

**Mieux comprendre le phénomène d'adoption d'une innovation managériale  
grâce aux caractéristiques et représentation sociale des dirigeants.  
Le cas de l'entreprise libérée**

**Sandra DUBOULOZ**

Maître de conférences en sciences de gestion

[sandra.dubouloz@univ-smb.fr](mailto:sandra.dubouloz@univ-smb.fr)

**Caroline MATTELIN PIERRARD**

Doctorante en sciences de gestion

[caroline.mattelin@univ-smb.fr](mailto:caroline.mattelin@univ-smb.fr)

Université Savoie Mont-Blanc – IREGE

4, Chemin de Bellevue - BP 80439 - 74944 Annecy le Vieux Cedex

## **Résumé**

L'objectif de cette recherche est de déterminer les influences que peuvent avoir les dirigeants dans l'adoption d'une innovation managériale (IM) et plus particulièrement de comprendre et examiner le rôle des caractéristiques ou profils des dirigeants et de leur représentation sociale lors de leur décision d'adopter une IM telle que les nouvelles pratiques managériales et structures organisationnelles associées à l'entreprise libérée (EL). Dans cette perspective, nous empruntons une approche cognitive de la stratégie qui suggère qu'au-delà des caractéristiques des dirigeants, une des clefs du processus stratégique réside dans leurs perceptions et représentations sociales. A travers une étude qualitative multi-cas et pluri méthodologique, auprès de cinq entreprises identifiées comme libérées ou en voie de libération au regard du cadrage théorique préalablement réalisé, nous avons interviewé six dirigeants. Trois principales contributions sont relevées au terme de ce travail. Tout d'abord, nous montrons que les représentations sociales des dirigeants sont des antécédents clés à l'adoption d'une IM alors qu'elles n'ont, à notre connaissance, jamais été investiguées en tant que telle. Ensuite, cette approche par les représentations sociales des dirigeants participe à identifier les fondements théoriques de l'EL. Enfin, notre démarche qualitative a permis de décrypter d'autres explications au rôle de certaines caractéristiques des dirigeants, telles que leurs expériences, qui avaient préalablement été identifiées comme déterminantes pour l'adoption d'IM lors de précédentes recherches mobilisant des méthodes quantitatives. Notre démarche qualitative montre que ces expériences ont pu être à l'origine du développement d'une attitude de cynisme organisationnel envers des organisations traditionnelles et hiérarchiques, déclencheur de croyances fortes face à des modes de management et d'organisation alternatifs.

## **Mots clés**

Innovation Managériale, Antécédents, Adoption, Entreprise libérée, Représentation sociale

## **Mieux comprendre le phénomène d'adoption d'une innovation managériale grâce aux caractéristiques et représentation sociale des dirigeants. Le cas de l'entreprise libérée**

### **INTRODUCTION**

Alors que les Innovations Managériales (IM) sont dites stratégiques pour les organisations (Damanpour, 2014), le monde académique a tardé à s'y intéresser. Les recherches sur les IM sont ainsi qualifiées d'« émergentes » et l'IM demeure sous-explorée (Damanpour, 2014 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Volberda *et al.*, 2013).

L'IM est définie comme l'introduction d'une pratique, d'un procédé, d'une structure, d'une technique managériale nouvelle et destinée à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels (Mol et Birkinshaw, 2009). La GPEC<sup>1</sup>, le Lean Manufacturing, les structures matricielles sont parmi les IM les plus remarquables (Hamel, 2006). Et aujourd'hui, les managements démocratiques ou du lâcher prise sont données comme des IM d'avenir (Dufour et Andiappan, 2013 ; Le Roy et Jaouen, 2013).

Ces modes démocratiques de management et d'organisation notamment rattachés au modèle « d'entreprise libérée » (EL), sont adoptés par de nombreuses entreprises au plan mondial (Getz et Carney, 2013 ; Hamel, 2007 ; Picard, 2015). Pourtant, s'il existe des enquêtes de terrain au sein d'entreprises dites libérées (Getz et Carney, 2013), peu de travaux scientifiques proposent des fondements théoriques solides face à ces nouveaux modèles managériaux. De plus, les facteurs favorisant ou freinant leur adoption de telles IM restent à identifier.

Par ailleurs, les connaissances sur les antécédents de l'IM et leurs effets restent limitées (Mol et Birkinshaw, 2012). Pour expliquer l'hétérogénéité des entreprises en matière d'adoption d'innovations par les organisations, trois catégories d'antécédents sont traditionnellement distinguées : les caractéristiques de l'organisation, les caractéristiques de l'environnement et les caractéristiques des membres de l'organisation (Kimberly et Evanisko, 1981 ; Rogers, 1995). Les premières sont les plus étudiées, notamment la taille de l'organisation et sa structure organisationnelle (Damanpour, 1991 ; Dubouloz, 2013). Concernant les caractéristiques des individus ou membres des organisations, les plus étudiées pour l'adoption d'une IM sont relatives au niveau de qualification des salariés (Ganter et Hecker, 2013 ; Mol et Birkinshaw, 2009). Quant au profil, à l'expérience et à l'attitude des top-managers, peu de recherches les ont intégrées à ce jour. Celles qui l'ont fait se sont concentrées sur l'âge, le genre, le niveau de formation, l'ancienneté dans le poste ou les fonctions, et l'attitude face à l'innovation (Damanpour et Schneider, 2006, 2008). Cela semble d'autant plus paradoxal que les

---

<sup>1</sup> Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

recherches en stratégie reconnaissent que les dirigeants ont une force motrice indéniable pour ou contre les IM (Daft, 2001 ; Elenkov, 2008 ; Elenkov et Manev, 2005).

Fort de ces constats, l'objectif de cette recherche est de déterminer les influences que peuvent avoir les dirigeants dans l'adoption d'une IM telle que les modes de management associés à l'EL. Dans ce cadre, nous empruntons une approche cognitive de la stratégie. Celle-ci suggère qu'au-delà des caractéristiques des dirigeants, une des clefs du processus stratégique réside dans leurs perceptions et représentations sociales (Laroche et Nioche, 2006). Dans ce cadre, la représentation sociale est définie comme un « ensemble organisé d'opinions, d'attitudes, de croyances et d'informations se référant à un objet ou à une situation. Elle est déterminée à la fois par le sujet lui-même, par le système social et idéologique dans lequel il est inséré, et par la nature des liens qu'il entretient avec l'objet situé dans ce système social. » (Abric, 1991).

Si le rôle des représentations sociales des dirigeants est reconnu comme déterminant pour l'internationalisation des entreprises et les acquisitions/transmissions d'entreprises (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Ricard *et al.*, 2016 ; Ricard *et al.*, 2012), il n'a pas, à notre connaissance, été questionné dans le cadre de l'adoption d'une IM. Il permet pourtant, d'une part, de comprendre l'engagement des leaders dans des nouvelles formes d'organisation et de management et d'apprécier les fondements de leurs décisions (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009). Il peut, d'autre part, permettre d'apporter une compréhension fine de leur représentation sociale de la dite IM. Dès lors, nous nous demandons quel rôle jouent le profil et la représentation sociale des dirigeants dans l'adoption d'une IM telle que l'EL.

Pour cela, nous réalisons une étude qualitative multi-cas auprès de cinq entreprises identifiées comme libérées ou en voie de libération au regard du cadrage théorique préalablement réalisé. Dans ce cadre, six dirigeants sont interviewés.

Cette recherche contribue à l'enrichissement des travaux, encore limités, sur l'IM (Damanpour et Aravind, 2012 ; Volberda *et al.*, 2013) comme sur l'EL. L'approche par les représentations sociales nous permet non seulement d'aider à théoriser l'EL mais également à élargir et affiner l'état des connaissances sur les antécédents à l'IM.

## **I – CADRE CONCEPTUEL**

### **1.1. L'entreprise libérée : une forme émergente d'innovation managériale**

Mol et Birkinshaw (2009) définissent l'IM comme « l'introduction d'une pratique, d'un procédé, d'une structure, d'une technique managériale nouvelle et destinée à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels » (p. 1269). Quatre principales caractéristiques de l'IM émanent de cette

définition largement retenue dans la littérature (Ganter et Hecker, 2013 ; Vaccaro *et al.*, 2012 ; Volberda *et al.*, 2013). Premièrement, l'IM fait partie de la catégorie des innovations non technologiques et porte sur les rôles et routines par lesquels le travail est réalisé au sein des entreprises (Birkinshaw *et al.*, 2008). Selon Hamel (2006), elle se réfère à la manière dont les managers changent et réinventent les pratiques et procédés qui permettent d'encadrer le travail. La seconde caractéristique de l'IM est son aspect multidimensionnel dans le sens où elle regroupe aussi bien des pratiques, techniques managériales que les structures et procédés organisationnels. La nouveauté est la troisième caractéristique clé de l'IM. Selon Van de Ven (1986), la nouveauté peut être entendue au niveau de l'organisation. Dans cette perspective, les nouvelles pratiques managériales et structures organisationnelles représentent une IM dès lors qu'elles sont perçues comme totalement nouvelles par l'organisation qui les adoptent et ses membres (Van de Ven, 1986). Enfin, Birkinshaw *et al.* (2008) insistent sur une quatrième caractéristique de l'IM, à savoir son intentionnalité, soit le fait qu'elle réponde à des objectifs de performance qu'ils soient entendus d'un point de vue financier ou social.

Dès 2007, Hamel (2007) classe les pratiques de management de l'entreprise Gore, EL la plus largement citée, telles que la suppression de la hiérarchie, la non nécessité de l'approbation de la direction comme condition de l'étude des projets nouveaux, l'auto gestion des équipes, le temps dédié aux projets, parmi les IM remarquables, d'intérêt et d'avenir. Avant lui, Abrahamson (1991) qui empruntait le terme de « technologie administrative » pour parler d'IM, citait la décentralisation (Mintzberg, 1990) et l'enrichissement du travail (Hackman, 1975) comme des exemples d'IM largement diffusées. Lam (2005) considérait également les organisations plates et caractérisées par une extrême délégation des tâches et de la responsabilité des projets à des équipes autonomes comme des IM, en donnant à cet égard l'exemple de l'entreprise danoise Oticon citée comme EL par Getz et Carney (2013). Plus récemment, des chercheurs français ont prolongé et actualisé la démarche d'identification des IM remarquables en les répertorient par domaine, ce qui a fait l'objet d'un ouvrage collectif (Le Roy et Jaouen, 2013). Parmi les IM répertoriées dans cet ouvrage, les managements démocratiques ou du lâcher prise, faisant écho au modèle d'EL popularisé par Getz (2009) ; Getz et Carney (2013) sont également données comme des IM d'avenir.

S'il existe des enquêtes de terrain au sein d'entreprises dites libérées (Getz et Carney, 2013) elles-mêmes relayées par des témoignages d'entreprises (Nayar, 2010 ; Zobrist, 2013a ; Zobrist, 2013b) et par la presse, l'EL a fait l'objet de peu de travaux scientifiques. Toutefois, les travaux sur l'IM mobilisés conjointement à certaines recherches très récentes sur l'EL, permettent d'apporter les premières pierres à l'édifice des composants de l'EL.

En effet, selon Mamman (2009), l'IM est composée de trois cercles concentriques (les 3P). Au centre de l'IM, se trouve le P de la philosophie gestionnaire, soit la manière de penser ou les hypothèses

à l'origine de l'IM. Elle traduit le but général de l'utilisation de l'IM et représente les fondations de l'IM, sur lesquelles sont construits les pratiques et principes associés. Le second cercle concentrique comprend les principes qui correspondent en quelques sortes aux règles qui guident l'application de la philosophie. Enfin, le troisième P correspond aux pratiques. Il s'agit de l'ensemble des supports concrets ou pratiques concrètes sur lequel repose l'IM et qui lui permet de fonctionner.

Des travaux de *Peters (1992)* à ceux de *Getz et Carney (2013)*, il ressort qu'aux fondations de l'EL, qui s'inscrit dans la filiation des utopies sociales (Picard et Marti Lanuza, 2016), se trouve le rejet des relations de subordination classiques et des statuts sociaux attachés. *La philosophie gestionnaire* de l'EL repose ainsi sur l'idée de liberté laissée aux collaborateurs de l'entreprise pour entreprendre les actions qu'eux-mêmes estiment bonnes et adéquates pour la vision de l'entreprise, ce que Getz (2012) nomme « la liberté d'agir pour le bien de l'entreprise » (p.27). *Cette philosophie* repose sur le précepte issu de la théorie Y de McGregor (1960) « l'homme est bon et il faut lui faire confiance » (Zobrist, 2013a ; Zobrist, 2013b) et savoir créer des « foyers de liberté » où tous les collaborateurs, quel que soit leur statut, peuvent mener à bien des actions voire des projets innovants. Les valeurs constituent les fondations de l'EL (Lefebvre et Shiba, 2005).

Les règles qui guident l'application de cette philosophie ou les principes de l'EL au sens de Mamman (2009) sont alors le démantèlement des symboles de pouvoir et des pratiques d'inégalité entre collaborateurs, le partage ouvert et actif du dirigeant quant à la vision de son entreprise, le développement d'un environnement favorable à l'autonomie, la responsabilisation et la liberté de chacun (Getz, 2012). Ces principes sont à rapprocher des conceptions alternatives du management et du leadership, telles que les « organisations *manager-less* » (Picard et Marti Lanuza, 2016) ou les organisations fondées sur la démocratie de Follet dans lesquelles le pouvoir est partagé, et la loi de la situation prévaut, en lieu et place d'un système basé sur l'ordre et la domination (Child, 2013 ; Parker, 1984).

