

Libération d'entreprises et pratiques managériales : quelle(s) temporalité(s) d'adoption ?

*ST-AIMS 02. Pratiques contemporaines de travail et nouvelles dynamiques
organisationnelles : révolution ou réinvention, émancipation ou précarisation ?*

Mattelin Pierrard Caroline

Université Savoie Mont Blanc, IREGE

caroline.mattelin@univ-smb.fr

Battistelli Matthieu

I3-CRG, Ecole Polytechnique, Institut Polytechnique de Paris

matthieu.battistelli@polytechnique.edu

Dubey Anne-Sophie

MINES ParisTech, CERNA

anne-sophie.dubey@mines-paristech.fr

Résumé :

Cette recherche a pour objectif de déterminer la ou les temporalités d'adoption des pratiques managériales de l'entreprise libérée. L'entreprise libérée étant assimilée par plusieurs auteurs à une innovation managériale, nous mobilisons un cadre conceptuel issu des littératures sur l'entreprise libérée et sur l'innovation managériale. Celles-ci enrichissent l'analyse grâce à une lecture processuelle de l'adoption. Sur la base d'une étude qualitative, deux cas de libération d'entreprises sont analysés au regard de leurs pratiques managériales et selon trois phases (Damanpour, 1991) : *Initiation et décision, Implémentation ou mise en usage et Routinisation ou poursuite de l'usage*. Les résultats montrent, d'une part, qu'il existe deux trajectoires de libération, par basculement ou par expérimentation qui contraignent la suite du processus d'adoption de l'entreprise libérée. D'autre part, nous avons identifié trois grappes de

pratiques managériales, communes aux deux trajectoires de libération en termes de contenu (*i.e.* grappe d'autonomisation, grappe d'accompagnement des salariés et grappe d'amélioration de la communication) et de temporalité d'adoption.

Mots-clés : entreprise libérée, innovation managériale, pratiques managériales, grappes de pratiques, processus d'adoption

Libération d'entreprises et pratiques managériales : quelle(s) temporalité(s) d'adoption ?

INTRODUCTION

Récemment, plusieurs entreprises telles que Décathlon, Kiabi ou Michelin, pour les plus connues, se sont engagées dans la « libération » de leur organisation. Cette libération fait référence au processus inhérent à l'adoption de l'entreprise libérée qu'Isaac Getz (2009, p. 34) qualifie de « forme organisationnelle dans laquelle les employés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures ». Pourtant, cette « libération » reste pour l'heure mal connue. D'une part, Sferrazzo et Ruffini (2019) présentent un processus centré sur l'action du leader libérateur. D'autre part, Weil et Dubey (2020) identifient plusieurs trajectoires de libération possibles mais se focalisent sur le « lancement ». Si, d'une manière générale, l'entreprise libérée est sujette à de nombreuses controverses (e.g. Mécréants, 2016), il existe une forme de consensus sur le fait que cette libération représente un processus à la fois complexe, long et difficile, qu'il convient donc d'étudier (Fox et Pichault, 2017 ; Rousseau et Ruffier, 2017). Les dirigeants d'entreprises libérées ont eux aussi parfaitement conscience que ce processus est non linéaire et loin d'être automatique (Mattelin-Pierrard et Dubouloz, 2019). Il peut donc varier, notamment en termes de temporalité d'adoption des pratiques puisqu'il n'existe « ni modèle », « ni méthode de libération » (Getz, 2016, p. 416) ce qui interroge sur « le processus de transformation radicale qui permet de construire [l'entreprise libérée] » (ibid., p. 412). Ainsi, différentes trajectoires existent (Weil et Dubey, 2020 ; Karsenty, 2019 ; Rousseau et Ruffier, 2017), qui n'ont pas, jusqu'ici, été étudiées précisément. Ces trajectoires pourraient s'observer grâce aux pratiques managériales, l'entreprise libérée étant composée d'un ensemble de pratiques (Picard, 2015 ; Warrick *et al.*, 2016) voire un ensemble de grappes de pratiques managériales ayant différentes temporalités d'adoption (Mattelin-Pierrard, 2019). En conséquence, nous cherchons à répondre à la question suivante : Quelle est la temporalité d'adoption des pratiques managériales lors de la libération des entreprises ?

Nous mobilisons conjointement les littératures sur l'entreprise libérée et sur l'innovation managériale. La littérature sur l'entreprise libérée n'étant pas dotée de cadre d'analyse permettant d'observer le processus inhérent à l'adoption de l'entreprise libérée, nous

mobilisons la littérature sur l'adoption des innovations managériales. Elle permet d'aborder la libération d'entreprises comme un processus composé de trois phases (Damanpour, 1991) : Initiation et décision, Implémentation ou mise en usage et Routinisation ou poursuite de l'usage.

Pour ce faire, nous optons pour une approche qualitative en nous appuyant sur deux études de cas, Lippi et Ecomobil, que nous pouvons qualifier d'entreprises libérées au regard de leurs caractéristiques. Ces entreprises représentent chacune une trajectoire de libération particulière lors de la phase d'initiation et décision (i.e. le lancement). La première entreprise représente un cas d'« expérimentation » et la seconde un cas de « basculement » (Weil et Dubey, 2020, p. 107).

Les enjeux de cette recherche sont multiples. Sur le plan théorique, compte tenu du caractère émergent de l'entreprise libérée, des études sont nécessaires afin de mieux comprendre cet objet de recherche en dégagant à la fois les régularités entre différentes trajectoires de libération d'entreprises, mais également de mieux saisir leurs spécificités. Ainsi, le (ou les) processus de libération est observé au regard de la temporalité d'adoption des grappes de pratiques managériales. De plus, Khosravi *et al.* (2019) soulignent le manque d'études multi-phases dans la littérature sur l'innovation managériale. Ils insistent sur l'intérêt d'observer de quelle manière les efforts consentis lors d'une phase affecteront la suivante. Sur le plan managérial, un nombre croissant d'entreprises adoptent ou songent à adopter l'entreprise libérée (Ramboarison-Lalao et Gannouni, 2018) alors que le processus de libération reste peu connu en dehors des récits de Getz (Carney et Getz, 2009) ou d'études ethnographiques particulières (Karsenty, 2019). Cela pourrait conduire les dirigeants à minimiser l'ampleur de la transformation nécessaire pour l'adoption de l'entreprise libérée. Une meilleure connaissance pourra également leur permettre d'anticiper les difficultés à venir et prévenir les désillusions (Aigouy et Granata, 2017 ; Mécréants, 2016). Les résultats permettent de formuler des recommandations quant à une temporalité cohérente d'adoption des pratiques managériales de l'entreprise libérée.

Ce papier est structuré de la manière suivante. Une première partie présente le cadre conceptuel de la recherche issu de la combinaison des littératures sur l'entreprise libérée et sur l'adoption d'une innovation managériale. La deuxième partie précise notre démarche qualitative exploratoire basée sur deux cas de libération. Les résultats sont présentés dans la troisième partie avant d'être discutés. La conclusion porte sur les contributions théoriques et managériales de cette étude puis sur les limites et perspectives de recherche.

1. CADRE CONCEPTUEL

1.1. D'UNE APPROCHE STATIQUE A UNE APPROCHE PROCESSUELLE DE L'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE

1.1.1. Les pratiques managériales de l'entreprise libérée

Dans cette recherche, nous nous intéressons à l'entreprise libérée, porteuse de nombreux débats, notamment quant à sa définition. La définition de l'entreprise libérée la plus mobilisée est celle de Getz (2009, p.34) selon laquelle il s'agit d'une « forme organisationnelle dans laquelle les employés ont une complète liberté et responsabilité pour faire les actions qu'eux-mêmes, et non leur supérieur, estiment les meilleures ». Pourtant, cette définition reconnue comme « large » et « sommaire » la rend difficilement opérationnalisable et ne permet pas l'identification précise des entreprises libérées (Chabanet *et al.*, 2017). C'est pourquoi nous retenons ici que l'entreprise libérée est « une combinaison nouvelle d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés, et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance » (Mattelin-Pierrard, 2019, p.105).

Les entreprises libérées présentent ainsi un certain nombre de caractéristiques communes au regard de leurs structures, processus, pratiques et philosophies (Gilbert, Raulet-Croset *et al.*, 2017 ; Mattelin-Pierrard et Dubouloz, 2019). Néanmoins, il ne s'agit pas d'un modèle totalement figé (Getz, 2016 ; Landivar et Trouvé, 2017). Compte tenu du fait que plusieurs auteurs entendent l'entreprise libérée comme un ensemble de pratiques (non spécifiées) (Picard, 2015 ; Warrick *et al.*, 2016), il pourrait exister des variations lors de l'adoption des pratiques managériales. Plus précisément, des travaux récents relèvent, d'une part, six pratiques managériales représentatives et indissociables de l'entreprise libérée mises en évidence par des entretiens d'experts (identifiées par « (R) » dans le tableau 1 ci-après) sur les treize initialement identifiées par une revue de la littérature.

