuvent contribuer à creuser davantage pour comprendre l'entreprise libérée.

BIBLIOGRAPHIE

Abrahamson E. (1991), « Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Refection of Innovations », *Academy of Management Review*, 16, n° 3, p. 586-612.

Abrahamson E. (1996), « Management Fashion »,

Academy of Management Review, 21, n° 1, p. 254-285.

Adam-Ledunois, S. et Damart, S. (2017), Innovations managériales, attrapons-les toutes!-Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management, *Revue française de gestion*, 43(264), 117-142.

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*, 23(56), 63-85. Anact (2015). « Synthèse documentaire sur l'entreprise libérée ».

Dufour L., Andiappan M. (2013). « Les innovations en management des ressources humaines. », dans L'innovation managériale, Dunod.

Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A., &Taskin, L. (2017). La libération des entreprises: une approche diagnostique par le

design organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 163-184.

Aoki, M. (1982). Equilibrium growth of the hierarchical firm: Shareholder-employee cooperative game approach. *The American Economic Review*, 72(5), 1097-1110.

Arnaud, N., Mills, C., &Legrand, C. (2016). Liberation through narrativity: A case of organization reconstruction through strategic storytelling. *Management International/International Management/GestiónInternacional*, 20(2), 107-118.

Austin, J.L. (1970). Quand dire, c'est faire. Le Seuil, Paris

Autissier, D., Johnson, K. J., &Moutot, J. M. (2016). L'innovation managériale: rupture ou évolution du management. *Question (s) de management*, (2), 25-33.

Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu. Paris: Presses Universitaires de France, 93117.

Bass B.M., Avolio B.J., Jung D.I., Berson Y. (2003). « Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. »,

Journal of applied psychology,
88, n° 2, p. 207

Bateson, G., Ruesch, J., Dupuis,
G., et Watzlawick, P.
(1988). Communication et
entreprise. Paris: Seuil.)

Bernstein, E., Bunch, J., Canner,
N., & Lee, M. (2016). Beyond the
holacracy hype. *Harvard business
review*, 94(7), 8.

Bessette, G.
(2004). Communication et
participation communautaire :
guide pratique de communication
participative pour le
développement. Presses
Université Laval.

Birkinshaw, J., Hamel, G., et Mol,
M. J. (2008). Management
innovation. *Academy of
management Review*, 33(4), 825-
845.

Bismuth, D. (2015). Les 7 points
qui différencient une entreprise
libérée d'une organisation
classique. *Harvard Business
Review*.

Borzeix, A. (1987). Ce que parler
peut faire. *Sociologie du travail*
29 (2), 157–176.

Borzeix, A., Charles, J., &
Zimmermann, B. (2015).
Réinventer le travail par la
participation. Actualité nouvelle
d'un vieux débat.
Introduction. *Sociologie du
travail*, 57(1), 1-19.

Bourcier, C., Palobart, Y., & Rio,
E. Y. (1997). *La reconnaissance :
un outil de motivation pour vos
salariés*.

Brière, T. (2017). Les expériences
de libération sous contrôle. *Revue
internationale de
psychosociologie et de gestion des
comportements
organisationnels*, 23(56), 265-
282.

Carney B. & Getz I. (2009).
Freedom Inc. Free your
employees and let them lead
your business to higher
productivity, profits and
growth, Crown Business, New
York.

Carney, B., & Getz, I. (2018).
Give your team the freedom to do
the work they think matters
most. *Harvard Business Review*.

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.

Charreire Petit S., Huault I.
(2017). Les Grands auteurs en
management - 3ème édition,
Éditions EMS.

Chêne, A. C., & 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.

Cleaver, F. (1999). Paradoxes of participation: questioning participatory approaches to development. *Journal of International Development: The Journal of the Development Studies Association*, 11(4), 597-612.

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises «libérées» tiennent-elles leurs promesses ? *Management Avenir*, (3), 161-183.

D'allonnes C R. (2014). « L'étude de cas : de l'illustration à la conviction. In », Les méthodes cliniques en psychologie. Dunod, p. 101-115.

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.

Dagron, A. G. (2009). Playing with fire: power, participation, and communication for

development. *Development in practice*, 19(4-5), 453-465.

Dalmas M., Lima M. (2017). « Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH », *Management et Avenir*, n° 90, p. 151-174.

Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.

Damanpour, F., et Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.

Direction interministérielle de la fonction publique. (2019). « Transformation managériale : Que peuvent apprendre les entreprises libérées aux administrations et organismes publics ? »

Dortier J-F. (2016). L'entreprise libérée, réalité ou imposture ? *Sciences humaines*, no 3, p. 31-31.

Dufour L., Andiappan M. (2013). « Les innovations en management des ressources humaines. », dans *L'innovation managériale*, Dunod.

Dufresne, D. (2017). Entreprise libérée et compétence collective : le cas d'une PME innovante. In *28 ème Congrès AGRH : GRH et alternatives*.