Quant aux *supports concrets ou pratiques concrètes* sur lequel repose l'EL, les travaux qui lui ont été dédiés permettent d'en identifier un certain nombre. Centrée sur les processus de structuration organisationnelle et managériale en lien avec l'évolution des relations clients, la recherche de Gilbert *et al.* (2014) met en évidence que l'EL se traduit par des supports concrets tels qu'une configuration dominante en mini-usines autonomes (Lefebvre et Shiba, 2005) qui fonctionnent selon des modes de coordination s'apparentant, selon la typologie proposée par Mintzberg (1990), à la standardisation par les résultats et les valeurs avec également une forte tendance à l'ajustement mutuel. Le peu de hiérarchie (structure organisationnelle plate), un niveau de contrôle très faible, et un haut degré d'autonomie de décision laissé aux collaborateurs, la participation comme mode de fonctionnement



pour aboutir à une prise de décision (Damanpour et Schneider, 2006). Dans cette recherche, nous cherchons à identifier et comprendre les facteurs qui influencent la décision d'adopter une IM telle que l'EL, soit les antécédents à l'adoption d'une IM. Pour expliquer l'hétérogénéité des entreprises en matière d'adoption d'IM par les organisations, trois catégories d'antécédents sont traditionnellement distinguées : les caractéristiques de l'organisation (facteurs internes), les caractéristiques de l'environnement de l'organisation et ses relations inter-organisationnelles (facteurs externes), et les caractéristiques des membres de l'organisation (facteurs individuels), notamment des équipes dirigeantes (Kimberly et Evanisko, 1981) qui représentent les acteurs clés lors de la phase de décision d'adopter une IM (Daft, 1978). Nous nous focalisons donc ici sur les facteurs individuels relatifs aux dirigeants.

### *L'influence des facteurs individuels sur l'adoption d'une innovation managériale*

Les facteurs individuels font partie des antécédents à l'adoption d'une IM les moins étudiés, les recherches s'étant davantage focalisées sur les caractéristiques structurelles des organisations et les facteurs externes notamment liés à l'intensité concurrentielles (Dubouloz, 2013). Concernant les caractéristiques des dirigeants, comme le montre le tableau de synthèse n°1 ci-après, les plus étudiées pour l'adoption d'une IM sont relatives à leur niveau de qualification et d'expérience, qui, en général, a un effet positif (Ganter et Hecker, 2013 ; Mol et Birkinshaw, 2009). Quant à l'expérience et à l'attitude des dirigeants, peu de recherches les ont intégrées à ce jour. Celles, plus rares, qui l'ont fait se sont concentrées sur l'âge, le genre, l'ancienneté dans le poste ou les fonctions, l'orientation politique, l'attitude face au changement, à la prise de risque et le style de leadership. Les représentations sociales des dirigeants n'ont, à notre connaissance, jamais été investiguées comme de potentiels antécédents de l'adoption d'une IM alors que des recherches ont montré leur effet sur d'autres décisions stratégiques comme l'internationalisation des firmes ou les décisions relatives à des fusions/acquisitions (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 ; Ricard *et al.*, 2016 ; Ricard *et al.*, 2012).

### **1.3. Les représentations sociales des dirigeants comme antécédents de l'adoption d'une IM**

Selon l'approche cognitive de la stratégie, encore peu connue en France, la réflexion stratégique des dirigeants, leur pensée, dans leurs contenus comme dans leurs mécanismes, sont placées au centre des processus stratégiques (Laroche et Nioche, 2006). Les représentations constitueraient les fondements de la vision stratégique (Verstraete, 2001). Aussi, paraît-il paradoxal que l'influence des caractéristiques psycho-cognitives ou des représentations sociales des dirigeants sur les décisions stratégiques telles que l'adoption d'une IM ait fait l'objet de si peu de recherches.

Une représentation sociale peut-être définie comme un « ensemble d'informations, d'attitudes, d'opinions, de croyances, organisé autour d'une signification centrale » à propos d'un objet donné (Abric, 2011) . Si l'information est l'action de donner la connaissance d'un fait sur l'objet, l'attitude

consiste à évaluer de manière positive ou négative cet objet (Moliner et Guimelli, 2015). La croyance, quant à elle, est le fait de croire, c'est à dire de tenir quelque chose pour véritable et réelle, d'être persuadé ou intimement convaincu qu'elle est vraie. Par extension, l'opinion est la réponse d'un individu par rapport à un objet sous forme de convictions intimes (Abric, 2016).

Une représentation sociale est une forme de vision globale et unitaire d'un objet ou d'un sujet, un système d'interprétation de la réalité (une représentation de la réalité) qui va déterminer les comportements et les pratiques. En ce sens, elle peut fournir une clé d'analyse et de compréhension des modes de pensée des individus et donc des raisons de leurs décisions, actions, comportements et approches des situations rencontrées. Selon Moscovici (1997), « ce qui permet de qualifier de sociales les représentations, ce sont moins leurs supports individuels ou groupaux que le fait qu'elles soient élaborées au cours de processus d'échanges ou d'interactions » (p. 99). Ainsi, est-il clé de rappeler que la qualification de « sociales » des représentations n'est pas liée au fait qu'elles soient supportées par un groupe social.

Initié par les travaux de Jodelet (1989), un courant d'études dites descriptives des représentations sociales, s'est développé en s'intéressant prioritairement au langage et aux discours. Les représentations sociales sont inscrites dans le langage (les mots employés pour évoquer l'objet ou le phénomène sont imprégnés des croyances qui sont entretenues à son propos) et fonctionnent comme un langage (en raison des cadres qu'elles fournissent pour coder et catégoriser l'objet). Un autre courant d'études connu sous le nom d'approche structurale ou de théorie du noyau central a été initié par les travaux d'Abric (1976). Cette approche considère que certains éléments constitutifs des représentations sociales, le « noyau central », vont jouer deux fonctions centrales, d'une part une fonction génératrice de sens (le noyau central est ce par quoi les autres éléments prennent du sens) et d'autre part une fonction organisatrice (il détermine la nature des liens qui unissent les autres éléments appelés « éléments périphériques »). Si l'influence des représentations sociales des dirigeants sur la formation des comportements et décisions stratégiques a très rarement été investiguée, deux études récentes mettent en évidence leur intérêt en management stratégique. Par une étude de cas longitudinale d'une PME russe fournissant des systèmes de filtration d'eau potable, Ricard *et al.* (2016) montrent par exemple qu'une représentation positive de l'international par les top-managers est un facteur clé de succès de l'internationalisation de leurs entreprises ceci malgré le manque de visibilité et de connaissances sur les pays étrangers. Dans une autre étude récente, Csaszar et Levinthal (2016) montrent que les représentations des managers affectent la perception des retombées et des alternatives stratégiques qu'ils sont prêts à considérer et en définitive la qualité des stratégies qu'ils découvrent. Dans la lignée de ces travaux, nous considérons que la représentation sociale constitue un moyen

**Tableau 1 - Justifications théoriques et résultats des études empiriques sur les effets des caractéristiques des leaders et managers sur l'adoption d'IM**

	EFFETS ATTENDUS ET JUSTIFICATIONS	ETUDES EMPIRIQUES	RESULTATS
Jeune âge	<b>Positif</b> – Les jeunes managers ont plus de chances d'adopter des IM que des plus âgés notamment parce qu'ils sont plus réceptifs aux idées novatrices (Damanpour et Schneider, 2006)	Damanpour et Schneider (2006)	Non significatif
Genre	<b>Positif</b> – Les managers hommes influencent positivement la décision d'adopter une IM (Damanpour et Schneider, 2006).	Damanpour et Schneider (2006)	Non significatif
Ancienneté dans les fonctions	<b>Négatif</b> – L'ancienneté dans les fonctions influence négativement l'adoption d'une IM parce que les managers avec une forte ancienneté sont moins réceptifs aux innovations et ont tendance à accepter l'organisation telle qu'elle est » (Damanpour et Schneider, 2006).	Damanpour et Schneider (2006)	Positif
Ancienneté dans la position de manager	<b>Négatif</b> – L'ancienneté au niveau management influence négativement l'adoption d'une IM parce que les managers avec une forte ancienneté sont moins réceptifs aux innovations et ont tendance à accepter l'organisation telle qu'elle est (Damanpour et Schneider, 2006).	Damanpour et Schneider (2006) Camison-Zornoza <i>et al</i> (2004)	Positif Positif
Niveau d'éducation des top-managers et managers	<b>Positif</b> – Des top-managers hautement éduqués ont plus de chance d'identifier des nouvelles approches (le niveau d'éducation permettant une meilleure réceptivité aux nouvelles idées), de recueillir des informations qui réduisent le degré d'incertitude à leur sujet et de les retenir (Lee, Wong & Chong, 2005 ; Rogers, 1995)	Bantel et Jackson (1989) Kimberly et Evanisko (1981) Young <i>et al.</i> (2001) Damanpour et Schneider (2006) Mol et Birkinshaw (2009) Ganter et Hecker(2012)	Non significatif Positif Positif Non significatif Positif Positif
Expérience des managers	<b>Positif</b> – Les managers expérimentés ont des connaissances et compétences pour intégrer de nouvelles pratiques dans les procédés organisationnels plus de légitimité pour les faire (Damanpour et Schneider, 2006 ; Kimberly et Evanisko, 1981).	Kimberly et Evanisko (1981) Young <i>et al.</i> (2001) Damanpour et Schneider (2006)	Positif Positif Non significatif
Attitude des managers face au changement et tolérance face à la prise de risque	<b>Positif</b> – L'attitude des managers face au changement, leur tolérance face à la prise de risques sont sources d'un climat propice à l'adoption d'une IM notamment en créant une vision enthousiasmante du futur et en sélectionnant et légitimant des champions du changement en interne (Hansen et Kahnweiler, 1997 ; Hashem et Tann, 2007 ; Kanter, 1985, Kohli et Jaworski, 1990 ; Zmud, 1984).	Zmud (1984) Hashem et Tann (2007) Elenkow, Judge et Wright (2005) Chang et Hughes (2012)	Positif Non significatif Positif Positif
Style de leadership : transformationnel	<b>Positif</b> – Les leaders transformationnels peuvent stimuler le management de l'innovation notamment en partageant les risques des actions innovantes avec les suiveurs (Bass <i>et al.</i> 2003) et en les stimulant pour l'atteinte des objectifs (Vaccaro <i>et al.</i> , 2012).	Vaccaro <i>et al.</i> (2012) Elenkow, Judge et Wright (2005) Elenkov et Manev (2005)	Positif Positif Positif
Style de leadership : transactionnel	<b>Positif</b> – Les leaders transactionnels peuvent stimuler le management de l'innovation notamment en réduisant la complexité et l'ambiguïté organisationnelle (Marion et Uhl-Bien, 2001)	Vaccaro <i>et al.</i> (2012) Elenkow, Judge et Wright (2005) Elenkov et Manev (2005)	Positif Non significatif Positif
Personnalité des top-managers	<b>Positif</b> – Les variables de personnalité telles que celles retenues dans le modèle Big Five (extraversion, ouverture aux expériences, amabilité, conscience et neuroticisme) influencent positivement la créativité qui est positivement liée à l'innovation organisationnelle.	Elenkow, Judge et Wright (2005)	Positif (sauf le neuroticisme et la conscience)
Intelligence émotionnelle des managers	<b>Positif</b> – L'intelligence émotionnelle aide les leaders à prendre les bonnes décisions à propos des nouvelles pratiques managériales.	Yuvarav et Srivastava (2007)	Positif
Diversité en genre de l'équipe de direction	<b>Positif</b> – La contribution des femmes dans les équipes de direction favoriserait les IM car elles sont plus orientées vers l'humain (Torchia <i>et al.</i> , 2011)	Galia et Zenou, 2013	Non significatif
Diversité en âge de l'équipe de direction	<b>Négatif</b> – Plus grande est la diversité d'âge, plus grande est la diversité des intérêts et attentes, plus grande est la possibilité de générer des conflits et des définitions divergentes des objectifs et politiques organisationnelles	Galia et Zenou, 2013	Négatif
Hétérogénéité des expériences fonctionnelles de l'équipe de direction	<b>Positif</b> – Parce que la créativité et l'innovation requièrent la combinaison d'idées, la communication inter-fonctionnelle et les équipes de direction inter-fonctionnelles représentent de bons précurseurs de l'innovation.	Elenkow, Judge et Wright (2005)	Positif

d'analyser et de comprendre les modes de pensée des dirigeants et donc les raisons de leurs décisions, actions, comportements concernant l'adoption d'une IM. L'étude des caractéristiques individuelles comme des représentations sociales des dirigeants semble d'autant plus importante dans le cadre des pratiques associées à l'EL que leur adoption est, selon Gilbert *et al.* (2017) conduite par un « leader libérateur » (i.e. un dirigeant) et que l'EL est « très fortement [dépendante] de la figure du leader ». (p.47).

## II – UNE DEMARCHE QUALITATIVE PLURIMETHODOLOGIQUE

Dans la mesure où ce sont des productions discursives qui permettent d'accéder aux représentations (Abric, 2011), les approches qualitatives de recueil et d'analyse des discours et pratiques constituent la charpente méthodologique des travaux effectués dans le cadre du courant d'études dites descriptives comme structurales des représentations sociales.

### 2.1. Contexte social des 5 cas sélectionnés

Six dirigeants ayant participé à la décision d'adopter des pratiques managériales et organisationnelles associées au modèle d'EL au sein de leurs entreprises ont été interrogés entre le 04/05/2016 et le 06/10/2016 (Cf. tableau 2). Les entretiens, d'une durée de 45 à 125 minutes ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

La sélection des 5 entreprises répond aux critères d'échantillonnage théorique proposés par Hlady Rispal (2002) : (1) la représentativité théorique : il s'agit de cinq entreprises qui ont décidé d'adopter des pratiques managériales et organisationnelles associées au modèle d'EL et qui ont été maintenues à ce jour. Leur identification a été réalisée grâce à la carte des entreprises libérées Google et/ou au livre de Getz (Teractem, Favi et Nicomatic), suite à des conférences et/ou articles de presse (Nicomatic, Teractem, SMTK), suite à une proposition du dirigeant et une validation du « statut d'EL » (BeProject). Les pratiques mises en œuvre dans les 5 entreprises et associées à l'EL ont fait l'objet d'une validation de leur statut d'EL. (2) la variété : elles sont de tailles différentes et issues de secteurs d'activités différents ; (3) une potentielle richesse de données dans la mesure où les dirigeants de ces 5 entreprises nous ont ouvert grand leurs portes par intérêt pour l'étude menée (Cf. tableau 2).