**Tableau 1. Pratiques managériales de l'entreprise libérée identifiées dans la littérature
 (Adapté et enrichi à partir de Mattelin-Pierrard, 2019, pp. 226 et 299)**

PRATIQUES	DESCRIPTION
1. Équipes de travail auto-gérées (R)	Le travail est majoritairement effectué au sein d'équipes de travail auto-gérées dans lesquelles les décisions sont prises en équipes et chaque salarié est amené à développer ses compétences en fonction des besoins (Bernstein, 2016 ; Foss, 2003). Des managers peuvent aussi être cooptés.
2. Intégration des fonctions supports	« Réintégration au sein d'équipes opérationnelles de base (petits groupes de salariés) d'un ensemble de tâches jusqu'alors éclatées sur les fonctionnels. » (Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017, p. 42)
3. Transparence de l'information (à la fois stratégique et opérationnelle) (R)	La transparence de l'information renvoie à la possibilité pour les salariés d'obtenir les informations (stratégiques et opérationnelles) dont ils ont besoin pour accomplir leur travail (Arnaud <i>et al.</i> , 2016 ; Hamel et Breen, 2007).
4. Rôle d'accompagnement des managers (R)	Le rôle des managers change (disparition du contrôle et de l'autorité) « au profit d'un rôle d'inspirateur, de traducteur de la vision stratégique au quotidien et de porteur des valeurs de l'entreprise » (Gilbert, Raulet-Croset <i>et al.</i> , 2017, p. 221). Le management intermédiaire évolue vers un rôle de coach (Fox et Pichault, 2017) et facilite le travail des opérationnels (Holtz, 2017).
5. Accompagnement personnalisé (R)	Les salariés sont accompagnés à la fois dans l'autonomisation de leur travail mais aussi au niveau du développement personnel (Picard et Islam, 2019 ; Warrick <i>et al.</i> , 2016). Les managers ont ici un rôle clé (Getz, 2009 ; Ravasi et Verona, 2001).
6. Prise de décision participative (R)	Les salariés sont libres de prendre des décisions pour effectuer leur travail (Getz, 2009). Ils sont également amenés à participer à d'autres fonctions, particulièrement aux ressources humaines (recrutement de futurs collègues, ...) (Battistelli, 2019). La prise de décisions stratégiques reste souvent du ressort de la direction (e.g. fixer la vision...) (Gilbert, Raulet-Croset <i>et al.</i> , 2017).
7. Droit à l'erreur (R)	Le droit à l'erreur est « primordial » si l'on souhaite « libérer » l'action des salariés (Colle <i>et al.</i> , 2017 ; Carney et Getz, 2009). Ce droit à l'erreur est néanmoins encadré par la vision d'entreprise (Brière, 2017) et assorti d'une prise de recul par rapport aux erreurs commises dû à l'objectif d'apprentissage permanent (Peters, 1992).
8. Auto-direction	Les salariés ont une liberté d'initiative qu'ils sont encouragés à exercer (Getz, 2009). L'auto-direction est relative à l'autonomisation et à la responsabilisation des salariés (Hamel, 2011 ; Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015).
9. Organisation du travail flexible	Selon les entreprises, les salariés peuvent choisir leurs horaires de travail, leurs lieux de travail ou moduler leurs espaces de travail (Getz, 2009 ; Sferrazzo et Ruffini, 2019). Ils peuvent également travailler sur des projets liés à leurs centres d'intérêts et parfois définir leur propre poste (Getz, 2012 ; Hamel et Breen, 2007).
10. Abolition des signes extérieurs de pouvoir	Les signes, symboles et pratiques créant un sentiment d'inégalité auprès des salariés sont supprimés (Aigouy et Granata, 2017) tels que les places de parking ou les bureaux réservés (Carney et Getz, 2009 ; Rousseau et Ruffier, 2017).

11. Création d'espaces d'échange	Le collectif est favorisé par la préservation d'espaces d'échange physiques et temporels, formels et informels (Carney et Getz, 2009 ; Colle <i>et al.</i> , 2017 ; Picard, 2015).
12. Participation des employés au développement de la stratégie	Certaines entreprises libérées font participer les employés à la formulation de la stratégie (Getz, 2016 ; Lee et Edmondson, 2017). Néanmoins dans la majorité des cas, ils sont informés de la stratégie mais ne prennent pas part à sa définition (Carney et Getz, 2009).
13. Partage de la valeur créée	En accord avec l'ambition des entreprises libérées (<i>cf.</i> Gilbert, Teglberg <i>et al.</i> , 2017), la valeur créée par l'entreprise est redistribuée (participation, primes...).

(R) Pratiques managériales représentatives de l'entreprise libérée.

1.2.2. Adoption asynchrone de pratiques par grappes

Au-delà de l'identification des pratiques managériales isolées, la littérature sur l'entreprise libérée nous amène à penser que ces pratiques se regroupent en grappes (ou *bundles*). Au sens de Mac Duffie (1995), les grappes sont des configurations particulières de pratiques. En effet, plusieurs auteurs soulignent l'importance d'une cohérence d'ensemble des pratiques dans les entreprises libérées (Gilbert *et al.*, 2018 ; Warrick *et al.*, 2016). Cela signifie qu'une multitude de combinaisons des pratiques est possible suggérant la présence d'« arrangements locaux » pour reprendre l'expression employée par Rousseau et Ruffier (2017, p. 114).

Ces « arrangements » résident également dans l'existence de différentes temporalités d'adoption. En effet, Rousseau et Ruffier (2017, p. 114) rappellent qu'ils restent fondamentaux pour comprendre les différentes trajectoires de libération des entreprises : « il faut ainsi être attentif à la diversité des situations qui peuvent survenir, entre des entreprises où il fait bon travailler et d'autres qui transforment l'expérience de la libération en un exercice périlleux ». Une autre recherche suggère que certaines pratiques telles que l'accompagnement personnalisé et le droit à l'erreur, dites « pratiques permettantes », constituerait un préalable à la mise en œuvre de la prise de décisions participatives, reconnue comme une « pratique d'action » (Mattelin-Pierrard, 2019).

Par conséquent, nous devons nous doter d'un cadre d'analyse permettant de déterminer quelles sont les combinaisons et temporalités d'adoption des pratiques managériales lors de la libération d'entreprises.

1.2. TEMPORALITES D'ADOPTION DES PRATIQUES ET GRAPPES DE PRATIQUES MANAGERIALES

1.2.1. Processus de libération d'entreprises

Dans la littérature sur l'entreprise libérée, nous avons identifié deux processus relatifs à la libération d'entreprises.

Un premier processus, centré sur l'action du leader libérateur, a été formalisé par Sferrazzo et Ruffini (2019) sur la base des travaux de Carney et Getz (2009). Il comporte quatre étapes (Sferrazzo et Ruffini, 2019, p. 10) : (1) *Arrêter de parler et commencer à écouter* (“*Stop telling and start listening*”) - Il s'agit de bannir les pratiques qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux ; (2) *Partager la vision de l'entreprise* (“*Sharing your vision of the company*”) - Le leader libérateur partage activement la vision d'entreprise afin que chacun puisse se l'approprier ; (3) *Arrêter d'essayer de motiver les gens* (“*Stop trying to motivate people*”) - Le leader libérateur établit un environnement qui garantit l'autonomie aux salariés, leur permet de s'épanouir et d'être intrinsèquement motivés ; (4) *Rester attentif* (“*Stay alert*”) - Le leader libérateur est le garant de la culture dans l'objectif de maintenir la “liberté” dans l'entreprise.

Un second processus émerge des travaux de Weil et Dubey (2020). Les auteurs présentent des trajectoires différentes observées lors du lancement de la libération. Plus précisément, ils proposent une distinction entre deux lancements possibles lors d'un projet de libération. D'une part, les transformations dites par « basculement », initiées avec une radicalité ou volonté d'irréversibilité assumée, n'envisagent pas de retour en arrière. On retrouve ici des organisations telles que Coreba ou ChronoFlex. D'autres part, les transformations dites « expérimentales », à l'image d'Orange GEN, sont plus réversibles. Ces organisations « testent » ainsi l'entreprise libérée, en prévoyant ou non d'en évaluer les effets. Des adaptations sont encouragées sous forme d'essais-erreurs de différentes options. Le choix de s'engager dans la libération par l'une ou l'autre voie pourrait conduire à des chemins d'adoption différents, notamment en termes de pratiques managériales. Par exemple, les auteurs relèvent que le basculement est « parfois ressenti comme brutal par les salariés et déstabilisant pour l'encadrement intermédiaire » (*op. cit.*, p.106) et tel que déjà relevé dans la littérature (Fox et Pichault, 2017).

En définitive, nous constatons qu'il existe deux processus dans la littérature sur l'entreprise libérée. Toutefois, le premier est seulement centré sur l'action du leader libérateur

et ne permet donc pas d'observer l'ensemble des pratiques. Le second n'appréhende pas l'ensemble du processus de libération puisqu'il est focalisé sur le « lancement ». Néanmoins, ce dernier présente l'avantage de ne pas proposer une approche unique du processus et révèle que plusieurs trajectoires de libération sont possibles.