Dupuis, J. C. (2022). Fabriquer des organisations coopératives et délibérées. Tout sauf un long fleuve tranquille. In *Comment (mieux) faire société ?* (pp. 108-120). Champ social.

Edquist, C., Hommen, L., et McKelvey, M. D. (2001). Innovation and employment: Process versus product innovation. Edward Elgar Publishing.

Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human organization*, 25(1), 51-53.

Evan, W. M., et Black, G. (1967). Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals. *The journal of Business*, 40(4), 519-530.

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 ? Étude de cas au sein du secteur public belge. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 87-107.

Friedman, L. (1956). A competitive-bidding

strategy. *Operations research*, 4(1), 104-112.

Frimousse, S., et Peretti, J. M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question (s) de management*, (1), 151-206.

Garene, M. T., waterman, R., peters, T., & Pommier, C. T. (1983). Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises.

Garrouste-Orgeas, M., Philippart, F., Paralitici, C., et Misset, B. (2010). Comment organiser la communication ? *Réanimation*, 19(3), 265-272.

Gaspard c. (2020). L'étude de cas : qu'est-ce que c'est ?, « <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-de-cas/> », consulté le 08 septembre 2020

Gavard- Perret, Marie-Laure ; Gotteland, David ; Haon, Christophe ; Jolibert, Alain. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} Edition PEARSON, 400 p.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., Helme-Guizon, A., Herbert, M. et Ray, D. (2018). *Collecter les données par l'enquête* (No. hal-02085916).

Getz I et Carney B. (2012). Liberté et Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises. Fayard,

Getz I et Marbacher L. (2016). L'entreprise libérée : Une philosophie pratique stimulée par un écosystème . Chapitre du Livre Blanc:

Getz I. (2009). Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted , California Management Review, 51, n° 4, p. 32-58.

Getz I. (2012b). La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? , Annales des Mines - Gérer et comprendre, N° 108, n° 2, p. 27-38.

Getz I. (2017). L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles, Fayard, Paris.

Getz, I. (2016). *La liberté, ça marche ! L'entreprise libérée : les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*. Flammarion.

Getz, I., &Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.

Getz, I., &Marbacher, L. (2017). L'entreprise libérée: Une philosophie pratique stimulée par un écosystème. *Entreprises vivantes: Ensemble, elles peuvent changer le monde*, 17-39.

Gilbert P, Teglborg A-C, et Raulet-Croset N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? . In : Annales des Mines-Gérer et comprendre. FFE, p. 38-49.

Gilbert P, Teglborg A-C, et Raulet-Croset N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? . In : Annales des Mines-Gérer et comprendre. FFE, p. 38-49.

Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglborg A.-C. (2018). « Étudier un courant managérial émergent: quelle démarche de recherche? », *Recherches qualitatives*, 37, n° 1, p. 96.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., &Teglborg, A. C. (2014). Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle (s). In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4, pp. 67-77).

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., &Teglborg, A. C. (2018). Étudier un courant managérial émergent: quelle démarche de recherche?. *Recherches qualitatives*, 37(1), 96-116.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., &Teglborg, A. C. (2018). *Chrono Flex et Poult: un modèle de*

management à libération contrôlée (No. halshs-02148638).

Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A.

(2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.

Graziani, A. (2013). Les relations entre l'administration centrale et les Agences régionales de santé (ARS): les ARS, partenaires autonomes de l'administration centrale?.

Guay, P., Simard, G., & Tremblay, M. (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines* (No. 2000s-24). CIRANO.

Gueuze, F. (2015). L'entreprise libérée, entre communication et imposture. Consulté le 15 décembre 2020, 6(15), 2016..

Guilbert, L., et Lancry, A. (2007). L'analyse des activités des cadres: l'intérêt de la triangulation des méthodes. *Le travail humain*, 70(4), 313-342.

Haas, V. (1999). Mémoires, identités et représentations socio-spatiales d'une ville, le cas de Vichy: étude du poids de l'histoire politique et touristique dans la

construction de l'image de la ville par ses habitants (Doctoral dissertation, Paris, EHESS).

Hamel G., Breen B. (2007). *The Future of Management*, Harvard Business Press.

Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.

Hamel, G. (2008). The future of management. *Human resource management international digest*.

Hatch, M. J., et Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organisations: de l'intérêt de perspectives multiples*. De Boeck Supérieur.

Höpfl, H. M. (2006). Post-bureaucracy and Weber's "modern" bureaucrat. *Journal of Organizational Change Management*.

Iazykoff, V. (1991). Le management participatif à France-Télécom. *Politiques et management public*, 9(1), 121-132.

Jack, R. (2018). Building teal organizations with servant leadership? In *Practicing Servant Leadership* (pp. 187-207). Palgrave Macmillan, Cham.

Jacquinet, P., & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 365-384.

Jaidi. (2017). Relations humaines : au-delà du rêve de « l'entreprise libérée » <https://theconversation.com/relationshumaines-au-dela-du-reve-de-lentreprise-liberee-71923>, consulté le 16/05 2020

Koleva, P., & Gherib, J. (2012). La responsabilité sociale des entreprises en Tunisie: une lecture institutionnaliste. *Revue Tiers Monde*, (4), 83-99.