« La signification d'une représentation sociale étant toujours imbriquée ou ancrée dans des significations plus générales intervenant dans les rapports symboliques propres à un champ social donné » (Doise, 1992), une référence au contexte social, c'est-à-dire notamment à la place occupée dans le contexte social par l'individu concerné, est clé. Aussi, une description de celui-ci pour les six sujets interviewés est-elle réalisée dans l'encadré 1 ci-après.

Tableau 2 – Caractéristiques des entreprises

CAS	Activité	Effectifs Localisation	Statut des dirigeants	Date entretien et durée	Date décision EL	Principales pratiques associées à l'EL
NICOMATIC	Production de micro-connecteurs pour environnement hostile	150 à Bons-en-Chablais (74) 260 dans le monde (8 filiales)	PDG Propriétaire (roulement dans la Direction Générale avec son frère)	04/05/2016 1 :35 :15	2011 (date de création : 1976)	Mini-usines; Réduction forte et consciente des symboles de pouvoir (places de parking direction, plus d'organigramme) ; Réduction des échelons hiérarchiques ; Décentralisation ; Diminution du nombre de managers et évolution de leur rôle ; Management basé sur la confiance et la responsabilisation; Focus sur la satisfaction et l'épanouissement des salariés (enquêtes...);
BeProject	Conception de systèmes d'informations sur mesure	20 personnes Mazamet (81)	Propriétaire dirigeant	11/05/2016 0 :43 :06	Depuis sa création (2004)	Forte responsabilisation (choix des projets en fonction des appétences, RDV clients...); recherche de satisfaction et d'épanouissement des salariés (cadre de travail, choix des projets, formations...);
SMTK	Affichage événementiel, signalétique, marquage textile et objets publicitaires	26 Les Marches (73)	Propriétaire dirigeant	19/05/2016 1 :00 :46	Depuis sa création (2006)	Autonomisation ; Elargissement et enrichissement des tâches ; Structure plate ; Pratiques de concertation collective ; Focus sur la satisfaction et l'épanouissement des salariés (enquêtes...);
TERACTEM	Opérateur d'aménagement et promoteur d'immobilier d'intérêt général	60 Annecy (74)	(1) Directeur général (depuis 2013)	19/05/2016 1 :19 :45	Juillet 2013 (date de création : 1958)	Réduction forte et consciente des symboles de pouvoir (places de parking direction, plus d'organigramme) ; Réduction des échelons hiérarchiques ; Décentralisation ; Autonomisation ; Management basé sur la confiance et la responsabilisation; Elargissement et enrichissement des tâches ; Pratiques de recrutement axées sur les savoir-être adaptés au mode de fonctionnement « EL »
FAVI	Fonderie	400 Hallencourt (80)	Ex-dirigeant	06/10/2016 1 :32 :26	1983 (date de création : 1956)	Mini usines ; Responsabilisation (congés, recrutement, pas de contrôle des heures...); Autonomisation ; Elargissement et enrichissement des tâches ; Réduction des échelons hiérarchiques ; Décentralisation ; Réduction des fonctions support ; Réduction forte des symboles de pouvoir (places de parking direction, voitures de fonction) ;

## 2.2. La collecte des données

La constitution de la RS nécessite comme nous l'avons vu un double repérage : celui de son contenu et celui de son organisation, c'est-à-dire sa structure interne. Toute étude d'une représentation sociale gagne alors à se fonder sur une approche de recueil des données pluri méthodologique (Abric, 2011). Aussi avons-nous mobilisé trois modes de recueil.

**L'entretien semi directif** a représenté notre premier et principal mode de recueil des données. Il conjugait deux objectifs : identifier les caractéristiques des dirigeants susceptibles d'expliquer l'adoption d'une IM telle que l'EL et accéder à leur représentation sociale de l'EL pour voir en quoi elle pouvait influencer leur décision d'adoption.

### ENCADRE 1 - Descriptions succinctes des contextes sociaux des 6 dirigeants interviewés

Julien Nicollin (40 ans) est co-proprétaire et co-dirigeant avec son frère de Nicomatic créée par son père l'année de sa naissance. Il réalise tous ses stages au sein de l'entreprise familiale. Une direction en alternance est réalisée par les deux frères, ce qui représente une vraie spécificité. « Depuis 2008, nous assurons la direction en alternance avec mon frère. Pendant les trois premières années, Olivier a été PDG de Nicomatic

France pendant que je partais en Inde pour créer une filiale. À mon retour, il est parti aux Etats-Unis puis en Corée...et là je repars dans deux mois à Singapour, pour ouvrir une filiale à Singapour.». (A ce jour, Nicomatic possède 8 filiales à travers le monde.). Diplômé de Centrale Paris en 2001, il complète sa formation initiale dans divers domaines par soif d'apprendre. C'est lors de ces formations qu'il découvre le mode de management et d'organisation initié par Zobrist chez Favi.

Mathieu Auclair (42 ans) crée BeProject en 2004. Diplômé Bac+5 en Droit, il a « travaillé en tant que salarié dans la fiscalité internationale et une grosse boîte américaine et puis il y a 12 ans j'ai démissionné, je me suis installé pour travailler à mon compte pendant 2 ans et demi seul et maintenant nous sommes 20 collaborateurs dans l'entreprise ». Il a également une activité de centre d'affaires et est président de deux associations dont un Fab-Lab.

Pierre-Antoine Gibello (36ans), diplômé d'école de commerce, il est issu d'une famille d'entrepreneurs en bâtiment et d'une fratrie de 4 enfants. Il crée SMTK en 2006. Il est parti 1,5 en Amérique latine avant de travailler dans différentes entreprises (Gaz de France, Danone, milieu bancaire) et de créer SMTK.

André Baron (49 ans), ingénieur en génie civil, a travaillé dans deux entreprises importantes (le Groupe Bouygues et un gros promoteur qui dépend de la Caisse des dépôts et Consignation) avant d'assumer les fonctions de Directeur d'exploitation chez TERACTION pendant 10 ans puis de Directeur général depuis 3 ans. Il complète sa formation initiale par Master Professionnel en management à HEC Paris. C'est à cette occasion qu'il participe à une conférence d'Isaak Getz et de Jean-François Zobrist. « Et là ça a été totalement éclairant pour moi ». Il lit, se renseigne et garde en tête ces idées clairvoyantes selon lui. Quelques mois avant le départ à la retraite de l'ancien DG, il sait qu'il allait reprendre les rênes de Teractem et réfléchit à son projet d'entreprise et échange à ce sujet avec la DRH. « Je savais qu'Axelle était un peu branchée là-dessus et j'ai été la voir juste avant de prendre mes fonctions et je lui ai dit voilà moi ce que j'aimerais mettre en place. Elle me dit banco moi j'y crois et j'aurais besoin de toi et à deux on a fait ça quoi. » On retrouve donc chez TERACTION cette idée de Direction « bicéphale » propre aussi à NICOMATIC.

Axelle Milochevitch a un parcours éclectique. Elle débute sa carrière en tant que commissaire aux comptes puis travaille plusieurs années dans l'informatique. Elle reprend ses études et obtient un DESS en management des ressources humaines. Elle travaille ensuite pendant 10 ans dans le conseil, puis en GRH pour un bailleur social. Elle entre chez TERACTION en 2012 pour participer à la mise en place du projet Ambition 2016 destiné à repenser l'organisation et la stratégie de TERACTION. « Donc voilà où on en est fin 2012, à ce moment-là, il y a Pierre, un salarié de Teractem, qui m'a mis entre les mains « L'entreprise qui croit que l'Homme est bon » et à peu près au même moment André a rencontré Isaac Getz à Paris. Il a vu une conférence, bon, il a lu le bouquin, on s'est pas trop parlé à ce moment-là car André connaissant très bien le directeur en place et savait que ça n'allait pas être possible. Puis, au départ de l'ancien Directeur, avec André, on commence à s'échanger nos bouquins... Et le 1<sup>er</sup> juillet 2013, le jour où il est intronisé directeur, il est arrivé il m'a dit on y va. » Et aujourd'hui, Axelle M. est Directrice adjointe et « Happycultrice » au sein de l'entreprise Teractem.

Jean-François ZOBRIK, diplômé d'un BTS en métallurgie (formation qu'il complète par diverses formations via le CNAM), se définit comme « petit patron naïf, paresseux et chanceux » qui a fait toute sa carrière au sein de FAVI. Encore passionné de vol en ULM et de moto à 72 ans, il a été nommé en 1986 en tant que Directeur avec « carte blanche » de son PDG pour mener et écrire la belle histoire de FAVI...qu'il continue à conter lors de nombreuses conférences...

Pour identifier les représentations sociales des dirigeants et comme suggéré par Guimelli (1995), notre guide d'entretien débute par une première partie sur l'EL fondée sur les trois fonctions des représentations sociales (les trois premières parties), à savoir la fonction descriptive qui, comme son nom l'indique, décrit et définit, au sens large, l'objet ou le phénomène ici l'EL (informations sur l'EL), la fonction prescriptive qui correspond à un registre fonctionnel qui détermine les comportements et pratiques mis en œuvre par rapport à l'EL (informations et attitudes) et enfin la fonction d'évaluation ou de jugement qui intervient lorsqu'il s'agit de porter un jugement sur cet objet (opinions et croyances). Chacun de ces registres est exploré systématiquement par le biais de questions centrées sur l'objet

Comme Abric (2011) ; Moliner et Guimelli (2015) le conseillent, nous avons couplé l'entretien semi-directif avec **l'association verbale** pour identifier le noyau central. Ainsi, nous avons demandé aux sujets d'associer au terme « EL » une série de mots induits en donnant ensuite un ordre d'importance. La consigne donnée était alors la suivante « Quels sont les mots ou expressions qui vous viennent spontanément à l'esprit quand vous pensez à l'EL ? ».

Enfin, une partie du guide d'entretien a été davantage organisée autour de **questions fermées suivant la technique de mise en cause des éléments centraux** de la représentation sociale qui représente un moyen complémentaire d'identification du noyau central. Cette technique repose sur un double principe de négation : si la négation d'un élément entraîne une négation de l'objet, c'est qu'il s'agit d'un élément central. Dans le cas contraire, il s'agit d'éléments périphériques. Les 27 questions ont été formulées à partir des éléments clés associés à l'EL et issus de la littérature. Par exemple, « Si je vous dis que les managers donnent à leurs collaborateurs des consignes sur comment faire le travail, s'agit-il d'une EL ? ».

Une triangulation des données a été opérée au-delà de ces trois modes de recueil puisque nous avons recueilli des données secondaires internes et externes telles que des enquêtes de satisfaction, les courriers et discours réalisés lors de la prise de décision d'adopter des pratiques managériales et organisationnelles associées à l'EL, les sites internet des entreprises, les vidéos disponibles sur le net, la participation à des conférences et/ou tables rondes (pour toutes les entreprises de notre échantillon sauf BeProject), des articles de presse.

### 2.3. L'analyse des données

Ici aussi, deux méthodes complémentaires d'analyse des données ont été associées.

**L'analyse thématique** est réalisée avec le logiciel Atlas Ti 7. Elle poursuit plusieurs objectifs : (1) identifier les caractéristiques des dirigeants qui ont une influence sur leur décision d'adopter une IM telle que l'EL ; (2) identifier le contenu de la représentation sociale des dirigeants interrogés quant à l'EL et analyser si elle a une influence sur leur décision. La grille thématique contient ainsi deux grandes catégories. La première concerne le contenu des représentations sociales des dirigeants quant à l'EL, avec des sous-catégories telles que informations, opinions, attitudes, croyances. La seconde catégorie est relative aux caractéristiques des dirigeants interrogés avec les sous-catégories âge, genre, niveau de formation, expériences dont hétérogénéité des expériences, attitude face au changement et ouverture face aux expériences. La sous-catégorie « autres » est également prévue. Pour l'analyse des caractéristiques individuelles des dirigeants, nous avons opté pour une analyse de contenu classique reprenant les sous-catégories citées précédemment. Pour l'analyse des représentations sociales des dirigeants interviewés, nous avons utilisé la démarche méthodologique de Gioia *et al.* (2012) de

manière à rester, lors de l'analyse de premier ordre, au plus près des discours des dirigeants interviewés pour, ensuite, théoriser les propos tenus. Les deux auteurs ont ainsi codé conjointement une retranscription d'entretien et documents associés puis se sont répartis le codage des cinq autres. Lors de l'analyse de premier ordre, nous avons utilisé la catégorisation théorique des représentations sociales en distinguant les informations, opinions, attitudes et croyances mais en restant au plus près du discours des répondants. A titre d'exemple, pour les représentations sociales de l'EL, nous avons à ce premier stade 158 catégories de premier ordre. Les deux auteurs ont alors travaillé sur les différences et similarités pour parvenir à un nombre de catégories plus gérable, soit 54. Pour l'analyse de second ordre, les deux auteurs ont opéré un regroupement en thèmes de second niveau en cherchant à théoriser davantage les éléments constitutifs des représentations sociales. Les auteurs ont alors cherché à voir s'il était possible de distiller les thèmes émergents issus de l'analyse de second ordre en dimensions agrégées et théorisées. La structure des données est illustrée dans la partie résultats.

**L'analyse prototypique** est réalisée en complément pour analyser le corpus recueilli en termes d'associations verbales. Elle repose sur l'utilisation combinée d'indicateurs de fréquence d'apparition des associations produites (nombre d'associations produites par le plus grand nombre de sujets) et d'importance (importance que les sujets accordent à chacune des associations produites) (Abric, 2011 ; Vergès, 1992). Elle permet de vérifier la structure et d'identifier le noyau central de la représentation sociale.