1.2.2. La libération des entreprises à la lumière du processus d'adoption d'une innovation managériale

L'entreprise libérée ayant été assimilée par plusieurs auteurs à une innovation managériale (e.g. Birkinshaw *et al.*, 2008), la littérature sur le processus d'adoption nous permet d'appréhender la temporalité d'adoption des pratiques managériales lors de la libération des entreprises. En effet, l'innovation managériale est définie comme « la génération et l'implémentation d'une pratique, d'un processus, d'une structure, d'une technique managériale, nouvelle par rapport à l'état de l'art et destinée à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels » (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 828). Si l'adoption d'une innovation managériale peut être appréhendée comme un « *discrete outcome* » qui se produit dès lors que l'organisation décide de la mettre en œuvre (Damanpour, 2014), elle peut aussi être entendue en tant que processus. Ainsi, l'adoption est un « processus de résolution de problèmes dans lequel un produit ou une pratique qui existe déjà est acquis et utilisé par une organisation [qui a généré ou non l'innovation managériale] pour répondre aux besoins reconnus et résoudre les problèmes identifiés » (Damanpour, 2014, pp.1270-1271).

Plusieurs auteurs se sont attachés à définir les phases composant le processus d'adoption d'une innovation managériale, de trois phases à sept phases (Dubouloz, 2013). Nous retenons ici trois phases (Damanpour, 1991) : (1) *Initiation et décision*, (2) *Implémentation ou mise en usage*, (3) *Routinisation ou poursuite de l'usage*. Ce choix s'explique par deux raisons. Premièrement, un processus avec un grand nombre de phases accroît la difficulté à distinguer le passage d'une phase à l'autre. Plusieurs auteurs proposent ainsi de se recentrer sur celles dont les frontières sont les plus clairement établies (Dubouloz, 2013). Deuxièmement, les recherches portant sur l'adoption de l'entreprise libérée sont très récentes et conçoivent l'adoption en tant que décision. Ainsi, dans le cadre de notre démarche qui se veut exploratoire, un nombre de phases restreint semble plus adapté. Les phases du processus d'adoption d'une innovation managériale adapté à l'entreprise libérée sont présentées dans le tableau 2 ci-dessous (adapté de Dubouloz, 2013, pp. 77-78) en précisant les solutions d'identification du passage d'une phase à l'autre.

Tableau 2. La libération d'entreprises selon le processus d'adoption d'une innovation managériale

PHASES	1. INITIATION ET DÉCISION	2. IMPLÉMENTATION OU MISE EN USAGE	3. ROUTINISATION OU POURSUITE DE L'USAGE
Description	<p>Toutes les activités liées à la perception des problèmes ou besoins, à la recherche de solutions, à la collecte d'informations sur ces solutions, à la formation des attitudes face à ces solutions et à leur évaluation pour aboutir à une prise de décision, i.e. adoption ou rejet de l'entreprise libérée (Rogers, 1995).</p>	<p>Tous les événements et actions relatives à la préparation de la mise en usage, l'implémentation exploratoire et l'usage initial de l'entreprise libérée.</p> <p>Cela implique son adaptation et sa modification.</p>	<p>Les pratiques relatives à l'entreprise libérée sont utilisées de manière usuelle, voire généralisée et deviennent une caractéristique courante de l'organisation (Damanpour, 1991). C'est la fin du processus d'adoption (Rogers, 1995).</p>
Appréciation par les membres de l'organisation	<p>Les membres de l'organisation identifient des problèmes et prennent conscience d'un besoin. Les membres de l'organisation découvrent l'existence de l'entreprise libérée, évaluent sa pertinence pour l'organisation, communiquent et échangent entre eux à son sujet jusqu'à prendre la décision de l'adopter (Damanpour et Schneider, 2006).</p>	<p>Les membres de l'organisation acceptent l'entreprise libérée ou font preuve de résistance face à son usage (Damanpour et Schneider, 2006).</p>	<p>L'aboutissement du processus d'adoption est un moyen de juger de son succès. La routinisation a lieu lorsque l'ensemble des membres de l'organisation affectés choisissent d'utiliser l'entreprise libérée (Damanpour, 2014). Elle est appliquée au « maximum de son potentiel » (Wolfe, 1994, p. 411). L'entreprise libérée n'est plus perçue avec un caractère différenciant. Il est en réalité difficile de déterminer précisément quand l'adoption est terminée (Alänge <i>et al.</i>, 1998).</p>

Nous pouvons ainsi identifier quelles pratiques ou grappes de pratiques sont adoptées lors du processus de libération, i.e. pendant les phases d'initiation, de mise en œuvre et de routinisation (Damanpour, 2017).

2. DEMARCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Dans cette recherche, l'ambition est d'identifier s'il existe une ou plusieurs temporalités d'adoption des pratiques ou grappes de pratiques managériales lors d'un processus de libération d'entreprise. C'est pourquoi, nous focalisons notre analyse sur l'observation de deux entreprises engagées dans un processus de libération, Ecomobil et Lippi, mais représentant deux cas dissemblables. L'objectif consiste à analyser leur trajectoire de libération grâce à une stratégie narrative et à mettre en évidence leurs différences et similitudes.

2.1. SELECTION DES CAS ET COLLECTE DES DONNEES

En cohérence avec cet objectif, nous nous appuyons sur une recherche qualitative par études de cas, particulièrement adaptée lorsque l'on observe un objet nouveau, ici le processus d'adoption de l'entreprise libérée. En outre, en raison de la visée compréhensive et exploratoire de ce travail, les deux cas ont été sélectionnés au regard de deux critères : le degré d'avancement dans le processus de libération, permettant une analyse sur un temps long, et des différences significatives entre les deux cas.

Le premier critère nous permet de conduire une recherche processuelle. Selon Langley (1999), celle-ci ambitionne de comprendre comment les choses peuvent évoluer au cours du temps et pourquoi elles évoluent dans une direction donnée. La recherche processuelle consiste ainsi à narrer des histoires à propos d'événements passés et reliés entre eux. Cette démarche permet d'identifier des séquences et d'envisager des explications en termes de mécanismes sociaux menant à un résultat, en l'occurrence à une libération d'entreprise. Nous avons appliqué cette démarche processuelle à deux cas d'entreprises afin d'observer une chaîne causale d'événements relatifs à leur libération. Lippi a ainsi engagé l'essentiel de sa transformation entre 2008 et 2013. En ce qui concerne Ecomobil, l'initiation de la libération de l'entreprise démarre de manière évidente en 2016 par l'implantation de l'holocratie au sein de l'entreprise.

En accord avec les recommandations de Dumez (2016) sur l'approche narrative, nous avons élargi la période d'étude afin d'intégrer l'avant-libération et l'après-libération, appelés respectivement analepse et prolepse. Cette extension de la temporalité de l'investigation, i.e. au-delà des périodes de libération annoncées par les acteurs de l'entreprise, nous a permis d'interroger les événements qui ont précédé la décision et succédé la libération. En effet, la littérature sur l'innovation managériale nous indique notamment que le processus d'adoption contient une première phase d'initiation et décision. Cela signifie que l'annonce officielle de

libération de l'entreprise ne marque pas le point de départ du processus. L'analyse des analepses et prolepses apportent ainsi des éléments susceptibles d'éclairer le processus étudié. Cela nous a conduit à considérer la période 2000-2020 pour Lippi, et la période 2006-2020 pour Ecomobil.

Le deuxième critère, i.e. le degré de différences entre les entreprises, nous permet d'organiser une mise en comparaison des deux cas présentant des trajectoires de libération différentes (par basculement et par expérimentation). Plus précisément, il s'agit de mettre en valeur les différences, mais aussi les similitudes que présentent leurs processus de libération. Ce travail de « *constant comparative method* » constitue le cœur de la démarche d'analyse (Glaser et Strauss *in* Dumez, 2016, p. 75).

Concernant les données, deux des auteurs ont participé à leur collecte et à la rédaction des cas support à la narration de la libération (*cf.* tableau 3 ci-dessous). En effet, l'une des particularités de notre méthodologie est de s'appuyer sur les cas collectés et rédigés dans le cadre du projet Autonomie et Responsabilité dans les Organisations¹ de la chaire FIT². Ainsi, l'analyse repose à la fois sur des données primaires et secondaires (Yin, 2013).

¹ Le projet ARO a été lancé par la chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines ParisTech en 2018. Il a pour objectif de combler une lacune dans la littérature empirique, en étudiant de manière approfondie et comparative des expériences récentes de libération d'entreprises, avec un focus particulier sur le *comment faire*, afin de mieux comprendre le processus de responsabilisation mis en place, les limites de l'autonomie et le cadre de la subsidiarité ainsi que les difficultés rencontrées et la manière dont elles ont été surmontées ou ont conduit à ajuster le processus. Pour permettre l'analyse transversale des organisations étudiées, une grille en 5 sections et 37 rubriques a été conçue et appliquée à chaque cas. Pour chaque organisation, cette grille est remplie en fonction des témoignages récoltés auprès d'une dizaine de salariés *a minima*, issus de fonctions et de niveaux hiérarchiques variés. La synthèse est ensuite soumise au dirigeant pour validation. La dizaine d'études de cas d'ores et déjà validées (dont Lippi et Ecomobil) sont disponibles en *copyleft*, sur : <https://bit.ly/2NiweIF>.

Tableau 3. Origines et données disponibles sur les cas

	LIPPI	ECOMOBIL
Données primaires	29 interlocuteurs, 65 heures d'entretiens, 900 pages de transcription par Elisabeth Bourguinat, auteure de l'étude de cas ARO.	Description des situations en observation participante, tenue quotidienne d'un journal de bord.
Données secondaires	Conférence du dirigeant. Livre d'Elisabeth Bourguinat (2019).	Intervention des dirigeants. Documents internes relatifs à la décision initiale de libération.
Implication des auteurs	Un auteur impliqué dans la correction du cas.	Un auteur a collecté les données primaires et rédigé le cas. Deux auteurs impliqués dans la relecture du cas.