Landier, H., Berthelot, V., et Geuze, F. (2016). L'entreprise libérée: ce qu'elle laisse dans l'ombre. *Personnel*, (566), 60-61.

Lebrun, A. C. (2022). *L'innovation managériale dans les petites et moyennes entreprises: Le cas d'innovations managériales alternatives à l'organisation hiérarchique dans les PME en croissance* (Doctoral dissertation, Université Montpellier).

Lewin, K. (1952). Group decision and social change. *Readings in social psychology. Newcombe and Hartley (Eds.), Henry Holt, New York.*

Likert, R. (1967). The human organization: its management and values.

[Lucie Diez](#). (2017). Entreprise libérée transforme le circuit de décision. « <https://www.economieintuitive.com/entreprise-liberee-transforme-decision/#:~:text=L'information%20est%20d%C3%A9tenu%20par,qui%20cr%C3%A9e%20de%20la%20valeur%20> », Consulté le 20 août 2020

Malone, T W., Atlee, Tet Lévy P. (2008), « Collective intelligence ». *Social Text*, available at <http://www.socialtext.net/mit-ccilindexcgi>,

Marmorat S., Nivet B. (2017). L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 2, p. 141-161.

Mattelin Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2018). L'entreprise libérée: quelle (s) nouveauté (s)? Une revue

systematique de la litterature.
In *XXVIIe Conference
Internationale de Management
Strategique* (pp. 1-34).

Mattelin-Pierrard, C. (2019). *Des
antecedents manageriaux a la
performance sociale de
l'entreprise liberee: une lecture
integrative par l'innovation
manageriale* (Doctoral
dissertation, Universite Savoie
Mont Blanc).

Mattelin-Pierrard, C., Bocquet,
R., & Dubouloz, S. (2020).
L'entreprise liberee, un vrai
concept ou une simple
etiquette?. *Revue francaise de
gestion*, 291(6), 23-51.

McGregor, D. (1966). The human
side of enterprise. *Classics of
organization theory*, 2(1), 6-15.

Mzid, I., & Mezghani, L. (2012).
Impact de l'altruisme sur la
creation de nouvelles unites
familiales. *Management
international/International
Management/GestiónInternaciona
l*, 16(2), 147-159.

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

Peters T.J. (1993). *L'entreprise
liberee: liberation management*,
Dunod, Paris

Peters, T. J., Peters, T. J., Peters,
T. J., & Peters, T. J.
(1992). *Liberation management:
Necessary disorganization for the*

nanosecond nineties (pp. 673-
674). London: Macmillan.

Picard H. (2015). « Entreprises
liberees », parole liberee ?
Lectures critiques de la
participation comme projet
managerial emancipateur, These
de doctorat, Universite Paris
Dauphine, Paris 9.

Plo, L. (2018). Proposition
d'une demarche de deploiement
d'une solution PLM dans des
entreprises " liberees ": cas du
biscuitier POULT (Doctoral
dissertation, Universite de
Bordeaux).

Ralph, K. White et Lippitt,
Ronald. (1960). *Autocracy and
Democracy: An Experimental
inquiry*

Ramonjy, D., Petit, F., et Schäfer,
P. (2013). Management
strategique de la RSE et norme
ISO 26000: le cas de Fleury
Michon. *Question (s) de
Management*, (1), 55-68.

Romelaer, P., & Mintzberg, H.
(1982). *Structure & dynamique
des organisations*. Les Editions
d'organisation.

Rousseau, T., et Ruffier, C.
(2017). L'entreprise liberee
entre liberation et
deliberation. *Revue
internationale de
psychosociologie et de gestion
des comportements*

organisationnels, 23(56), 109-123.

Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, 5, 199-225.

Saunderson, R. (2004). Survey findings of the effectiveness of employee recognition in the public sector. *Public personnel management*, 33(3), 255-275.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.

Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices: Theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35(2), 155-179.

Thiéart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Thomas, A. L., et de Nanteuil, M. (2017)." Le modèle de l'entreprise libérée face au réel: le cas de Décathlon.

Vaccaro, I. G., Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., et Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational

size. *Journal of management studies*, 49(1), 28-51.

Vandermissen, V. (2015). L'entreprise libérée: Un nouveau modèle de management pour l'économie sociale. *Bruxelles: PLS*.

Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change*, 12(3), 577-606.

Verrier, G., et Bourgeois, N. (2016). Faut-il libérer l'entreprise?: Confiance, responsabilité et autonomie au travail. Dunod.

Voegele S. (1993). « L'entreprise libérée : libération, management (Tom Peters) », Réseaux, 11, n° 61, p. 145-146.

Weil, T., & Dubey, A. S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée* (No. hal-02554888).

Willis, J. W., Jost, M., et Nilakanta, R. (2007). Foundations of qualitative research: Interpretive and critical approaches. Sage.

Yin R. (1990, 1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.