**Une analyse selon la technique de mise en cause** est également réalisée pour identifier les caractéristiques que les sujets interrogés considèrent comme indissociables de l'EL (noyau central).

### **III – DES CARACTERISTIQUES ET REPRESENTATIONS SOCIALES DES DIRIGEANTS A LA DECISION D'ADOPTER DES PRATIQUES ASSOCIEES A L'ENTREPRISE LIBEREE**

Si nos résultats confirment que les caractéristiques individuelles des dirigeants (3.1.) ont un effet sur leur prise de décision quant à l'adoption de pratiques associées à l'EL, ils montrent également que certaines de ces caractéristiques ont rarement été mises en évidence et que leur représentation sociale quant à l'EL (3.2) permet également de comprendre leur engagement dans ces nouvelles formes d'organisation et de management et d'apprécier les fondements de leurs décisions.

#### **3.1. Caractéristiques des dirigeants et décision d'adopter les pratiques associées à l'EL**

Le tableau 3 propose une synthèse des caractéristiques des dirigeants qui peuvent expliquer leur décision d'adopter des pratiques managériales rattachées à l'EL. Le degré d'importance de ces

caractéristiques est déterminé en tenant compte d'un indicateur de fréquence (nombre de dirigeants concernés – seules les caractéristiques partagées par au moins 4 dirigeants ont été retenues) et d'importance (degré d'importance donné à la caractéristique).

La faible ancienneté dans le poste ou les fonctions de Direction ainsi qu'un certain cynisme par rapport aux pratiques des entreprises dites de type X (McGregor, 1960) auxquelles les dirigeants ont été confrontés dans leurs expériences passées (importances des expériences hétérogènes) semblent les caractéristiques qui ont eu le plus d'influence sur leur propension à s'orienter vers des modes de management démocratiques et responsabilisant associés à l'EL. Par ailleurs, leur niveau de qualification, mais au-delà de cela, leur intérêt pour se former et se documenter en continu dans le domaine du management a apparemment aussi largement participé à leur prise de décision. En effet, s'ils sont tous diplômés d'un bac+5 (sauf J-F Zobrist qui à l'époque avait un BTS), trois d'entre eux ont découvert l'EL lors de leur reprise d'études, en formation continue. Enfin, ces 6 dirigeants ont comme caractéristique commune de ne pas avoir d'aversion face au changement, et d'avoir même une certaine appétence pour tenter, tester des choses, comme créer ou entreprendre. Le parcours personnel et professionnel de 4 d'entre eux confirme cette tendance (changements professionnels fréquents, voyages, pratiques de sports à risques, création de leurs entreprises, participation à des lancements de start-ups, fab-labs...).

### **3.2.Représentation sociale des dirigeants et décision d'adopter les pratiques associées à l'EL**

#### ***Identification des éléments constitutifs de la RS des dirigeants quant à l'EL***

A l'issue de notre analyse réalisée selon la méthodologie Gioia *et al.* (2012), nous parvenons à identifier 9 éléments clés au sein de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL : 5 concernant les informations et attitudes et 4 concernant les opinions et croyances (Cf. figure 2).

Tableau 3 – Influences des caractéristiques des dirigeants sur la décision d'adopter l'EL

CARACTERIS-TIQUES	ILLUSTRATION	DEGRE	VERBATIM
<b>Faible ancienneté dans les fonctions de Direction</b>	C'est à leur prise de fonction ou peu de temps après leur prise de fonctions en tant que dirigeants que les 6 dirigeants interviewés ont décidé d'adopter les pratiques de management et d'organisation associées à l'EL.	+++	<p>« Mon ancien directeur n'était pas très porté là-dessus, il était plutôt très hiérarchique et structuré. J'étais pendant 10 ans numéro 2 et ai attendu son départ et ma prise de fonctions à la Direction pour engager Teractem dans cette voie avec l'aide d'Axelle [DRH] qui était un peu branchée là-dessus. » (Teractem, DG)</p> <p>« Je m'étais promis le jour où j'aurais l'opportunité de créer mon activité, de bien réfléchir à ce que je ressentais, moi, en tant que salarié, pour essayer de le faire vivre différemment à mes collaborateurs » (BeProject)</p>
<b>Niveau d'éducation + Formation continue</b>	Les 6 dirigeants ont un niveau d'études élevé (Bac+5) et tous ont réalisé des formations complémentaires à leurs formations initiales ce qui a permis à 2 d'entre eux (Teractem DG et Nicomatic) de s'intéresser aux nouvelles pratiques de management associées à l'EL.	++	<p>« Et puis après en formation continue, j'ai passé le diplôme du CHIA à Genève et puis gestionnaire de fortune en Suisse... je n'ai jamais utilisé ni l'un ni l'autre mais je l'ai fait parce que j'aime apprendre... et ça m'a permis de découvrir FAVI » (Nicomatic)</p> <p>« Je suis ingénieur en génie civil et j'ai fait une formation pendant mon activité professionnelle, un Master HEC Paris en management. C'est à cette occasion que j'ai assisté à une conférence d'Isaac Getz en 2000, je crois, il n'était pas encore connu à l'époque et pour moi, ça a été complètement éclairant. » (Teractem, DG)</p> <p>« J'ai fait onze ans de CNAM après, mais bon, dispersés. » (FAVI)</p>
<b>Attitude des managers face au changement</b>  <b>Tolérance face aux risques</b>	Les 6 dirigeants interviewés disent avoir de l'appétence pour la nouveauté et de la tolérance face aux risques.	++	<p>« C'est mon tempérament aussi, tenter des trucs, expérimenter » (Teractem, DRH)</p> <p>« Je passe beaucoup de temps à me remettre en question, à penser des adaptations de notre système, même quelques-fois à tort ou de manière trop importante » (SMTK)</p> <p>« J'ai fait 20 ans de parachutisme puis à 37 ans, je saturais, j'ai réuni mes copains, j'ai dit « c'est mon dernier saut ». Je suis passé à l'ULM. » « Et puis il n'y a pas de notion du risque, c'est-à-dire que moi, j'abats le mur du magasin, je ne me dis pas « ils vont voler », je ne suis pas tourmenté. » (FAVI)</p>
<b>Expériences</b>  <b>Hétérogénéité des expériences fonctionnelles</b>	Les 6 dirigeants interviewés ont effectué des expériences plus ou moins hétérogènes par ailleurs avant de créer leurs entreprises ou de prendre leurs fonctions de Direction.	++	<p>« Mon parcours, moi, j'ai fait plein de choses. » (Teractem, DRH)</p> <p>« Alors j'ai fait un BTS, donc dans le cadre de mon BTS j'ai effectué des actions qui ont débouché sur un contrat de professionnalisation chez Gaz de France, entreprise dans laquelle je suis resté pendant trois ans. Suite à ça, je suis partie en école de commerce. Après je suis partie en Amérique latine pendant un an et demi et à mon retour d'Amérique latine j'ai travaillé pendant un an chez Danone en tant que chef de secteur ensuite je suis reparti en Angleterre sur Londres avant de revenir en France en 2006 où j'ai travaillé pendant huit mois dans la banque avant de créer la société. » (SMTK)</p>
<b>Expérience en entreprises se rapprochant de la théorie Y</b>	Ces expériences ont été sources d'apprentissage et de la formation d'attitudes, d'opinions et de croyances sur les principes à retenir pour l'entreprise...	+	<p>« J'ai fait 10 ans dans un cabinet conseils américain Deloitte... même s'il y avait des grades, c'était quand même assez libéré parce qu'on était, enfin j'étais, très autonome, très indépendante. Je vendais mes missions, je choisissais mes consultants, je gérais mon temps comme je voulais... Donc finalement, c'était très libéré comme mode de fonctionnement. Donc, là, c'était mon métier de rêve » (Teractem, DRH)</p> <p>« Disons, que, je sais pas si vous connaissez les Big Four... ces grosses boîtes là, ça reste des entreprises assez souples bien qu'elles aient une hiérarchie mais une gouvernance assez moderne, très répartie et peu pyramidale... voilà donc j'avais expérimenté ce type de fonctionnement même s'il y avait beaucoup trop de procédures, process et choses comme cela. » (BeProject)</p> <p>« Je suis sorti de l'école en 2001 et j'ai créé avec deux amis une start-up. Donc moi, j'ai commencé ma carrière pas dans l'EL mais dans le monde des start-ups et puis après j'ai rejoint Nicomatic quelques années plus tard. Elle était une entreprise plutôt X mais de taille humaine et familiale, donc on va dire X light. » (Nicomatic)</p>
<b>Cynisme organisationnel</b>	ou à rejeter... En effet, une caractéristique partagée par	+++	<p>« Mes expériences dans deux grandes entreprises américaines ont été enrichissantes... je vivais ce moment comme une</p>

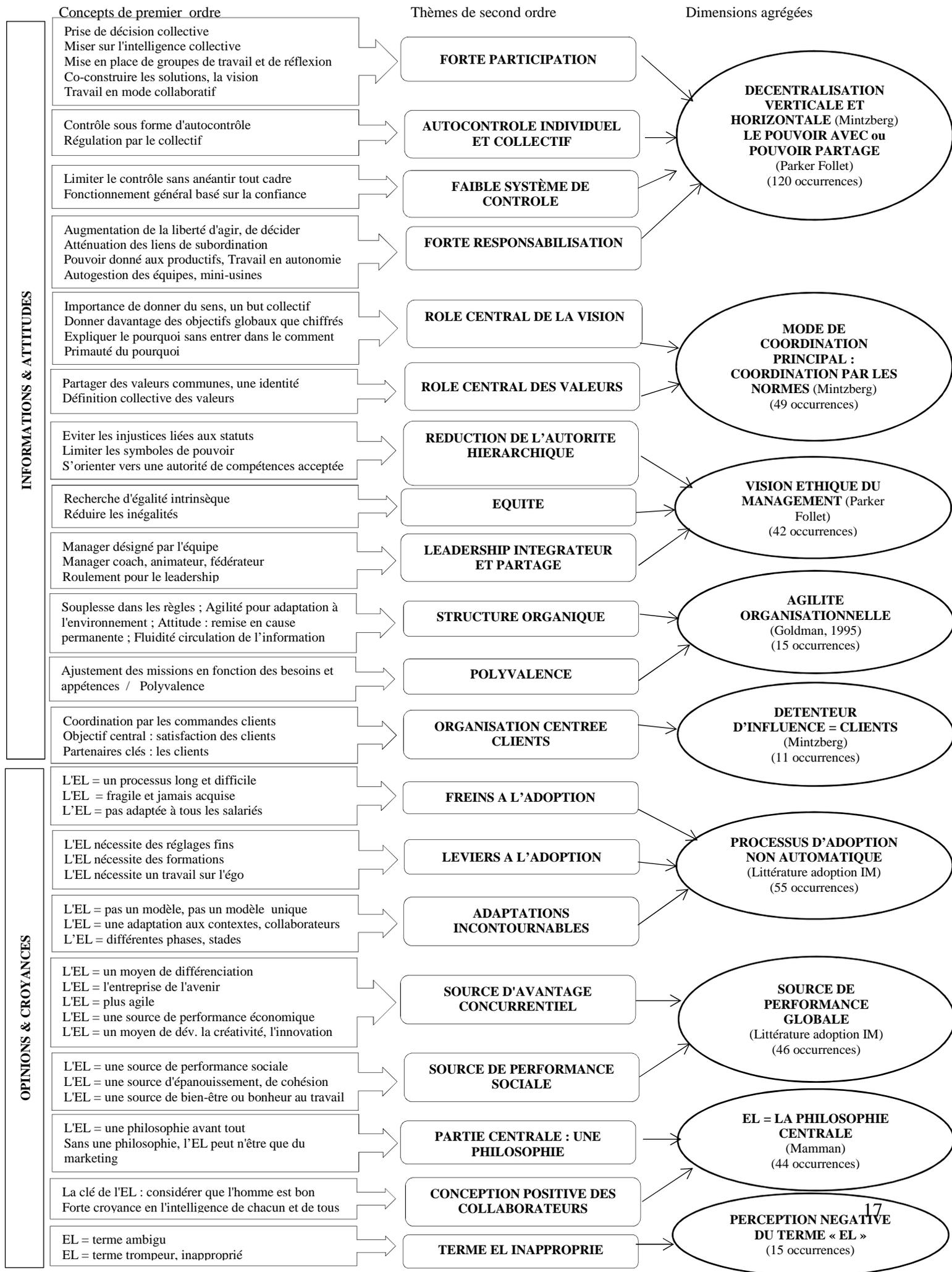
	<p>tous les dirigeants interviewés est un certain cynisme organisationnel face aux entreprises de type théorie X de Mc Gregor qu'ils ont connues préalablement ou au sein desquelles ils ont évolué lors d'expériences passées.</p>		<p><i>expérimentation de ce qu'était l'entreprise en ayant ma petite idée pour la suite au fur et à mesure en la construisant. Je m'étais promis le jour où j'aurais l'opportunité de créer ma société de bien réfléchir à ce que je ressentais moi en tant que salarié pour essayer de le faire vivre différemment à mes collaborateurs plus tard » (BeProject)</i>  <i>« Alors ma première expérience, c'est au sein d'une caisse de retraite. Donc, c'est super aseptisé, hyper sur le statut, il y avait quand même la cantine des cadres sup, la cantine des cadres et la cantines des employés !! Mon chef m'avait dit, parce que je mangeais avec mon assistante « on ne mélange pas les torchons avec les serviettes » (Teractem, DRH)</i>  <i>« J'étais dépressif quand j'étais chez Gaz de France, voilà ! ça m'a pas réussi du tout parce qu'on avait des rôles prédéfinis qui me cantonnaient à rester dans des cases et à ne pas sortir de notre champs d'action, donc c'était très limitatif comme poste, en termes d'épanouissement professionnel, c'était assez faible. » (SMTK)</i>  <i>« Alors, juste un petit point d'historique, c'est qu'on avait une structure, avant que je prenne la direction, qui était extrêmement hiérarchique et un peu enfermée aussi à travers les procédures, processus, démarches qualité, qui, quand si on regarde bien, et moi j'en fais cette analyse-là, sont ni plus ni moins que le retour à des formes de taylorisme. » (Teractem, DG)</i></p>
<p><b>Distance face au pouvoir</b></p>	<p>Une autre caractéristique partagée par 4 des 6 dirigeants interviewés est une certaine distance face au pouvoir dans le sens où ils souhaitent le partager voire s'en départir par périodes.</p>	<p>+</p>	<p><i>« Avec mon frère, on est actionnaires majoritaires et on a une direction tournante, on est trois ans PDG à tour de rôle. C'est un gentleman agreement. Les années où nous ne sommes pas PDG, en général, nous partons à l'étranger ouvrir des filiales. Donc une direction bicéphale ! L'avantage de ce côté tournant, ça pourrait être un problème, mais nous, on a jusque-là assez de distance, c'est que la remise en cause est facile... si j'ai fait quelque chose de pas terrible, mon frère n'aura pas de problème d'égo pour revenir dessus et changer les choses... donc, on apporte à tour de rôle des choses nouvelles. ». (Nicomatic)</i>  <i>« On est très différent avec Axelle [Directrice Adjointe et DRH], mais on partage une vision et puis, moi, je suis très peu présent en interne... beaucoup avec les clients en externe, alors c'est Axelle qui est en contact avec les collaborateurs ». (Teractem, DG)</i></p>