2.2. DEUX CAS D'ENTREPRISES LIBEREES DISSEMBLABLES

Les deux entreprises sélectionnées sont des entreprises libérées² comme le montrent les deux présentations dans l'encadré 1 suivant.

Encadré 1. Présentation des cas

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

Des valeurs humanistes transparaissent clairement chez les dirigeants, telle que la volonté de passer d'un management par l'injonction, orienté sur le résultat, à un management par la résultante, orienté vers des processus fondés sur un partage de la décision. Lippi s'apparente également à une structure adhocratique au regard de sa structure horizontale et d'un mode de coordination proche de l'ajustement mutuel. En effet, les salariés n'ont pas la nécessité de recourir à la hiérarchie dans le cadre de l'organisation de leur travail. La montée en

² Pour mémoire, l'entreprise libérée est entendue ici comme « une combinaison nouvelle d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés, et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance » (Mattelin-Pierrard, 2019, p.105).

autonomie et la responsabilisation des salariés se manifeste par le recours à des pratiques lean, comme le dispositif Apprentissage à Intervalle Rapproché, qui permettent d'inclure les salariés dans le diagnostic de problèmes opérationnels et leur résolution. Enfin, la confiance est présumée entre les salariés et les dirigeants mais aussi entre les salariés eux-mêmes, la culture d'entreprise mettant l'accent sur le contrôle social et l'auto-contrôle plutôt que sur le contrôle hiérarchique.

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

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

Outre le fait que ces deux entreprises se présentent comme des entreprises libérées ou, plus exactement, comme ayant initié des démarches de libération, Ecomobil et Lippi se caractérisent par des différences tant au niveau organisationnel qu'au niveau des choix engagés lors de la démarche de libération. Les deux PME évoluent dans des marchés aux dynamiques différentes et ne souffrent pas des mêmes contraintes. Là où Lippi a saisi l'opportunité d'une transformation vers l'entreprise libérée pendant une période économique délicate à plus d'un titre (transmission et crise économique), Ecomobil a fait le choix d'une transformation radicale

de son modèle organisationnel via l'adoption de l'holocratie, pendant une période de développement de son activité. L'entreprise avait effectivement conquis une position de leader sur un marché de niche (l'agencement de magasins alimentaires biologiques). Les principales différences entre les deux entreprises sont consignées dans le tableau 4 suivant.

Tableau 4. Caractéristiques des entreprises Lippi et Ecomobil

	LIPPI	ECOMOBIL
Domaine d'activité	Fabrication de clôtures, grillages Transformateur d'acier	Agencement de magasins Transformateur de bois
Type d'entreprise	Entreprise familiale	Entreprise reprise en 2006 par deux jeunes entrepreneurs
Chiffre d'affaires	24M€	12M€
Nombre de salariés	180 salariés	70 salariés
Stratégie d'entreprise	Réorganisation de l'activité pour faire face à un marché globalisé Stratégie de saut de valeur	Forte croissance (multiplication du CA par 5 entre 2006 et 2017) Stratégie de niche
Motivations initiales de la libération	Assurer la transmission de l'entreprise Réaction face à la crise de 2008	Accroître le bonheur au travail Développer la résilience de l'entreprise
Modalité d'initiation de la libération (Weil et Dubey, 2020, p. 107)	Expérimentation, voire tâtonnement ³	Basculement radical (mise en place de l'holocratie)
Période de libération	2008-2013	A partir de 2016

Cette présentation souligne le « contraste contextuel » entre les deux cas (Vigour, 2005, p. 208). L'intérêt méthodologique est de pouvoir mettre en évidence les spécificités de chaque cas bien que nous mobilisons le processus, bien établi dans la littérature, d'adoption d'une innovation managériale. L'enjeu est ainsi de comparer des trajectoires historiques en tenant

³ « Le tâtonnement est encore plus aléatoire [que l'expérimentation], dans la mesure où il ne suit aucun modèle préétabli » (Weil et Dubey, 2020, p. 107).

compte des différences de contexte. En effet, l'implémentation et le succès de l'implémentation de pratiques managériales est très dépendante du contexte organisationnel (Shah et Ward, 2003).

2.3. ANALYSE DES DONNEES

La littérature sur l'entreprise libérée évoquent deux processus de libération centrés soit sur le leader libérateur (Sferrazzo et Ruffini, 2019), soit sur le lancement de la libération (Weil et Dubey, 2020). Notre objectif étant de dégager les temporalités d'adoption des pratiques ou grappes de pratiques managériales lors de la libération des entreprises, le plus grand risque auquel est confronté cette recherche est celui de la circularité.

Pour Dumez, le risque de circularité « consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme la théorie » (2016, p. 17). Pour notre recherche, cela mènerait à retrouver dans le processus de libération des entreprises les étapes successives de libération telles que décrites par la littérature. Pour gérer ce risque, Dumez propose de mener les travaux de spécification théorique et empirique de la manière la plus indépendante possible (2016, p. 20). Afin de suivre ses indications, nous avons géré le risque de circularité en deux temps. D'une part, un partage strict des tâches a été opéré. Un auteur a travaillé exclusivement sur la partie revue de littérature, tandis que les deux autres ont réalisé la collecte du matériau (un cas chacun). D'autre part, l'analyse du matériau a été réalisée sur la base de la narration. Celle-ci consiste à construire une histoire détaillée à partir d'un jeu de données. Par l'identification de chaînes d'évènements et de séquences explicitant les situations de stabilité et d'instabilité, la narration permet une production de connaissances permettant de discuter et d'enrichir les théories (Dumez, 2016). Deux autres avantages de la narration est qu'elle ne requiert pas de point d'ancrage théorique *a priori* et qu'elle constitue un outil de validation du travail d'analyse (Langley, 1999).

Ainsi, les auteurs ont construit une narration des cas Lippi et Ecomobil en procédant de la sorte pour chacun des cas : (1) Identifier les moments critiques pouvant expliquer le passage d'une séquence d'évènements à une autre ; (2) Établir des chronologies multiples portant sur les acteurs en présence, leurs relations (notamment, les dirigeants, les managers et les opérationnels), l'évolution de leurs discours, de leurs connaissances, de leurs pratiques et du contexte économique ; (3) Confronter les narrations construites au cadre d'analyse du processus d'adoption de l'innovation managériale (*cf.* annexe 1). Les narrations nous permettent ainsi de palier les risques inhérents à la mobilisation du processus d'adoption d'une innovation

managériale en autorisant la non-linéarité du processus d'adoption, les itérations possibles et les récursivités (Damanpour, 2017).

Cette troisième étape nous permis de lever le risque d'équifinalité. Ce risque familier consiste à n'envisager qu'une explication possible pour un même phénomène. Or, pour un même mécanisme social, plusieurs explications sont envisageables étant donné que « plusieurs types d'enchaînements ou de mécanismes [ont] pu aboutir à ce phénomène, par des cheminements différents » (Dumez, 2016, p. 21). Pour désamorcer ce risque, l'analyse des narrations à l'aune du processus d'adoption de l'innovation managériale offre un cadre d'analyse s'écartant des processus de libération issus de la littérature sur l'entreprise libérée et permet d'envisager plusieurs agencements potentiels de pratiques durant le processus d'adoption.

3. PRESENTATION DES RESULTATS

L'analyse met en évidence deux résultats majeurs. D'une part, nous observons que l'adoption de pratiques managériales lors d'un processus de libération suit des temporalités différentes selon la modalité de libération choisie au début du processus (i.e., basculement ou expérimentation). D'autre part, nous remarquons que les pratiques managériales sont adoptées et évoluent par grappes interdépendantes.

3.1. DES TEMPORALITES D'ADOPTION DES PRATIQUES MANAGERIALES DIFFERENTES SELON LES TRAJECTOIRES DE LIBERATION

Le premier résultat de notre recherche montre que l'adoption des pratiques managériales relatives à l'entreprise libérée ne suit pas la même temporalité dans les deux cas. La synthèse des narrations des cas Lippi et Ecomobil (*cf.* figure 1 ci-après) présente les temporalités d'apparition des pratiques managériales relatives à l'entreprise libérée selon les trois phases du processus d'adoption d'une innovation managériale.

Le cas Lippi montre la délicate distinction entre la phase d'initiation et décision et celle d'implémentation. En effet, les acteurs situent la libération entre 2008 et 2012. Cependant, nous observons que celle-ci est largement dépendante des changements opérés antérieurement. En effet, l'exercice de l'analepse suggère que l'émergence d'un nouveau mode de management à proprement parler n'est intervenu que dans un deuxième temps chez Lippi, sous l'effet cumulé de petits changements (ou « épiphanie cumulative » selon Dumez, 2016, p. 137) relatifs à la numérisation et à la réorganisation de la production selon les principes du *lean* à partir de 2004.

En particulier, les réunions AIR (Apprentissage à intervalle rapproché), inspirées des cellules Obeya⁴, ont fortement contribué à la mise en œuvre du droit à l'erreur, du droit à l'initiative et de l'intelligence collective, en invitant chacun à discuter régulièrement des problèmes qu'il rencontre au quotidien et à participer activement à leur résolution.