Du point de vue des informations et attitudes, la première dimension agrégée qui ressort de notre analyse et qui correspond au premier élément de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL est la décentralisation verticale et horizontale, sélective ou pas, au sens de Mintzberg (1990). Elle est la plus citée par les dirigeants (120 occurrences). Au sein de l'EL, selon la représentation sociale des dirigeants, le pouvoir de décision est pour une large part, situé au niveau des opérationnels ou délégué à différentes constellations de l'organisation. Il se fait « avec » plutôt que « sur » et est partagé au sens de Follett (1918, 1924). Les décisions sont en grande partie co-construites en misant sur l'intelligence collective et la participation de tous.

*« On voit bien qu'il y a des choses qui ne fonctionnent pas... par contre l'idée, c'est pas nous qui allons changer l'organisation et faire un nouveau mode d'organisation, c'est eux. On va fermer l'entreprise au mois de septembre une journée, le 9, on va se mettre dehors et on va décider à 60 de comment on veut fonctionner et là je pense qu'on sera innovant. » (Teractem, DRH)*

*« C'est aussi de pouvoir travailler avec les 150 cerveaux plutôt que seulement avec les cinq ou six cerveaux de la Direction... on est 150 ici. C'est une intelligence beaucoup plus forte que quand il y avait 15/ 20 personnes qui étaient managers où le but c'était plus ou moins de prendre des décisions et de penser à la place de et bien là on essaie d'avoir 150 cerveaux, donc on en rajoute 130, forcément on est plus fort. » (Nicomatic)*

**Figure 2 – Eléments constitutif de la représentation sociale des dirigeants quant à l'entreprise libérée**



Dans la RS des dirigeants, l'EL comprend très peu de systèmes de contrôle et de planification et est davantage orientée sur l'autocontrôle qu'il soit individuel ou collectif (Follett, 1918, 1924). Dans ce dernier cas, on peut également parler de régulation sociale ou par le collectif.

*« Les gens sont en autocontrôle. Quand je dis qu'il n'y a pas de contrôle, non, ils sont en autocontrôle. Tu sais que quand les gens sont en autocontrôle, d'abord, ils connaissent leur client, parce qu'ils vont le voir. Ils sont dans une rigueur. » (Favi)*

*« C'est-à-dire qu'on a l'impression, quand on met en place un système comme ça, la peur qu'on a, on se dit ça va partir dans tous les sens quoi, ça va être le foutoir. En plus quand on utilise le terme libéré, oulala attends ils vont où là, c'est mai 68. Mais quand vous mettez des systèmes et des valeurs, des choses comme ça il y a une autorégulation qui est assez exceptionnelle. » (Teractem, DG)*

Cela ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas de cadre, mais le cadre, s'il reste nécessaire, n'est pas limitatif d'autonomie et de responsabilisation.

*« C'est-à-dire à un moment donné trouver cet équilibre où on sait écouter, on sait s'adapter, mais en même temps on s'adapte par rapport à un cadre. » (SMTK)*

Les liens de subordination traditionnels s'amointrissent pour laisser plus de place à la liberté d'agir dans le cadre d'une vision commune, à la responsabilisation de chacun et de tous, ceci pouvant aller vers ce que les dirigeants appellent une autogestion ou gestion par des constellations organisationnelles de type « mini-usines ».

*« Notre organisation est très décentralisée...à l'intérieur de Nicomatic où on travaille en flux et en mini-usines...des sortes de micro entreprises autogérées : il n'y a pas grand-chose qu'elles ne gèrent pas. » (Nicomatic)*

Mais cela ne semble possible, selon eux, qu'à condition qu'une vision et des valeurs soient largement partagées. Cela conduit au second élément constitutif abordé le plus fréquemment par les dirigeants et que nous avons rattaché et théorisé sous la dimension agrégée issue des travaux de Mintzberg : le mode de coordination largement basé sur les normes (49 occurrences). La spécificité des visions et valeurs dans le cadre de la représentation sociale de l'EL repose sur le fait qu'elles soient en grande partie collectivement définies et qu'elles donnent du sens, qu'elles permettent de partager le « pourquoi » sans réduire la responsabilisation quant au « comment »...quitte à inciter les salariés à s'exprimer sur l'EL elle-même, voire à en faire son procès, comme dans le cas de l'entreprise Teractem.

*« Les caractéristiques essentielles de l'EL ? La vision et l'adaptabilité » (BeProject)*

*« Il y a huit personnes volontaires, qu'on appelle le « groupe valeurs » qui font vivre les valeurs dans l'entreprise de manière plus ou moins ludique donc c'est eux qui ont organisé l'après-midi et cette année ils ont demandé à avoir toute la journée...et donc le matin ils ont organisé le procès de l'entreprise libérée. C'est ça qui commence à être intéressant à voir. » (Teractem, DRH)*

*« On parle très peu du comment mais du pourquoi et pour qui (le client notamment) on fait les choses. » « Et ce que j'aime bien en tout cas ma vision en tout cas de l'entreprise libérée c'est qu'il y a à la fois un côté collectif, on partage des valeurs, du sens etc, mais en gardant pour chacune des personnes une singularité » (Nicomatic)*

*« Les valeurs sont tellement centrales que les recrutements se font sur cette base...et ça, c'est très nouveau » (SMTK)*

*« Nous, on a un blason, on a des valeurs, on a une devise, on a une identité. On ne contrôle plus les gens, mais le respect de l'identité par chacun. » (Favi)*

Le troisième élément constitutif de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL est une vision éthique du management (42 occurrences) au sens de Follett (1918, 1924) c'est-à-dire dans laquelle on considère que les leaders ont les mêmes droits et devoirs que les membres de leurs équipes. Cette dimension agrégée est composée de trois concepts :

(1) la réduction de l'autorité hiérarchique c'est-à-dire l'autorité liée à la fonction, au statut, et pour laquelle les symboles de pouvoir sont souvent trop ostensibles ;

(2) la recherche d'équité ;

*« Il y a un côté recherche d'égalité intrinsèque qui est marquée dans le sens politique du terme. La personne qui a tendance à montrer ses muscles, à se mettre en avant, elle va être malheureuse donc on le sait, quelqu'un qui montre une ambition par et pour le titre ça va être compliqué dans l'entreprise libérée. » (Nicomatic)*

*« Ça apporte de la justice en fait. La chasse aux signes de pouvoir, les signes de pouvoir c'est de l'injustice voilà. » (Teractem, DRH)*

*« Les places de parking réservées, mon prédécesseur l'avait pas fait pour les cadres, des choses comme ça parce que les cadres souvent c'est des gens qui se déplacent la journée donc ils sont toujours en train d'aller et venir et donc ils trouvaient pas de place donc il a dit je vais leur fermer leur parking comme ça ils auront leur place...mais pour l'ensemble des gens de base de la société eux ils considéraient que c'était une injustice. Une de nos premières actions a donc été de revenir sur ce principe. » (Teractem, DG)*

(3) le leadership intégrateur et partagé. Follett parle aussi de leadership diffus, entendu comme une responsabilité répartie entre plusieurs personnes et partagée selon leurs compétences et capacités, soit en fonction de la « loi des situations » (Child, 2013 ; Groutel *et al.*, 2010). Les managers ne disparaissent pas même si le nombre de niveaux hiérarchiques diminue. En revanche, la perception de leur rôle évolue et s'oriente vers des rôles de coach, de fédérateur. Ainsi, dans la représentation sociale des dirigeants, le manager n'est plus forcément un expert de son domaine mais plutôt un expert du management ce qui impose d'avoir foi en ses collaborateurs. Son rôle n'est pas de donner des consignes, ordres et de contrôler mais d'être en soutien des équipes, de les entraîner à contrôler les situations dont ils sont responsables, de les encourager à prendre part au management en fonction des situations. Les dirigeants sont toutefois conscients de la difficulté inhérente à cette évolution.

*« Par contre là, notre spécificité, au-delà du grade qu'on a hiérarchiquement etc., on peut se retrouver à être dans toutes les positions possibles selon le type d'intervention dans laquelle on va se trouver et c'est intéressant car celui qui prépare un jour peut revoir le lendemain celui qui l'a lui-même revu mais sur autre chose. » (BeProject)*

*« ...les ouvriers ont dit « pourquoi on ne serait pas leaders à tour de rôle ? ». Tu as 50 à 60 % des ouvriers qui ont envie d'être leaders, les autres n'ont pas envie, on ne va pas les forcer. » (Favi)*

*« Quand vous êtes dans une structure par contre qui est plus libérée pour le coup le manager il se transforme plus coach et il y beaucoup d'organisations je trouve ça intéressant où le manager il est auto désigné par l'équipe c'est-à-dire que les gens entre eux désigne la personne qui sera le plus à même de les comprendre et de les représenter et la pour le coup ça devient vraiment un élément extrêmement passionnant parce que là vous avez en face de vous des gens qui comprennent les gens ou qui ont cette passion. » (Teractem, DG)*

*« En tout cas ce rôle est plus difficile à tenir aujourd'hui qu'hier parce que hier c'était du management à la baguette, alors qu'aujourd'hui c'est du management, je dirais, à l'empathie où vous êtes obligé de vous remettre en question au quotidien et c'est pas une faculté qui est forcément donnée à tout le monde. » (SMTK)*

L'agilité ou la flexibilité représente la quatrième dimension agrégée associée à la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL. Elle représente nettement moins d'occurrences (15) mais 4 des dirigeants interviewés la qualifie de caractéristique centrale. Elle comprend les concepts de structure

organique, adaptable et de polyvalence. Cette idée d'agilité n'est pas seulement associée à la capacité de l'entreprise de s'adapter, de s'ajuster à un environnement marqué par un changement continu, ce que l'on pourrait appeler des « capacités à réagir », mais également à « des capacités d'agir » par des adaptations, innovations, en termes de produits et services mais aussi en internes, en termes d'organisation du travail, de management.

*« Alors l'objectif principal de notre engagement vers le mouvement EL, pour moi, c'est d'être agile, c'est non seulement de s'adapter à son environnement, mais même de créer le changement quoi, c'est être toujours devant. Alors je ne dis pas qu'on y est à 100% mais c'est vraiment l'objectif pour moi parce que je pense que le plus important c'est l'innovation. Si on n'est pas toujours devant on va se faire bouffer très très vite. Et ça je trouve depuis qu'on a changé l'organisation c'est peut-être là où on est les meilleurs quoi. Le fait qu'on ait libéré la parole, alors c'est pas, enfin tout le monde n'y est pas encore mais les projets d'innovations poussent les uns après les autres et je trouve que ça, ça fonctionne plutôt pas mal. » (Teractem, DRH)*

*« La caractéristique essentielle de l'EL, c'est d'être agile, d'être très agile. Agile dans la réflexion stratégique mais agile surtout humainement parlant, c'est-à-dire à un moment donné trouver cet équilibre où on sait écouter, on sait s'adapter, mais en même temps on s'adapte par rapport à un cadre. Donc on va rentrer dans ce cadre-là, dans ce cadre-là il y a possibilité de s'adapter mais on ne sort pas de ce cadre-là. » (SMTK)*

*« Dans notre organisation, on est à la fois souple, et c'est central, et rigide...souple parce qu'une énorme autonomie, en fait des équipes et des gens qui vont intervenir sur les travaux qu'on leur confie avec à chaque fois une organisation du travail qui va d'abord s'assurer que ce qu'on va confier rentre dans les envies de la personne à qui on va le confier. C'est-à-dire qu'on va jamais faire quelque chose à quelqu'un, en tout cas dans 80% des cas, parce que c'est jamais absolu, on va s'assurer que c'est en adéquation avec ces envies. Mais rigide parce qu'on est obligé d'avoir une organisation extrêmement tracée, un peu comme dans l'alimentaire... » (BeProject)*

Enfin, le cinquième élément constitutif (11 occurrences) de la représentation sociale des dirigeants quant à l'El est la centralité du client ce qui nous a conduit à la dimension agrégée issue des travaux de Mintzberg (1990) qui consiste à considérer les clients comme des détenteurs d'influence.

*« Le travail est coordonné par le client...on parle toujours de pour qui on fait les choses. » (Nicomatic)*

*« On est vraiment au côté de nos clients, les collectivités locales, pour être dans l'intérêt général. » (Tercatem)*

*« Tous les objectifs sont plutôt subjectifs, comme celui central que les clients nous aiment...sur notre blason on a par exemple : « le client qui me paie et me nourrit » (Favi)*

Du point de vue des opinions et croyances, le premier élément de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL (55 occurrences) est relatif au fait que son processus d'adoption est long, difficile tant au niveau individuel que collectif, lié à un apprentissage parfois laborieux, avec des tentations fortes et constantes de retour à des modes managériaux plus directifs et moins démocratiques. En bref, ils sont unanimes quant au fait que ce processus d'adoption est loin d'être automatique et qu'il peut exister différents niveaux de maturité quant à son adoption...voire que son processus d'adoption est sans fin.

*« Moi je crois pas du tout à l'entreprise libérée qui se fait en 2 ans. Il y en a plein d'entreprises, ça se fait en deux ans, non j'y crois pas du tout. Je pense que le processus commence, et Favi, il a mis 20 à 25 ans à faire un truc qui est relativement solide et je pense que si on fait les choses bien on ne les fait pas vite. Vu que c'est un changement de l'homme, intellectuel de l'homme ça prend du temps. » « Pour moi, il y a différentes étapes ou niveaux de maturité dans le cheminement vers la, entre guillemets, libéralisation. » (Nicomatic)*

*« Il nous reste encore des modes d'organisation de l'ancien régime voir qui se sont recréés, c'est ça qui est intéressant c'est qu'au bout de trois ans en fait on a recréé de la hiérarchie. On a recréé un comité de direction.» (Teractem, DRH) ; « Je lis tout ce qui se passe sur l'entreprise libérée, dès fois j'entends des choses qui m'effraient. On a l'impression qu'il suffit de dire aux gens aller on se tape dans la main, on y va, résultat c'est pas comme ça que ça marche. » (Teractem, DG)*

*« L'exception FAVI, c'est qu'on l'a totalement libérée. Tu as des entreprises qui sont partiellement libérées. Le gars qui dit « je garde tout, mais je supprime le pointage », difficile de parler de libération. Nous, on a totalement libéré, un peu par paresse et par naïveté, comme je le dis souvent. » (Favi)*

Ils estiment d'ailleurs que tous les individus, collaborateurs ne parviennent pas à s'adapter aux modes de management, de fonctionnement et d'organisation de l'EL. Tous font part de départs de salariés « inadaptés » à l'EL ou qui ne sont pas parvenus à s'adapter. Peut-être parfois avec un peu de cynisme, ils conviennent que ces départs ont plutôt été une bonne chose pour ne pas trop freiner ou bloquer le processus d'adoption. Plus exceptionnellement, ils avouent avoir eux-mêmes pris la décision de se séparer de certains collaborateurs qui n'adhéraient pas aux valeurs de l'EL. Cela met encore en évidence l'importance des valeurs au cœur du mode de coordination de l'EL. Enfin, certains ont conscience que l'El peut être source de mal-être pour certains collaborateurs.

*« La personne qui a tendance à montrer ses muscles, à se mettre en avant par rapport à ce type de fonctionnement là elle va être malheureuse donc on le sait, quelqu'un qui montre une ambition par et pour le titre ça va être compliqué dans l'entreprise. Ça me paraîtrait trop donneur de leçon et pas vrai de dire que l'entreprise libérée c'est la solution de tout le monde pour tous, non c'est pas vrai. » (Nicomatic)*

*« Il reste les gens à part, il y a un écart entre ceux qui osent et les autres, il y a eu deux arrêts maladies longues durées à ce moment-là ? Pas facile de se sentir bien dans un cadre libéré et agile. » (Teractem, DRH)*

*« Comme on sait que ce système-là ne va pas à tout le monde, on avait un système, je ne sais pas s'ils l'ont toujours, d'embauche avec des périodes d'essai et d'intérim assez longues. » « Parce que moi, j'ai parfaitement conscience que tu as des gens qui n'ont pas envie d'être libres, ils préfèrent être encadrés. » (Favi)*

Face aux difficultés du processus d'adoption et parce que celui-ci est loin d'être automatique, la formation représente, selon eux, un levier pour l'adaptation des ressources humaines. Elle concerne notamment l'adaptation des managers à leurs nouveaux rôles mais aussi celle de tous les membres de l'organisation (direction comprise) car les modes relationnels, de communication et de fonctionnement au sein des collectifs évoluent énormément. Trois des dirigeants ont mentionné avoir fait appel à du coaching pour eux comme pour les cadres de manière à les aider à travailler sur leur égo, sur les moyens d'inciter les collaborateurs à prendre des initiatives, et sur une prise de conscience du risque toujours présent de retomber dans les travers du management directif (Teractem, Nicomatic, SMTK).

*« Aujourd'hui ça demande énormément de compétences, le management, je pense aussi un bout de formation continue parce que comme on est dans un monde qui bouge je pense qu'ils ont besoin de se remettre à la page un petit peu tous les jours, une vraie connaissance de soi, je pense aussi passer par des phases de développement personnel. » (SMTK)*

*« L'année passée on a eu un petit coup de stress parce qu'à mi d'année, on était pas vraiment sur les objectifs qu'on c'était donnés, et c'est moi en plus qui l'ai fait...et bien, les gens redeviennent dans une organisation très directive et fermée, redeviennent fermés. » (Teractem, DG)*

Par ailleurs, les dirigeants ont le sentiment qu'il n'existe pas un modèle unique d'EL mais des modèles adaptés aux différents contextes des entreprises. De plus, des adaptations sont nécessaires pour faire face aux incompatibilités identifiées au fur et à mesure du processus. Elles peuvent parfois se faire selon un processus d'allers et retours. Enfin, s'il est difficile de parler de modèle à proprement

parler, cela s'explique par le fait que certaines pratiques de management davantage basées sur des procédures ne sont pas forcément antinomiques avec l'EL mais peuvent être complémentaires.

*« Le chemin vers l'entreprise libérée n'est pas un long fleuve tranquille...c'est ça qu'est intéressant d'ailleurs...alors il faut accepter de tenter des trucs...quitte à revenir en arrière. » (Teractem, DRH)*

*« C'est un peu le coté occidental, on a souvent le coté 'ou', on est blanc ou noir, c'est femme ou homme, c'est 'ou'. Le coté asiatique qui me paraît plus intéressant c'est la vision du 'et', on peut être les deux. On peut être le yin et le yang, c'est complémentaire. Et là je pense que c'est la même chose. On peut à la fois avoir des outils mécaniques type analytique et avoir une vision systémique de l'organisation et donc les deux peuvent marcher. Et nous notre organisme, le corps il y a quand même un tiers de chacune de nos parties, nos os, notre foie etc., ils ont quand même une action mécanique. D'ailleurs FAVI, c'est un peu le premier, c'est un peu l'archétype de l'entreprise libérée au départ c'est aussi les champions du monde de lean. » (Nicomatic)*

Dans la représentation sociale des dirigeants, une des croyances fortes et largement partagées est que l'El représente un moyen clé de différenciation et de performance qu'elle soit entendue d'un point de vue économique ou d'un point de vue social (46 occurrences).

*« Si on restait une société X, on allait se faire passer devant par nos concurrents asiatiques qui ont plus d'énergie, plus de volonté, qui sont totalement capable de faire une société X, qui ont des bons managers, qui ont d'excellents dirigeants. En plus tout est moins cher donc il faut se battre sur des points de différenciation. Le point de différenciation, c'est les employés et les ouvriers et donc l'entreprise libérée est un bon moyen de porter les employés et les ouvriers pour utiliser au maximum leurs connaissances et leur savoir-faire. » (Nicomatic)*

La performance sociale s'exprime en termes de mieux-être au travail, de bonheur au travail, d'environnement de travail agréable, confortable. Il est toutefois intéressant de noter que lorsque les bienfaits d'ordre social et humain de l'EL sont abordés, certains termes semblent devenir tabous et les dirigeants tendraient à s'excuser d'employer des termes tels que « productivité » par exemple.

*« Parce que moi, je suis persuadé que des gens qui sont heureux et motivés par leur travail sont extrêmement plus productifs. Alors là c'est, on va dire que j'ai utilisé un mot pas très humain, « productifs », beaucoup mieux dans leurs baskets, beaucoup mieux en lien avec les autres, voilà et c'est ça qui crée un environnement aussi qui est agréable. » (Teractem, DG)*

Selon eux, l'EL est par exemple davantage source d'innovations, de créativité et d'agilité.

*« Plus vous mettez une structure hiérarchique, plus vous mettez des procédures, des processus, plus les gens ils sont enfermés dans un rôle de robot, je prends un dessin volontairement, et moins ils sont créatifs, on tue la créativité...quand on ouvre les vannes, ça change tout...chez nous, on a vu à quel point ça a joué. » (Teractem, DG)*

*« L'EL, ça apporte de l'adaptabilité, une vision et une bonne santé financière...et aussi l'espoir de durer et de continuer à croire dans une bonne ambiance pour le bien de chacun. » (BeProject)*

Dans leur représentation sociale, l'EL représente d'une part l'entreprise d'avenir sans restreindre l'avenir des entreprises à ce seul modèle et d'autre part le type d'entreprise dans lequel ils auraient eux-mêmes souhaité travailler lorsqu'ils étaient salariés.

*« Selon moi l'EL fait partie, enfin de type libéré et toutes ses sous parties responsabilisantes, etc., ce système d'organisation a plutôt de l'avenir » (Nicomatic)*

*« À mon sens, l'entreprise libérée a de l'avenir, si ce n'est qu'on a un problème de succession, qui est un peu catastrophique, parce qu'il n'y a pas d'école de managers. » (Favi)*

*« Pourquoi l'EL ? Trois raisons, alors j'aurais bien voulu le faire pour moi, disons que si j'avais fait partie d'une entreprise en tant que salarié j'aurais voulu vivre cette expérience, vivre dans une entreprise qui propose ce type de management et ce type d'organisation. Deuxièmement, je pense que c'est aujourd'hui plus performant qu'un autre type*

*d'organisation, plus performant et plus épanouissant qu'un autre type d'organisation. Et troisièmement parce que je pense que c'est l'avenir. » (SMTK)*

Une autre croyance très partagée par les dirigeants interviewés (44 occurrences) est relative au fait que l'EL représente davantage pour eux une philosophie qu'un modèle d'entreprise. La philosophie est ici entendue comme la manière de penser le management des organisations, de concevoir le rôle et les capacités des collaborateurs. En fait, selon eux, aux fondements de l'EL repose une conception positive des collaborateurs, des hypothèses positives sur leurs attitudes telles qu'envisagées dans la théorie Y de McGregor (1960). Selon cette théorie, les collaborateurs ont des capacités de créativité et d'ingéniosité et recherchent généralement les responsabilités. Ces hypothèses seraient au fondement même de l'EL, au fondement des pratiques concrètes de management mises en œuvre. En revanche, ces mêmes dirigeants font part de leur crainte quant au fait que certaines démarches de « libération » reposent trop peu sur ces fondements philosophiques et relèvent davantage d'une rhétorique plus ou moins rôdée non associée à une réelle réalité, cela pouvant aboutir à des caricatures ou des mascarades de l'approche de responsabilisation et de management démocratique.

*« Je pense que c'est très philosophique et très peu outils. Je ne suis pas sûr qu'il y ait vraiment de vrais principes si ce n'est une croyance en l'homme. De là découlent pleins de choses, transparence, bienveillance, voilà oui il y a plein de choses. Mais à la base c'est parce qu'on considère que l'homme est au centre du système et qu'il est bon... pour moi c'est le seul point, il y en a plein des points mais c'est le point central. Si on ne croit pas en ça le reste c'est du marketing et si l'on croit en ça et qu'on fait pas exactement ce qu'on peut lire mais qu'on reste dans le concept, je fais quelque chose parce qu'à chaque fois que je fais quelque chose je le fais en pensant que la personne est bonne donc je vais essayer de ne pas lui mettre de contrôle, je vais essayer de lui faire confiance, je vais essayer d'augmenter ses responsabilités, sa liberté dans toutes ses actions voilà vous pouvez pas trop vous tromper. Non, définitivement, l'idée de base c'est de croire en l'homme et de travailler tout autour, point barre. » (Nicomatic)*

*« Pour moi, c'est un fondamental qui est plutôt philosophique c'est pour ça que pour moi l'EL a du mal à écrire un livre ou je ne croirais pas en celui qui va sortir un livre sur comment déployer l'EL, les différentes phases, etc. » (SMTK)*

*« Tout ce que j'ai dit avant, pour moi je le vivrais pas autrement, c'est une évidence, je n'aurais pas envie que mon entreprise soit différente de cette façon ouverte de voir les choses. Plus une motivation philosophique qui met les gens au centre. » (BeProject)*

*« On a une phrase en commun avec Axelle qu'on partage, c'est aussi pour ça qu'on s'entend bien. Nous on est persuadé que l'homme est bon, voilà. » (Teractem, DG)*

Enfin, les dirigeants interviewés partagent la même opinion quant au terme « entreprise libérée » qui leur semble non seulement ambigu mais aussi trompeur et définitivement inapproprié. Ils lui préfèrent pour 4 d'entre eux les qualificatifs d'entreprise « responsabilisante » et « agile » (Teractem (x2), Nicomatic, SMTK) qui leur paraissent plus respectueux de la réalité recherchée ou vécue. Le terme « libérée » laisse entendre que l'entreprise n'était jusque-là qu'une prison ou que l'entreprise se libère des règles, procédures, hiérarchies, pour s'orienter vers une « anarchie organisationnelle » ce qui n'est pas fidèle à la réalité et qui pourrait tromper les collaborateurs ou futurs collaborateurs et ainsi rompre ou violer le contrat psychologique créé sur la base d'un terme potentiellement mystifiant.