De la même manière, si les acteurs estiment que la révolution managériale s'est déroulée chez Lippi principalement entre 2008 et 2012, l'exercice de la prolepse nous amène à prolonger la durée de la libération jusqu'en 2013. En effet, à la demande des dirigeants, un travail de révision de la marque et de la vision, auquel l'ensemble des salariés a participé, a eu lieu entre 2011 et 2013. Cette explicitation sur la nouvelle identité collective arrive tardivement dans le processus de libération. La fin de ce processus est marquée par la décision des dirigeants de développer l'offre commerciale, ambition qui ne donne pas lieu à de nouvelles pratiques managériales particulièrement significatives dans le cadre de la libération. En effet, à partir de 2013, Lippi consacre davantage d'énergie à renouveler ses relations avec ses parties prenantes externes, plutôt qu'à son organisation interne. Néanmoins, l'apparition d'une rhétorique particulière, comme la « *Lippitude* », i.e. « *le fait de partager les trois valeurs de l'entreprise : exigence, implication et singularité* » (Bourguinat, 2019, p. 75), et l'absence de perturbations lorsque le dirigeant, Julien Lippi, n'était pas présent (entre mars et octobre 2018), semblent indiquer que la démarche de libération est aujourd'hui bien appropriée par une majorité de salariés.

⁴ L'Obeya est une pratique issue du *lean management* consistant à ritualiser des réunions courtes à l'aide d'un support visuel.

Figure 1. Synthèse des pratiques managériales adoptées lors du processus d'adoption de l'entreprise libérée

PHASES DU PROCESSUS D'ADOPTION DE L'ENTREPRISE LIBEREE				
	0. Avant libération	1. Initiation et décision	2. Implémentation ou mise en usage	3. Routinisation ou poursuite de l'usage
L I P P I	<ul style="list-style-type: none"> • Droit à l'erreur • Accompagnement personnalisé • Grappe de communication : <ul style="list-style-type: none"> - Transparence de l'information - Création d'espaces d'échanges 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Droit à l'erreur</i> • <i>Grappe de communication</i> • Grappe d'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Accompagnement personnalisé</i> - <i>Rôle d'accompagnement des managers</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Droit à l'erreur</i> • <i>Grappe de communisation</i> • <i>Grappe d'accompagnement</i> • Grappe d'autonomisation : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Equipe de travail auto-gérées</i> - <i>Auto-direction</i> - <i>Prise de décision participative</i> - <i>Organisation du travail flexible</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Droit à l'erreur</i> • <i>Grappe de communisation</i> • <i>Grappe d'accompagnement</i> • <i>Grappe d'autonomisation</i> • Prise de décision stratégique avec consultation des salariés
	E C O M O B I L	<ul style="list-style-type: none"> • Droit à l'erreur • Partage de la valeur créée 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Droit à l'erreur</i> • <i>Partage de la valeur créée</i> • Grappe d'autonomisation : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Equipes de travail auto-gérées</i> - <i>Organisation du travail flexible</i> - <i>Prise de décision participative</i> - <i>Auto-direction</i> • Grappe de communication : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Transparence de l'information</i> - <i>Création d'espaces d'échanges formalisés</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Droit à l'erreur</i> • <i>Partage de la valeur créée</i> • <i>Grappe de communication</i> • Grappe d'autonomisation dégradée : <ul style="list-style-type: none"> - <i>Equipes de travail auto-gérées</i> - <i>Transparence de l'information</i> - <i>Organisation du travail flexible</i> • Consultation d'une dizaine de salariés sur la stratégie de l'entreprise

Légende :

En rouge : pratiques imposées En vert : pratiques émergentes

En italique : pratiques adoptées dans la phase précédente

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

« La productivité a gravement chuté dans le mois qui a suivi la mise en place de l'holocratie. La transition a été particulièrement dure pour les cercles logistique, expédition, pose. Ils sont en bout de chaîne et ils ont pris tous les problèmes sur la gueule » (un associé, entretien informel, 27/10/2017).

Pour s'adapter, des équipes métiers plus petites (entre trois et cinq personnes) sont créées sur le modèle des mini-usines, articulées autour des principales étapes de la production d'un meuble (débit, usinage, ponçage, montage, peinture, expédition, pose). Chaque mini-cercle est doté d'un coordinateur métier, issu de l'atelier, dont la mission était de mener son équipe vers l'auto-organisation, et d'un coach, issu des salariés des bureaux, dont la mission était d'aider les équipiers à cette tâche. Le formalisme des réunions holocratiques est également abandonné au profit d'une réunion hebdomadaire rapide, debout, devant un tableau au sein de l'atelier. Trois ans après le lancement de l'holocratie, et après plusieurs tentatives de modifications de la structure organisationnelle, les dirigeants d'Ecomobil font le choix du retour de la dénomination de manager, abandonnant toute référence à l'holocratie. Pour autant, il est difficile d'affirmer qu'Ecomobil est sorti du processus d'adoption de l'entreprise libérée. Les observations effectuées sur le terrain montrent un maintien de certaines pratiques clés de l'holocratie (i.e. les équipes de travail – appelées cercles – restent autogérées, l'organisation du travail demeure une compétence de chacun des cercles, et les canaux de partage de l'information se multiplient). Des témoignages recueillis auprès de salariés issus de la partie atelier de l'entreprise ayant pourtant fonctionné rapidement dans une holocratie « dégradée », font état de changements notables :

« Le chef d'atelier qu'on avait à l'époque, on était obligé de passer par lui pour faire quoi que ce soit. Alors que maintenant, on est indépendant par rapport à il y a 10 ans en arrière où une seule personne centralisait l'ensemble. Et là vous n'avez plus de petits chefs on va dire et le travail sort mieux » (un salarié, entretien, 6/12/2018).

Les cas Lippi et Ecomobil montrent que, quelle que soit la modalité d'initiation de la démarche de libération, celle-ci se révèle être le fruit d'une expérimentation et d'une adaptation permanente entre les pratiques représentatives de l'entreprise libérée et les contraintes de l'organisation. De plus, la construction des narrations des cas Lippi et Ecomobil a également révélé une interdépendance, dans le temps, entre certaines pratiques.

3.2. LA LIBERATION D'ENTREPRISE COMME PROCESSUS D'ADOPTION DE GRAPPES DE PRATIQUES MANAGERIALES

Un second résultat clé ressort de l'analyse. Les pratiques managériales relatives à la libération suivent une dynamique de grappes interdépendantes les unes des autres. L'analyse croisée des deux narrations montre ainsi trois caractéristiques du processus d'adoption de l'entreprise libérée.

La première est que certaines pratiques agissent de concert. Elles apparaissent concomitamment, soit de manière imposée par la direction, soit de façon émergente à l'initiative des salariés (*cf.* figure 1 ci-dessus). Trois grappes de pratiques sont identifiées :

- (1) *Une grappe d'autonomisation* : équipes auto-gérées, organisation flexible du travail, participation aux décisions, auto-direction ;
- (2) *Une grappe de communication* : création d'espaces d'échanges et transparence de l'information ;
- (3) *Une grappe d'accompagnement* : accompagnement personnalisé et rôle d'accompagnement des managers.

L'encadré 2 suivant présente les interdépendances entre les pratiques managériales dans les deux cas Lippi et Ecomobil.

Encadré 2. Temporalité d'adoption des grappes de pratiques chez Lippi et Ecomobil

LIPPI - En fonction de la trajectoire de libération initiale, i.e. par basculement ou par expérimentation, ces grappes n'arrivent pas au même moment. Ainsi, Lippi assied son processus de libération sur l'instigation du droit à l'erreur et l'adoption d'une grappe de pratiques de communication, rendues possibles par le passage à une production selon les principes du *lean*.

Cette grappe s'est renforcée durant l'initiation de la libération de l'entreprise, entre 2008 et 2010, au moment de sa numérisation – qui est considérée en interne comme le début de la libération, notamment en raison des efforts consentis en matière de formation au numérique (accompagnement personnalisé) et de généralisation des outils collaboratifs. Cette phase d'initiation a été déclenchée par la crise financière de 2008, ayant joué le rôle d' « épiphanie majeure » (ou « changement brutal de l'environnement » selon Dumez, 2016, p. 137). De fait, la chute drastique du chiffre d'affaires et l'augmentation des prix des matières premières qui ont suivi ont été vécues comme un électrochoc par les dirigeants. Progressivement, les acteurs prennent conscience de la modification des attendus du rôle des managers. Lors des premiers échanges entre le consultant accompagnant la démarche de numérisation de l'entreprise et les salariés, ces derniers déclarent : « *Maintenant, il n'y a plus de chefs, on va tous devenir chefs* » (Bourguinat, 2019, p. 51). Parallèlement, la réduction du nombre de niveaux de management intermédiaire a provoqué une certaine résistance de la part des cadres (80% d'entre eux ont quitté l'entreprise en deux ans).

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

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

ECOMOBIL - Chez Ecomobil, le processus de libération ne s'appuie préalablement que sur deux pratiques managériales : le droit à l'erreur et le partage de la valeur créée. La phase d'initiation du processus de libération se manifeste par la transformation de l'entreprise en

holocratie. En procédant ainsi, Ecomobil entend adopter les grappes d'autonomisation et de communication d'un seul tenant (phase d'initiation).

Mais face à des difficultés opérationnelles arrivant très rapidement après l'adoption de l'holocratie, l'entreprise cherche à s'adapter et abandonne progressivement certaines de ses pratiques, dégradant ainsi la grappe d'autonomisation (phase d'implémentation). Evolution la plus notable, les managers, supprimés lors du lancement de l'holocratie, réapparaissent progressivement dans l'organigramme (d'abord sous le vocable de « binôme leader »). Ils (re)deviennent un levier clé de la coordination du travail opérationnel et sont responsables de leur équipe aux yeux de la direction. De fait, la pratique d'auto-direction s'atténue et n'est plus portée dans les discours de l'organisation. Il en va de même pour la prise de décision participative (exception faite du processus de recrutement) malgré le lancement d'une consultation portant sur la stratégie de l'entreprise. Si les équipes de travail gardent une autonomie dans la réalisation du travail opérationnel, les décisions clés sont discutées et pilotées par les managers.

Face à la dégradation de la grappe d'autonomisation, émerge la grappe de pratiques d'accompagnement et le renforcement de celle de communication (phase de routinisation). Les espaces d'échanges d'informations se multiplient et échappent au carcan de l'holocratie via l'initiative de salariés. Le développement personnel, particulièrement à destination des managers, se déploie de manière émergente dans l'entreprise. Plusieurs salariés réalisent des formations spécifiques pour devenir coaches tandis que d'autres se font coacher dans le but de questionner leur rapport à l'autorité ou leurs postures managériales. Une recommandation implicite incitant les managers à se transformer en manager-coach s'établit ainsi progressivement. Le manager devient le vecteur principal de montée en autonomie des équipes, en plus des tâches de coordination qu'il doit assurer. Enfin, des groupes de travail en formats courts sont organisés régulièrement avec l'ensemble des salariés afin de promouvoir la communication non violente au travail ou d'annoncer les événements stratégiques de l'entreprise.

La deuxième caractéristique du processus d'adoption de l'entreprise libérée réside dans l'interdépendance qu'entretiennent ces grappes de pratiques managériales entre elles. En effet, l'étude des dynamiques des grappes, mises en exergue par les narrations, montre que les grappes de communication et d'accompagnement constituent deux piliers nécessaires à la pérennité dans le temps de la grappe d'autonomisation. Chez Lippi, les grappes se sont instaurées progressivement et dans cet ordre, ce qui a, semble-t-il, permis la persistance dans le temps de la grappe d'autonomisation allant jusqu'à un travail collectif sur la stratégie de l'entreprise. Chez Ecomobil, l'application subite de la grappe d'autonomisation sans une adoption préalable de la grappe d'accompagnement a conduit à une dégradation progressive des pratiques d'autonomie dans l'entreprise. Pour contrebalancer cet effet, Ecomobil a investi dans le développement des pratiques d'accompagnement et de communication pour soutenir les pratiques d'autonomisation restantes.

La troisième caractéristique du processus d'adoption de l'entreprise libérée est que certaines pratiques managériales n'apparaissent pas, ou de manière moins évidente, dans les deux cas. Il s'agit de : (1) l'abolition des signes de pouvoirs ; (2) l'intégration des fonctions support ; (3) le partage de la valeur créée. Nous remarquons effectivement que les deux entreprises n'ont pas intégré leurs fonctions supports dans les équipes opérationnelles (à l'exception du recrutement). Concernant Lippi, le partage de la valeur créée, si elle semble approuvée par les dirigeants, n'a pas été mise en place formellement par le biais de l'intéressement ou de primes. S'agissant des signes de pouvoirs (bureaux individuels, voiture de fonction attribué, intitulé des postes hiérarchiques), nous constatons leur abolition, mais cela reste difficile à dater précisément.

L'explication de ces absences est à différencier selon les pratiques. Les signes de pouvoirs ont, nous semble-t-il, été abolis avant l'initiation officielle de la libération dans les deux cas. A ce titre, on pourrait parler d'une condition préalable. Il s'agit d'une pratique adoptée avant le lancement du processus de libération mais qui perdure. Le partage de la valeur créée semble aussi une pratique que les dirigeants des deux entreprises approuvent de manière générale, mais qui n'est pas mise en œuvre clairement chez Lippi. Une raison potentielle est que l'entreprise a connu une période économique délicate durant la libération, affectant négativement les résultats financiers.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cette recherche, nous utilisons une approche processuelle, basée sur la construction de narrations, pour comprendre ce qui se passe dans les organisations qui adoptent l'entreprise libérée et ainsi déterminer s'il existe différentes temporalités d'adoption des pratiques managériales. Nous mettons en évidence deux résultats. D'une part, nous avons montré que l'approche initiale contraint la suite du processus d'adoption de l'entreprise libérée, à savoir son implémentation et sa routinisation. D'autre part, nous avons identifié trois grappes de pratiques communes aux transformations par basculement et par expérimentation (*i.e.* grappe d'autonomisation, grappe d'accompagnement des salariés et grappe d'amélioration de la communication) alors même qu'elles ont emprunté des trajectoires différentes au début du processus de libération (par expérimentation ou basculement).

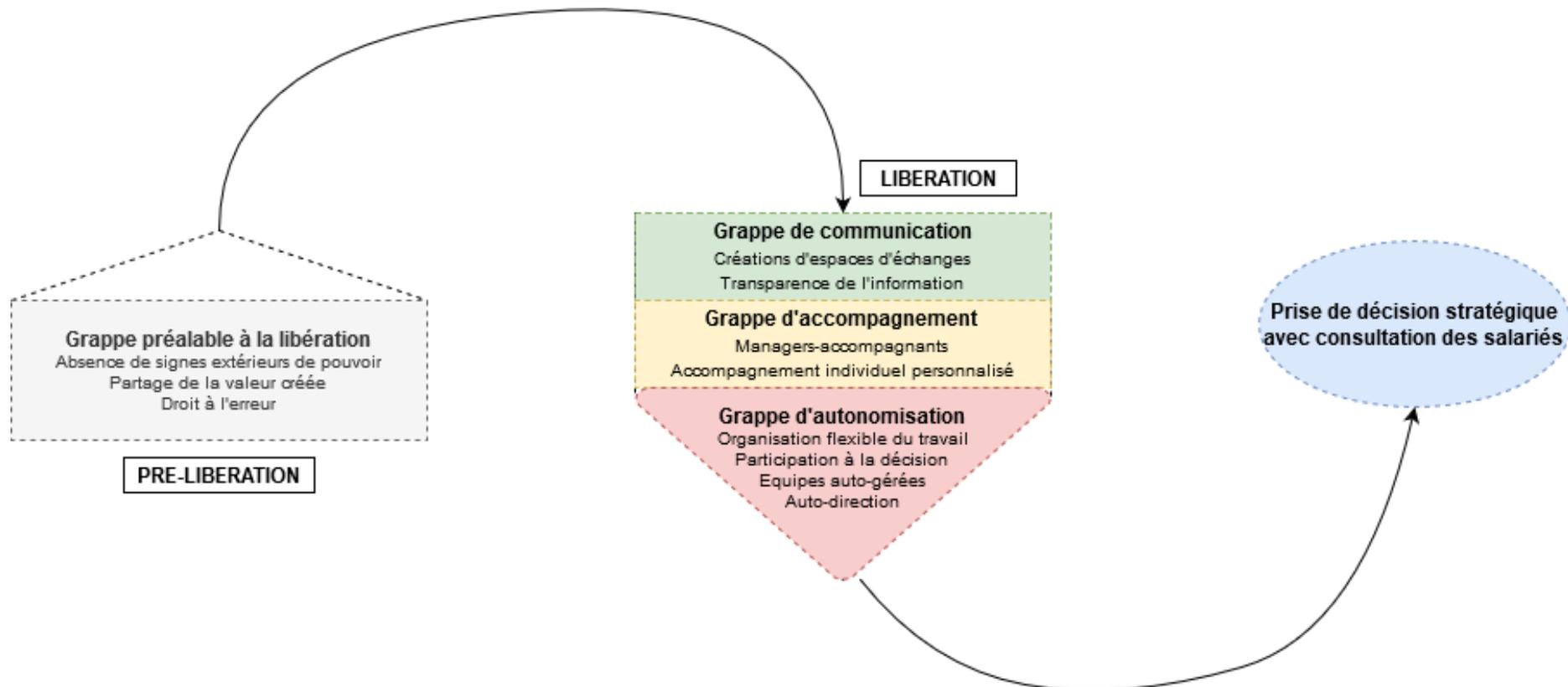
L'adoption des pratiques managériales lors du processus de libération de Lippi et Ecomobil présente des similitudes qui évoqueraient une temporalité « cohérente » d'adoption

(cf. figure 2 ci-après). Certaines pratiques managériales sont présentes dans les entreprises avant le lancement de la libération et semblent soutenir la suite du processus de libération dans son ensemble. Durant la libération, selon la trajectoire empruntée, les entreprises consolident dans le temps un agencement de grappes de pratiques. Si les temporalités d'adoption diffèrent selon les cas, nos résultats mettent en évidence une logique d'interdépendances entre ces grappes. Celles de communication et d'accompagnement viennent soutenir la pérennité de la grappe d'autonomisation. Ce n'est vraisemblablement qu'une fois que l'agencement de ces grappes est stabilisé que l'entreprise peut envisager une prise de décision stratégique consultative.