*« Parce que je vois qu'on fonctionne différemment des modèles habituels et traditionnels et des gens qui sont autour de nous pour la plupart de ce qu'on fait. Le fait est que c'est plutôt dans le regard et les interrogations des autres*

*qu'on s'en rend compte plus que parce qu'on estime être militant de quelque chose ou libéré. Voilà c'est plus la réaction des autres qui montre qu'on fait un peu différemment. En disant ha c'est chouette, j'aimerais travailler là, c'est étonnant, ha oui vous faites comme ça ce genre de choses. Mais le terme « libéré », nous, on ne l'utilise pas vraiment. » (BeProject)*

### **Identification des éléments du noyau central de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL**

Suite à l'identification des 9 éléments constitutifs de la structure de la RS des dirigeants quant à l'EL, les analyses conjointes dites prototypique et selon la technique de mise en cause nous permettent de déterminer quels sont les éléments du noyau central.

L'analyse des réponses des dirigeants lors des questions relatives à la mise en cause du noyau central nous permet d'identifier les éléments qui le constituent. Sur les 27 questions fermées formulées, nous retenons ici les éléments qui ont entraîné, pour quatre dirigeants au minimum, la négation de l'objet : l'EL.

Les résultats font apparaître qu'une organisation : (1) sans autonomie et responsabilisation, avec du contrôle et dans laquelle les collaborateurs ne sont pas décisionnaires sur la manière de faire leur travail ; (2) ne facilitant pas la circulation de l'information de manière ascendante et descendante ; (3) totalement basée sur des symboles de pouvoir, ne peut être considérée comme une EL.

L'analyse prototypique conforte en partie ces premiers résultats puisque : (1) l'autonomie et la responsabilisation ; (2) l'agilité et (3) la collaboration et la coopération ressortent comme les associations les plus fréquentes et importantes.

L'analyse conjointe nous conduit donc à estimer que les éléments du noyau central de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL sont : (1) la décentralisation verticale et horizontale ou le pouvoir avec ou partagé ; (2) l'agilité organisationnelle ; (3) la vision éthique du management. Cette analyse nous semble cohérente notamment pour les éléments (1) et (3) de ce noyau central qui affichaient respectivement 120 et 42 occurrences lors de notre analyse de la structure de la représentation sociale. Également identifiée dans l'analyse préliminaire, l'agilité n'affichait en revanche que 15 occurrences.

## **IV – DISCUSSION**

Conformément aux recherches conduites par Damanpour et Schneider (2006), Camison-zomoza *et al.* (2004), Elenkov et Manev (2005), Young *et al.* (2001), nos résultats montrent tout d'abord que la faible ancienneté des dirigeants dans leurs fonctions de direction, leur bon niveau de qualification, leur tolérance voire appétence face à la prise de risques et leurs expériences jouent un rôle important dans leur prise de décision concernant l'adoption de nouvelles pratiques associées à

l'EL. Traditionnellement, le rôle des expériences des dirigeants sur l'adoption d'IM s'explique par le fait qu'ils ont de meilleures connaissances des obstacles et contingences critiques susceptibles de freiner ou bloquer l'adoption de nouvelles pratiques, voire qu'ils répliquent des pratiques qu'ils ont pu observer ou expérimenter dans leurs précédentes entreprises ou précédents postes (Damanpour et Schneider, 2006 ; Young *et al.*, 2001). Notre démarche qualitative permet de décrypter un autre rôle du phénomène complexe que représentent les expériences passées. Dans le cas de nos six dirigeants, leurs expériences passées leur ont, non seulement permis de gagner en connaissances, maturité et légitimité, mais ont également été l'occasion, répétée pour certains, de développer une attitude de cynisme organisationnel quant au fonctionnement hiérarchique, statutaire, fortement orienté sur le contrôle et les procédures, etc. des entreprises qu'ils qualifient, pour certains, « d'entreprises X » en référence à la théorie X de McGregor (1960) ou « tayloriennes ». Selon Dean *et al.* (1998), le cynisme organisationnel s'entend comme une attitude négative à l'égard de l'organisation est comprend trois dimensions :

(1) Une croyance que l'organisation manque d'intégrité : ici, effectivement les dirigeants interviewés ont eu le sentiment d'un manque d'honnêteté intellectuelle des entreprises de type X quant au fait qu'elles stigmatisent trop ouvertement les différences de statut ou qu'elles rendent trop ostensiblement visible la détention différenciée de pouvoir. Comme le proposent Dean *et al.* (1998) pour expliquer cette première dimension du cynisme organisationnel, ils croient que les pratiques de ce type d'organisation manquent de justice ou l'ont sacrifiée sur l'autel d'autres enjeux.

(2) Un sentiment négatif à l'égard de l'organisation associé à des réactions émotionnelles négatives : ce sentiment est relativement fort chez les 6 dirigeants interviewés même s'ils le relativisent par la difficulté qu'ils peuvent rencontrer eux-mêmes à faire les bons choix, à décider des bonnes orientations. Ce sentiment négatif prend sa source dans le manque d'équité mais aussi le manque d'épanouissement auquel ils ont eu à faire face en tant que salariés se promettant alors de ne pas reproduire ce type de fonctionnement s'il advenait qu'ils puissent un jour diriger ou créer leur propre entreprise. Une des conséquences vécues ou un des symptômes de ce sentiment négatif a par exemple été une impression de déprimer (SMTK), ou dans les termes empruntés à Freud, de se sentir malade comme une réaction de protestation contre un monde qui nous semble malade et dans lequel on évolue (Perret, 2009).

(3) Des tendances à des comportements de discrédits à l'égard de l'organisation. Ici, ce comportement s'est résumé à des critiques ouvertement exprimées lors de nos entretiens et au fait de quitter la dite organisation ou d'attendre le moment où les rênes changent de mains pour lui tourner définitivement le dos dans le sens où l'ancienne organisation représente alors une source d'inspiration « inversée » ou un exemple à ne pas reproduire. Si le cynisme organisationnel est souvent synonyme

d'attitude de résistance au changement, il peut également se traduire, en référence à la philosophie des Cyniques, par une compréhension fine et approfondie de l'organisation et par des attitudes positives d'opposition, dans le sens source de propositions alternatives ou d'expérimentations différentes (Perret, 2009).

Au-delà du rôle des caractéristiques et profils des dirigeants sur leur décision stratégique d'adopter une IM telle que l'EL, nos résultats montrent que leur représentation sociale quant à l'EL représente une clef supplémentaire pour comprendre ce processus stratégique d'adoption. En effet, au sein de cette représentation sociale, des opinions et croyances fortement ancrées sont partagées par les dirigeants interviewés quant au fait que l'EL est source de performance globale qu'elle soit de l'ordre de la différenciation par rapport aux concurrents (par la créativité et l'innovation, par la force de l'intelligence collective) ou de l'ordre de l'épanouissement des collaborateurs et de bien-être au travail. Ces derniers aspects étant pour eux porteurs d'implication, d'efficacité, d'engagement des collaborateurs. Cette croyance forte en la performance de l'EL répondant à ce que Birkinshaw *et al.* (2008) nomment l'intentionnalité de l'IM explique bien-sûr en grande partie la décision prise par les dirigeants de l'adopter. Toutefois, s'ils partagent des opinions très positives par rapport à cette IM, ils sont également convaincus que son adoption est un processus long et très loin d'être automatique, et qui peut laisser certains collaborateurs sur la touche. Leur attitude, très positive par ailleurs, leur a permis de s'extraire des subtilités de calcul coût/utilité et d'accepter ou de dépasser cette difficulté, voire au moment de la décision, de la nier. Cela met notamment en évidence un biais cognitif supplémentaire au processus de décision qui amende, si cela est encore nécessaire, l'hypothèse de rationalité absolue des décideurs. Il est également intéressant de noter que le retentissement considérable du livre de Getz et Carney (2013) n'est pas seulement le révélateur d'une faille uniquement ressentie par les salariés entre le modèle traditionnel hiérarchique issu de l'organisation scientifique du travail de Taylor et les aspirations des individus au travail vers plus de sens, de reconnaissance et d'autonomie. Cette faille et ces aspirations sont également ressenties par quelques nouveaux dirigeants pour qui le « sens » et « l'éthique » de leurs actions de direction est aussi central et qui, dans une mouvance utopiste consciente, c'est à dire qui ne nie en aucun cas les contraintes et objectifs économiques de leurs entreprises, mettent un point d'honneur à proposer à leurs collaborateurs un environnement de travail qui a du sens et qui respectent leurs aspirations. Ces dirigeants portent eux-mêmes des visions de transformation sociale particulières, collectives, intimes et se proposent tout en le proposant à leurs salariés de réinventer les équilibres de pouvoir, sans abandonner le leur. Ainsi à la question, « en tant que dirigeant, quelle est votre plus grande responsabilité ? », 4 des dirigeants interviewés répondent en ces termes : « *Humaine, prendre en considération les aspirations de chacun, après, en second, viennent les aspects clients, finance, etc.,*

*mais au premier plan, c'est plutôt le côté humain. » (BeProject), « Ma première responsabilité, gardien du sens, la stratégie on la définit ensemble, mais on en est aussi gardien. » (Nicomatic », « C'est le devenir des gens. » (Favi), « Elle est toujours alliée à l'humain, leur donner du sens à nos actions... » (Teractem, DG).*

Nos résultats montrent également que la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL intègre une attitude négative quant au terme EL qui selon eux est trop ambigu et source de promesses auprès des collaborateurs ou futurs collaborateurs au-delà de la réalité du monde des entreprises, même si elles sont libérées ou en voie de l'être. Ils lui préfèrent globalement le nom d'entreprise « responsabilisante », voire « responsabilisante et agile », ces deux éléments étant identifiés comme faisant partie du noyau central de leur représentation sociale quant à l'EL ou autrement dit des éléments clés sans lesquels on ne peut parler d'EL. Ainsi, bien qu'efficacement promu, à tel point que l'expression « entreprise libérée » a été déposée par Lablib, société présidée par Isaac Getz, auprès de l'INPI, les dirigeants des dites « entreprises-libérées » ne sont pas loin de renier ce nom et d'en préférer des moins séduisants mais plus près d'une réalité théorisée.

L'identification des éléments constitutifs de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL aboutit à faire deux constats clés. Tout d'abord, elle montre que l'EL est constituée d'une grappe (bundle) de pratiques voire d'une grappe d'IM d'ores et déjà identifiées dans la littérature mais qui sont ici combinées pour composer l'EL. C'est un constat qui avait déjà pu être réalisé pour une autre IM reconnue et labellisée, le *Lean management* (Cua et al., 2001), mais qui demande à être davantage investigué. En effet, l'EL représente-t-elle une IM en soi ou une bundle d'IM nouvellement combinées ? Ensuite, l'identification des éléments constitutifs de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL fait ressortir des ingrédients qui tendent à nous confirmer que ce concept, s'il l'on peut parler de concept à ce stade, ne présente rien de nouveau puisqu'on les retrouve déjà dans les travaux de Mintzberg (1990), Follett (1918, 1924) ou McGregor (1960). Gilbert et al. (2017) suggère à ce sujet que l'EL n'est pas un « remake » mais pas davantage une « innovation radicale » (p.47). Toutefois, tout comme les utopies « désorganisées », telles que le Phalanstère de Fourier (1808), ont attendu des pionniers tels que Godin en France qui a fait construire à Guise en 1850 le Familistère, les concepts anciens de « pouvoir avec » ou « pouvoir partagé », de « vision éthique du management » développés par exemple par Follett (1918) ont peut-être dû attendre des utopistes modernes pour se les approprier pleinement et globalement et les appliquer en toute conscience. C'est peut-être cette distinction qu'il faut être capable de faire entre des concepts théorisés et préexistants et leur introduction, application concrète et intégrée dans le monde de quelques entreprises aujourd'hui, ce qui nous conduit à admettre qu'il s'agit de pratiques nouvelles ou d'IM au sens notamment de Van de Ven (1986). En effet, selon lui, les nouvelles pratiques managériales et structures organisationnelles

représentent une IM dès lors qu'elles sont perçues comme totalement nouvelles par l'organisation qui les adoptent et ses membres. Si les utopies porteuses de changement social concret ont du mal à trouver leur voie vers les pratiques organisationnelles, voire à se renouveler pour répondre aux crises contemporaines (Picard et Marti Lanuza, 2016), la relation entre utopie et dirigeants gestionnaires n'est peut-être pas aussi antinomique qu'il n'y paraît. Bien sûr, on peut imaginer sans peine, comme cela a été le cas pour d'autres IM avant l'EL (par exemple le Lean Management), que des démarches de « libération » conduisent à des excès ou ne sont que des façades ou caricatures de responsabilisation, autonomie, décentralisation, pouvoir partagé dont les fondements philosophiques varient tout autant que les discours tenus. Cela met une fois encore en évidence l'importance et la centralité des fondements philosophiques de l'IM comme guide pour les principes et pratiques adoptées. Les travaux de Mamman (2009) le montrent bien quant à la philosophie de qualité de vie au travail : les hypothèses, prédispositions (pourquoi pas leur représentation sociale) des dirigeants qui adoptent une IM influencent leurs interprétations de la philosophie de l'IM et peuvent aboutir à des principes et pratiques aux antipodes de la philosophie de départ. Les dirigeants interviewés en sont pleinement conscients lorsqu'ils disent que le point central de l'EL est relatif à une philosophie qui considère que l'homme est bon, et que sans elle, l'EL ne peut être que de la rhétorique sans réalité (Zbaracki, 1998). Toutefois, la force de la vision et des valeurs partagées mise en évidence par les dirigeants peut également suggérer une forme exacerbée de mécanismes de coordination par les normes au sens de Mintzberg (1990) qui peuvent présenter des limites importantes.

## CONCLUSION

L'objectif de notre recherche était de comprendre et d'examiner le rôle des caractéristiques ou profils des dirigeants et de leur représentation sociale de l'EL lors de leur décision d'adopter de nouvelles pratiques et structures managériales et organisationnelles associées à l'EL.