Malgré un agencement temporel et structurel comparable des grappes de pratiques managériales, nous notons certaines dissemblances. La démarche par expérimentation limite les allers-retours dans le processus d'adoption des pratiques managériales. Elle permet d'escompter le processus d'adoption, c'est-à-dire de « se hâter lentement » (Bourguinat, 2019, p. 95). L'approche par basculement permet quant à elle de se lancer dans la libération de manière franche et de transformer l'organisation plus rapidement, bien qu'elle ouvre paradoxalement la porte à plus d'adaptations au niveau des pratiques managériales. Cela se révèle contre-intuitif dans le cas d'une libération par basculement, dont le lancement est voulu radical, autrement dit moins enclin à la réversibilité. Finalement, Ecomobil s'avère ouvert aux itérations dans le processus d'adoption avec des aller-retours plus fréquents, notamment au niveau de la figure du manager.

Cela traduit bien les « arrangements locaux » mentionnés par Rousseau et Ruffier (2017). Cette adaptation est de deux ordres, d'une part en termes de pratiques managériales adoptées, d'autre part en termes de temporalité d'adoption, ce qui va plus loin que les travaux existants en innovation managériale. Si la cohérence dans la composition des grappes de pratiques est bien établie dans la littérature, cette recherche apporte une contribution originale. Grâce à l'approche processuelle de l'innovation managériale, les deux cas révèlent que certaines pratiques constituent un préalable à l'implémentation d'autres pratiques. Il ne s'agit donc pas de penser simplement à la cohérence interne des grappes de pratiques mais à la cohérence dans la temporalité d'adoption. Cela va dans le sens de précédents travaux suggérant que des pratiques « permettantes » (« *enabling* ») telles que le droit à l'erreur, devraient être mise en œuvre avant les pratiques d'action comme la prise de décision participative (Mattelin-Pierrard, 2019).

Figure 2. Temporalité « cohérente » d'adoption des grappes de pratiques managériales lors de la libération d'entreprises



Nos résultats s'avèrent en certains points contradictoires avec les processus identifiés dans la littérature sur l'entreprise libérée, et plus particulièrement à celui de Getz formalisé par Sferrazzo et Ruffini (2019). Ainsi, dans les deux cas étudiés le partage de la vision d'entreprise intervient beaucoup plus tardivement que ce que préconise Getz (Carney et Getz, 2009), puisque la construction d'une vision commune semble privilégiée. Cela nécessite que la grappe d'autonomisation soit déjà mise en œuvre et appropriée par les salariés.

En cohérence avec la littérature sur l'innovation managériale, cette étude conforte le fait que le processus d'adoption ne soit pas simplement mené par la direction (Damanpour et Aravind, 2012). En effet, des pratiques sont davantage émergentes permettant ainsi des adaptations au plus près de la réalité opérationnelle de l'entreprise. L'importance des pratiques émergentes peut être exacerbée dans le cas d'une innovation managériale telle que l'entreprise libérée favorisant l'autonomie et la liberté d'initiative.

Contributions de la recherche

Cette étude est à l'origine de plusieurs contributions théoriques. Premièrement, elle contribue à la littérature sur l'entreprise libérée. D'une part, l'approche processuelle nous permet de mieux comprendre comment l'entreprise libérée évolue dans le temps à travers l'adoption de ses pratiques managériales (Langley, 1999 ; Dumez, 2016). En étudiant un cas de basculement et un cas d'expérimentation, des trajectoires différentes sont analysées prolongeant ainsi les travaux de Weil et Dubey (2020). D'autre part, nous mettons en évidence que, même si l'entreprise libérée est un concept avec certaines régularités au regard de ses caractéristiques, il existe des processus de libération différents. Ainsi, les pratiques managériales représentent un moyen d'adapter l'entreprise libérée à son contexte, par exemple lorsque certaines pratiques sont déjà préexistantes à la décision de libération. Deuxièmement, elle contribue à la littérature sur l'innovation managériale. En effet, les recherches existantes se sont avant tout concentrées sur la phase d'initiation et de décision au détriment des deux autres phases (Bocquet *et al.*, 2016). Ceci est étonnant puisque l'un des principaux enjeux de l'adoption d'une innovation managériale réside dans l'adaptation et l'assimilation de celle-ci (Damanpour, 2014), *i.e.* pendant les phases d'implémentation et de routinisation. De plus, l'adaptation des pratiques au niveau organisationnel reste peu explorée et a davantage été observé au niveau inter-organisationnel (Ansari *et al.*, 2010). L'utilisation des narrations est une réelle contribution à l'étude du processus d'adoption d'une innovation managériale en limitant la linéarité et le risque de circularité dans l'analyse. Enfin, nous mettons en évidence d'une part, que l'adoption

des pratiques managériales ne se fait pas de manière isolée mais par grappes et même par grappes de grappes cohérentes entre elles. D'autre part, nous soulignons l'importance de penser la temporalité d'adoption des pratiques, toujours selon ce même principe de cohérence.

Des contributions managériales sont également issues de cette étude. Les résultats permettent aux managers de mieux appréhender la libération de leur entreprise et met en évidence qu'il n'existe pas un seul processus d'adoption. Il existe à la fois des différences en termes de temporalités d'adoption et d'intensité dans l'usage des pratiques. En soulignant la complexité du processus, les managers pourront ainsi se saisir de ces résultats pour mieux anticiper la difficulté associée à l'adoption de l'entreprise libérée mais aussi leur permettre de penser un processus qui est propre à leur organisation. L'agencement des pratiques managériales en grappes identifiées dans la figure 2, indique que les managers doivent porter une attention particulière à la mise en œuvre du droit à l'erreur, à l'accompagnement personnalisé des salariés ainsi qu'à la transparence et l'échange d'informations s'ils souhaitent faciliter la montée en autonomie des salariés. Nous mettons en lumière l'importance de grappes de pratiques qui se renforcent mutuellement. Enfin, selon nos résultats, et tel qu'observé chez Ecomobil, il existe un risque à emprunter une approche par basculement. Il semble que ce choix puisse entraîner à plus long terme une dégradation des pratiques managériales de l'entreprise libérée initiées « en bloc » au début du processus.

Limites et perspectives de recherche

Comme toute recherche, ce travail présente un certain nombre de limites. La première porte sur le fait que nous ayons étudié deux cas de PME. Bien que la portée exploratoire de ce travail sur la base de narrations permette une analyse en profondeur du processus de libération, nous suggérons qu'il pourrait être différent dans les grandes entreprises ou dans des entreprises qui n'évoluent pas dans le secteur industriel. Par exemple, dans les grandes entreprises, l'adoption de l'entreprise libérée ne se fait parfois que dans une partie de l'organisation (e.g. Orange GEN). Si ce travail constitue une première étape à la compréhension du processus de libération et apporte des contributions originales notamment en identifiant la temporalité d'adoption des grappes de pratiques, les recherches méritent d'être approfondies. Il semble ainsi intéressant de mener une recherche sur un plus grand nombre de cas avec des caractéristiques différentes, en incluant des grandes entreprises et/ou des entreprises du secteur tertiaire.

Une deuxième limite porte sur la définition de la pratique en tant que phénomène organisationnel. Or, les théories de la pratique indiquent qu'elle peut aussi être entendue comme

un phénomène social. Les pratiques soutiennent la structure et, à leur tour, contraignent l'action. A ce titre, les travaux de Giddens (1994) sur la structuration sociale permettraient de voir de quelle manière la structure permet et contraint l'action dans le cas de l'entreprise libérée. Notamment, Giddens montre comment s'opère la routinisation en réponse aux besoins de sécurité ontologique des acteurs.

Enfin, une perspective de recherche nous paraît cruciale. Sur la base de l'agencement commun à nos deux cas des grappes de pratiques managériales, nous pourrions étudier s'il génère une performance sociale supérieure. Cela prolongerait des travaux récents (Mattelin-Pierrard, 2019) mettant en évidence l'effet positif de certaines pratiques managériales de l'entreprise libérée sur la performance sociale.

Références

- Aigouy C. et J. Granata (2017), L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : le cas de Volkswagen Groupe France, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII : 2, 63-85.
- Alänge S., Jacobsson S. et A. Jaryehammar (1998), Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations, *Technology Analysis & Strategic Management*, 10 : 1, 3-22.
- Ansari S.M., Fiss P.C. et E.J. Zajac (2010), Made to fit: How practices vary as they diffuse, *Academy of management review*, 35:1, 67-92.
- Arnaud N., Mills C.E. et C. Legrand (2016), Liberation Through Narrativity: A Case of Organization Reconstruction Through Strategic Storytelling, 20: 2, 107-118.
- Battistelli M. (2019), Collégialité et participation des équipes opérationnelles : le partage des décisions RH au sein d'une PME holacratique, *in* L. Karsenty (dir) *L'entreprise libérée, ça marche ?*, Paris : Octarès, 221-247.
- Bernstein E., Bunch J., Canner N. et M. Lee (2016), Beyond the Holacracy HYPE, *Harvard Business Review*, 94: 7/8, 38-49.
- Birkinshaw J., Hamel G. et M.J. Mol (2008), Management innovation, *Academy of management Review*, 33: 4, 825-845.
- Bocquet R., Charreire-Petit S. et S. Dubouloz (2016), Internal actors' roles in driving managerial innovation adoption: toward distributed leadership, 30th EGOS colloquium, Naples.
- Bourguinat E. (2019), *De la clôture à l'esprit libre : la transformation de l'entreprise Lippi*, Presse des Mines.
- Brière T. (2017), Les expériences de libération sous contrôle, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII : 2, 265-282.
- Carney B.M. et I. Getz (2009), *Freedom, Inc.: Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth*, Crown Business.
- Chabanet D., Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C. et D. Richard (2017), Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement, *Question(s) de management*, 19, 55-65.
- Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C. et D. Richard (2017), Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?, *Management & Avenir*, : 93, 161-183.
- Damanpour F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34: 3, 555-590.
- Damanpour F. (2014), Footnotes to Research on Management Innovation, *Organization Studies*, 35: 9, 1265-1285.
- Damanpour F. (2017), Organizational Innovation, *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Damanpour F. et D. Aravind (2012), Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents, *Management and Organization Review*, 8: 2, 423-454.

Damanpour F. et M. Schneider (2006), Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top Managers, *British Journal of Management*, 17: 3, 215–236.

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

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

Foss N.J. (2003), Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization, *Organization Science*, 14:3, 331–349.

Fox F. et F. Pichault (2017), Au-delà des success stories, quel processus de libération ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII : 2, 87-107.

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

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

Getz I. (2016), L'entreprise libérée : passé, présent et avenir, in J.M. Saussois (dir) *Les organisations : Etat des savoirs*, Sciences humaines éditions, Auxerre, 411-422.

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

Gilbert P., Raulet-Croset N. et A.-C. Teglberg (2017), « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII: 2, 205-224.

Gilbert P., Raulet-Croset N. et A.-C Teglberg (2018), How the Materialization of a Managerial Model Contributes to its Take Up: The Case of 'Liberating Management' in France, in N. Mitev, A. Morgan-Thomas, P. Lorino, F.-X. De Vaujany & Y. Nama (dirs.) *Materiality and Managerial Techniques*, Palgrave Macmillan, Cham (Technology, Work and Globalization), 281-305.

Gilbert P., Teglberg A.-C. et N. Raulet-Croset (2017), L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, : 127, 38-49.

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

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

Holtz T. (2017), Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII: 2, 125-140.

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

Karsenty L., (2019), *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Paris : Octarès, Le travail en dehors.

- Khosravi P., Newton C. et A. Rezvani (2019), Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research, *European Management Journal*.
- Landivar D. et P. Trouvé (2017), Eprouver les entreprises libérées, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII: 2, 47-61.
- Langley, A. (1999), Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management review*, 24:4, 691-710.
- Lee M.Y. et A.C. Edmondson (2017), Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Mac Duffie J.P. (1995), Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 2, 197-221.
- Mattelin-Pierrard C. (2019), Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : une lecture intégrative par l'innovation managériale, Thèse de doctorat, Savoie Mont Blanc.
- Mattelin-Pierrard C. et S. Dubouloz (2019), Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants Le cas de l'entreprise libérée, : 297, 113-126.
- Mécréants (2016), *Entreprise Libérée : la fin de l'illusion*.
- Peters T.J. (1992), *Liberation management*, AA Knopf.
- Picard H. (2015), « Entreprises libérées », parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris 9.
- Picard H. et G. Islam (2019), 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership, *Organization Studies*.
- Ramboarison-Lalao L. et K. Gannouni (2018), Liberated firm, a leverage of well-being and technological change? A prospective study based on the scenario method, *Technological Forecasting and Social Change*.
- Ravasi D. et G. Verona (2001), Organising the process of knowledge integration: the benefits of structural ambiguity, *Scandinavian Journal of Management*, 17: 1, 41-66.
- Robertson B.J. (2006), *Holacracy: A complete system for agile organizational governance and steering*, Agile Project Management Executive Report, 7: 7.
- Rousseau T. et C. Ruffier (2017), L'entreprise libérée entre libération et délibération, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII: 2, 109-123.
- Sferrazzo R. et R. Ruffini (2019), Are Liberated Companies a Concrete Application of Sen's Capability Approach?, *Journal of Business Ethics*.
- Shah R. et P.T. Ward (2003), Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance, *Journal of operations management*, 21: 2, 129–149.
- Vaccaro I.G., Volberda H.W. et F.A. Van Den Bosch (2012), Management innovation in action: The case of self-managing teams, *in* T.S. Pitsis (dir.) *Handbook of organizational and managerial innovation*, 138-162.
- Vigour, C. (2005), *La comparaison dans les sciences sociales: Pratiques et méthodes*. Paris: La Découverte.

Warrick D.D., Milliman J.F. et J.M. Ferguson (2016), Building high performance cultures, *Organizational Dynamics*, 45:1, 64-70.

Weil T. et A.-S. Dubey (2020), Autonomie et responsabilité dans les organisations : Enquête sur quelques expériences de « libération », Presses de l'École des mines.

Wolfe R.A. (1994), Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions, *Journal of Management Studies*, 31: 3, 405-431.

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

Annexe 1. Narrations des cas Lippi et Ecomobil

	Analepse : AVANT-LIBERATION	Séquence 1 : LIBERATION EN GERME	Séquence 2 : EMERGENCE D'UN NOUVEAU MODE DE MANAGEMENT	Prolepse APRES-LIBERATION
LIPPI		Epiphanie : Crise de 2008	Epiphanie cumulative : numérique + lean = terreau favorable à l'autonomie	Changement intentionnel : Focalisation sur le développement et la montée en gamme
Discours	Encouragement du droit à l'erreur, de l'initiative et de l'intelligence collective Celui qui sait, fait	Temps de rupture Diffusion de l'information Emergence de nouvelles idées Prise de décision plus directe Autonomisation du travail opérationnel	Du contrôle à l'auto-contrôle Solidarité prime sur le contrôle social Le droit d'initiative renforcé par le droit à l'erreur L'accompagnement plutôt que l'encadrement (mais sanction pour ceux qui ne jouent pas le jeu) Management par la résultante	Appropriation lente des valeurs chez les salariés Concept de "Lippitude" (sentiment d'appartenance) Le métier n'est plus le produit, mais le service Fin d'un cycle de transformation
Evènements	Transmission de l'entreprise Mise en place d'un ERP Passage au lean	Numérisation	Remise en cause de la figure du chef Initiatives des salariés	Travail sur l'offre commerciale Création d'un réseau de concessionnaire
Pratiques	Droit à l'erreur Accompagnement personnalisé Création d'espace d'échanges Transparence de l'information	Droit à l'erreur Accompagnement personnalisé renforcé Création d'espace d'échanges Transparence de l'information <i>Rôle d'accompagnement des managers</i>	Droit à l'erreur Accompagnement personnalisé Création d'espace d'échanges Transparence de l'information <i>Equipe de travail auto-gérées</i> <i>Auto-direction</i> <i>Prise de décision participative</i> <i>Organisation du travail flexible</i>	Droit à l'erreur Accompagnement personnalisé Création d'espace d'échanges Transparence de l'information Equipe de travail auto-gérées Auto-direction Prise de décision participative Organisation du travail flexible
ECOMOBIL		Cristallisation : Proposition de rachat	Changement intentionnel : La transformation en holocratie	Point d'inflexion : Remise en cause des principes de l'holocratie
	Analepse : LA REPRISE	Séquence 1 : LA DIFFERENCIATION	Séquence 2 : L'HOLOCRATIE ET SON APPROPRIATION	Prolepse : DROIT D'INVENTAIRE DE L'HOLOCRATIE
Discours	Entreprise familiale Valeurs écologiques Promotion du "quick and dirty"	L'entreprise fait partie d'un écosystème Dirigeant fatigué d'un management "commando" Différenciation écologique	Recherche d'un modèle organisationnel de rupture de la part des dirigeants Le pouvoir doit appartenir à celui qui fait Fin de la hiérarchie	Abandon du terme holocratie pour désigner la structure de l'entreprise Retour de la figure du manager Alignement entre les valeurs des dirigeants et l'entreprise
Evènements	Reprise de l'entreprise Croissance rapide de l'entreprise	Réfection des locaux Entreprise primée pour son savoir-faire écologique	Lancement de l'holocratie Cérémonie avec signature d'une constitution par les dirigeants	Lancement d'une certification B Corp Reprise d'une démarche <i>lean management</i> Définition de plans d'actions formalisés par équipe
Pratiques	Droit à l'erreur Partage de la valeur créée	Droit à l'erreur Partage de la valeur créée	Droit à l'erreur Partage de la valeur créée <i>Equipes de travail auto-gérées</i> <i>Transparence de l'information</i> <i>Prise de décision participative</i> <i>Auto-direction</i> <i>Organisation du travail flexible</i> <i>Création d'espaces d'échanges formalisés</i> <i>Consultation d'une dizaine de salariés sur la stratégie de l'entreprise</i>	Droit à l'erreur Partage de la valeur créée <i>Accompagnement personnalisé</i> <i>Multiplication d'espaces d'échanges</i> <i>Rôle d'accompagnement des managers</i> Equipes de travail auto-gérées Transparence de l'information Organisation du travail flexible

Orange : Pratiques émergentes

Rouge : Pratiques imposées