Notre travail est à l'origine de quatre principales contributions. Tout d'abord, en empruntant une approche cognitive de la stratégie, nous introduisons, ce qui n'a jamais été fait, à notre connaissance, les représentations sociales des dirigeants comme antécédents à l'adoption d'IM. Cela permet d'élargir et d'affiner l'état des connaissances de ces antécédents alors que les recherches dans ce domaine restent balbutiantes (Damanpour et Aravind, 2012 ; Volberda *et al.*, 2013), voire de proposer une nouvelle voie d'investigation. En effet, le rôle central que les représentations sociales peuvent jouer dans les processus de décision stratégique reste à ce jour sous-exploré dans la littérature en management stratégique, alors qu'elles peuvent affecter la recherche de solutions et la prise de décision d'une manière fondamentale (Csaszar et Levinthal, 2016 ; Laroche et Nioche, 2006). Les dirigeants ne prennent pas leur décision d'adopter des IM sur la base du seul modèle

« performance/profits » même s'il n'est pas totalement écarté, mais également sur la base de leurs représentations sociales quant aux différentes possibilités. Nous pensons que ces premiers résultats et que le champ des approches cognitives de la stratégie peut offrir un nombre d'opportunités pour de futures recherches en management de l'innovation. Ensuite, cette approche par la représentation sociale des dirigeants participe, selon nous, à identifier les fondements théoriques de l'EL qui sont largement questionnés à ce jour. En effet, les travaux scientifiques tardent encore à s'emparer de ce phénomène très (trop) largement promu par ailleurs et qui revêt un grand intérêt puisqu'au-delà des entreprises régulièrement mises en avant, des décideurs d'autres entreprises nettement moins médiatisées, décident de se lancer dans des démarches alternatives inspirées de l'EL. De plus, notre démarche qualitative a permis de décrypter d'autres explications au rôle de certaines caractéristiques des dirigeants, telles que les expériences des dirigeants, qui avaient préalablement identifiées comme déterminantes pour l'adoption d'IM lors de précédentes recherches menées selon des méthodologies quantitatives (Damanpour et Schneider, 2006 ; Young *et al.*, 2001). Notre démarche qualitative montre que ces expériences ont pu être à l'origine du développement d'attitude de cynisme organisationnel envers des organisations traditionnelles et hiérarchiques, déclencheur de croyances fortes face à des modes de management et d'organisation alternatifs. Enfin, d'un point de vue méthodologique, nous avons mobilisé la méthode Gioia et Pitre (1990) pour identifier les éléments de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL ce qui nous semble intéressant puisqu'elle permet non seulement de rester fidèle aux méthodes conseillées pour identifier les représentations sociales (Abric, 2011 ; Moliner et Guimelli, 2015) mais de les enrichir par les trois analyses successives de la méthode Gioia, la première permettant de rester au plus près des discours ce qui semble central pour les représentations sociales (Jodelet, 1989).

Bien que cette recherche soit, selon nous, porteuse de promesses théoriques et méthodologiques, elle n'est pas exempte de certaines limites qui sont autant de voies de recherches futures. Tout d'abord, nous nous sommes ici focalisé sur une population de dirigeants ayant adopté des modes de management associés à l'EL. Il pourrait être intéressant de répliquer cette étude auprès d'une population de dirigeants d'entreprises non libérées dans une perspective d'approche expérimentale et comparée des représentations sociales. Ainsi, nous pourrions observer des individus qui se distinguent par une expérience (les dirigeants ayant adoptés ou non l'EL) et comparer les représentations sociales des dirigeants quant à l'EL entre ces deux populations. Ensuite, nous sommes conscients que l'approche cognitive que nous avons empruntée ici peut avoir tendance à simplifier excessivement la complexité des processus à l'œuvre dans les organisations (Laroche et Nioche (2006). Nous pensons également qu'elle permet de décrypter une face cachée de cette complexité. Il nous semblerait ainsi intéressant d'élargir notre analyse des représentations sociales des dirigeants à

propos d'une série d'autres thèmes ou champs, tels que leurs représentations sociales des collaborateurs, des dirigeants, du travail et des relations interindividuelles.

## REFERENCES

- Abrahamson, E. (1991), "Managerial Fads and fashions: the diffusion and refection of innovations", *Academy of Management Review*, vol. 16, n°3, p.586-612.
- Abric, J.-C. (2011), *Pratiques sociales et représentations*, puf.
- Abric, J. C. (1976), "Jeux, conflits et représentations sociales ", Thèse de Doctorat, Marseille, Université de Provence.
- Abric, J. C. (1991), "L'étude expérimentale des représentations sociales", in D. Jodelet (éds.), *Les représentations sociales*.
- Bantel, K. A. et Jackson, S. E. (1989), "Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?", *Strategic Management Journal*, vol. 10, p.107-124.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M. J. (2008), "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, p.825-845.
- Bornard, F. et Thévenard-Puthod, C. (2009), "Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales", *Revue internationale P.M.E.*, vol. 22, n°3-4, p.83-108.
- Camison-zomoza, C., Lapiedra-alcami, R., Segarra-cipres, M. et Boronat-navarro, M. (2004), "A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size", *Organization Studies (01708406)*, vol. 25, n°3, p.331-361.
- Child, J. (2013), "Chapter 5 - Mary Parker Follet", in M. W. M. Warner (éds.), *The Oxford Handbook of Management Theorists*.
- Csaszar, F. A. et Levinthal, D. A. (2016), "Mental representation and the discovery of new strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 37, n°10, p.2031-2049.
- Cua, K. O., McKone, K. E. et Schroeder, R. G. (2001), "Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, vol. 19, p.675-694.
- Daft, R. (1978), "A Dual-Core Model of Organizational Innovation", *The Academy of Management Journal*, vol. 21, n°2, p.193-210.
- Daft, R. (2001), *Organization Theory and Design*, C. South-Western, OH.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators ", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°3, p.555-590.
- Damanpour, F. (2014), "Footnotes to research on management innovation", *Organization Studies*, vol. 35, n°9, p.1265-1285.
- Damanpour, F. et Aravind, D. (2012), "Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents", *Management & Organization Review*, vol. 8, n°2, p.423-454.
- 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*, vol. 17, n°3, p.215-236.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2008), "Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers", *Journal of Public Administration Research & Theory*, vol. 19, n°3, p.495-522.
- Dean, J. W., Brandes, P. et Dharwadkar, R. (1998), "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, p.341-352.
- Doise, W. (1992), "L'ancrage dans les études sur les représentations sociales", *Bulletin de psychologie*, vol. XLV, n°405, p.189-195.
- Dubouloz, S. (2013), "L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité. Une approche intégrative appliquée au Lean Management", Thèse de Doctorat, Université de Grenoble.

- Dufour, L. et Andiappan, M. (2013), "Les innovations en management des ressources humaines", in P. Dunod (éds.), *L'innovation managériale*, coordonné par Annabelle Jaouen et Frédéric Le Roy.
- Elenkov, D. S. (2008), "Effects Of Leadership At Strategic Level And Its Moderators On Innovation: An International Empirical Study", *Journal of International Business Strategy*, vol. 8, n°2, p.37-47.
- Elenkov, D. S. et Manev, I. M. (2005), "Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context", *Journal of Management*, vol. 31, n°3, p.381-402.
- Follett, M. P. (1918), *The new state*, New York, Longmans, Green.
- Follett, M. P. (1924), *Creative experience*, New York, Longmans, Green.
- Galia, F. et Zenou, E. (2013), "La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? L'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation", *Revue Management et Avenir*, vol. n°66, p.152-181.
- Ganter, A. et Hecker, H. (2013), "Deciphering antecedents of organizational innovation", *Journal of Business Research*, vol. 66, n°5, p.575-584.
- Getz, I. (2009), "Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted?", *California Management Review*, vol. 51, n°4, p.31-58.
- Getz, I. (2012), "La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? ", *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. n°108, p.27-38.
- Getz, I. et Carney, B. M. (2013), *Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Champs Essais.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. et Teglberg, A.-C. (2014), "Figures du client et maangement : un processus de structuration sous contrôle(s)", *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, vol. n°118.
- Gilbert, P., Teglberg, A.-C. et Raulet-croset, N. (2017), "L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?", *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 1, n°127, p.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*, vol. 16, n°1, p.15-31.
- Gioia, D. A. et Pitre, E. (1990), "Multiparadigm Perspectives on Theory Building", *The Academy of Management Review*, vol. 15, n°4, p.584-602.
- Groutel, E., Carluier, F. et Le Vigoureux, F. (2010), "Le leadership follettien : un modèle pour demain ?", *Management & Avenir*, vol. 6, n°36, p.284-297.
- Guimelli, C. (1995), "Valence et structure des représentations sociales", *Bulletin de psychologie*, vol. 49, n°422, p.58-72.
- Hackman, R. J. (1975), "Is job enrichment just a fad?", *Harvard Business Review*, vol. 53, p.129-138.
- Hamel, G. (2006), "The Why, What, and How of Management Innovation", *Harvard Business Review*, vol. 84, n°2, p.72-84.
- Hamel, G. (2007), *Future of management*, Boston, MA: Harvard, Business School Press.
- Hashem, G. et Tann, J. (2007), "The Adoption of ISO 9000 Standards within the Egyptian Context: A Diffusion of Innovation Approach", *Total Quality Management*, vol. 18, n°6, p.631-652.
- Hatchuel, A. et David, A. (2007), "From Actionable Knowledge to Universal Theory in Management Research", in S. A. M. A. B. Shani, William A. Pasmore, Bengt Stymne and Nicolas Adler (éds.), *Handbook of Collaborative Management Research*, SAGE Publications Inc.
- Hlady Rispal, M. (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- Jacquinet, 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*, vol. 21, n°52, p.365-384.
- Jodelet, D. (1989), *Folie et représentation sociales*, Presses Universitaires de France.
- Kimberly, J. R. et Evanisko, M. J. (1981), "Organizational Innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n°4, p.689-713.

- Lam, A. (2005), "Organizational Innovation", in D. C. M. Jan Fagerberg, Richard R. Nelson (éds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press.
- Laroche, H. et Nioche, J.-P. (2006), "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, vol. n°160, p.81-105.
- Le Roy, F. et Jaouen, A. (2013), *L'innovation managériale*, C. p. A. J. e. F. L. Roy, Dunod, Paris.
- Lefebvre, J. M. et Shiba, S. (2005), "Collaboration and Trust in the Supply Chain: The Case of FAVI S.A. ", *Supply Chain Forum An International Journal*, vol. 6, n°2.
- Mamman, B. A. (2009), "From management innovation to management practice", *The international journal of organizational innovation*, vol. 2, n°2, p.22-60.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Education.
- Mintzberg, H. (1990), *Le management : Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation.
- Mol, M. J. et Birkinshaw, J. (2009), "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, vol. 62, n°12, p.1269-1280.
- Mol, M. J. et Birkinshaw, J. (2012), "Relating management innovation to product and process innovation: private rents versus public gains", in A. S. E. D. Tyrone S. Pitsis (éds.), *Handbook of Organizational and Managerial Innovation*, Edward Elgar Publishing.
- Moliner, P. et Guimelli, C. (2015), *Les représentations sociales: fondements théoriques et développements récents*, Presses universitaires de Grenoble.
- Moscovici, S. (1997), "Des représentations collectives aux représentations sociales", in D. Jodelet (éds.), *Les représentations sociales*, P.U.F.
- Nayar, V. (2010), *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*, H. B. Press.
- Parker, L. D. (1984), "Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett", *Academy of Management Review*, vol. 9, n°4, p.736-745.
- Perret, V. (2009). "Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel", *Critique du management : une perspective française*: 209-231: Presses de l'université de Laval.
- Peters, T. (1992), *L'entreprise libérée : Liberation, Management*, P. Dunod, A. Knopf, Inc., New York.
- Picard, H. (2015), ""Entreprises libérées", parole libérée? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur", Thèse de Doctorat, Université Paris 9.
- Picard, H. et Marti Lanuza, I. (2016), "D'utopies en organisations : l'inhabituel comme ressource pour réviser nos orthodoxies ", *Revue Française de Gestion*.
- Ricard, A., Pennec, E. et Reynaud, E. (2016), "Representation as a driver of internationalization: The case of a singular Russian SME", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 14, n°1, p.96-120.
- Ricard, A., Reynaud, E. et Gopinath, C. (2012), "Gros plan sur les jeunes managers français pro-mondialisation", *Focus on young French pro-globalization managers.*, vol. 38, n°226, p.15-35.
- Rogers, E. (1995), *Diffusion of innovations*, New York : Free Press.
- 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*, vol. 49, n°1, p.28-51.
- Van de Ven, A. H. (1986), "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, vol. 32, n°5, p.590-607.
- Vergès, P. (1992), "L'évocation de l'argent : une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation", *Bulletin de psychologie*, vol. 45, n°405, p.203-209.
- Verstraete, T. (2001), "Entrepreneuriat : modélisation du phénomène", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n°1.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J. et Heij, C. V. (2013), "Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation", *European Management Review*, vol. 10, n°1, p.1-15.

- Young, G. J., Charns, M. P. et Shortell, S. M. (2001), "Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°10, p.935-951.
- Yuvaraj, S. et Srivastava, N. (2007), "Are Innovative Managers Emotionally Intelligent?", *Journal of Management Research (09725814)*, vol. 7, n°3, p.169-178.
- Zbaracki, M. J. (1998), "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n°3, p.602-636.
- Zmud, R. W. (1984), "An Examination of 'Push-Pull' Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work", *Management Science*, vol. 30, n°6, p.727-738.
- Zobrist, J.-F. (2013a), La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon Tome 1 Nos belles histoires Broché Broché.
- Zobrist, J.-F. (2013b), La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon Tome 2 Notre management et nos outils, Broché.