

# Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants

## Le cas de l'entreprise libérée

**Caroline Mattelin Pierrard, Sandra Dubouloz**

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2019/3-4 n° 297-298 , PAGES 113 À 126  
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

ISSN 1160-7742

ISBN 9782916490663

DOI 10.3917/rsg.297.0113

Date de mise en ligne : 30/12/2019

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2019-3-page-113?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants

## Le cas de l'entreprise libérée

par *Caroline Mattelin Pierrard et Sandra Dubouloz*



**Caroline MATTELIN PIERRARD**  
Doctorante en Sciences de Gestion  
Université Savoie Mont-Blanc – IREGE  
France



**Sandra DUBOULOZ**  
Maître de conférences en Sciences de Gestion  
Université Savoie Mont-Blanc – IREGE  
France

Les managements démocratiques ou du lâcher prise ont été classés très tôt parmi les Innovations Managériales (IM) remarquables (G. Hamel et B. Breen, 2007) et sont donnés aujourd'hui encore comme des IM d'avenir (L. Dufour et M. Andiappan, 2013; F. Le Roy et A. Jaouen, 2013). Ces modes démocratiques de management et d'organisation notamment rattachés au modèle « d'Entreprise Libérée » (EL) promu par le livre « Liberté et Cie » de I. Getz et B.M. Carney (2013) sont adoptés par de nombreuses entreprises au plan mondial (I. Getz et B.M. Carney, 2013; G. Hamel et B. Breen, 2007; H. Picard, 2015). Pourtant, les facteurs favorisant ou freinant leur adoption restent largement à identifier.

Par ailleurs, les connaissances sur les antécédents de l'IM et leurs effets restent limitées (M.J. Mol et J. 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 facteurs internes (propres aux organisations), les facteurs externes (propres à l'environnement) et les facteurs individuels (propres aux membres de l'organisation dont les dirigeants) (J.R. Kimberly et M.J. Evanisko, 1981; E. Rogers, 1995). Les premiers sont les plus étudiés, notamment la taille de l'organisation et sa structure organisationnelle (F. Damanpour, 1991; S. Dubouloz, 2013). Concernant les facteurs individuels, le niveau de qualification des salariés est le plus étudié pour l'adoption d'une IM (A. Ganter et H. Hecker, 2013; M.J. Mol et J. Birkinshaw, 2009). Quant aux facteurs individuels relatifs aux 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 (F. Damanpour et M. Schneider, 2006, 2008). Cela semble d'autant plus paradoxal que les recherches en stratégie reconnaissent que les dirigeants ont une force motrice indéniable pour ou contre

les IM (R. Daft, 2001 ; D.S. Elenkov, 2008 ; D.S. Elenkov et I.M. Manev, 2005).

Fort de ces constats, l'objectif de cette recherche est de déterminer les influences que peuvent avoir les top managers et dirigeants (*leaders*) dans l'adoption d'une IM telle que 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 (H. Laroche et J.-P. 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. » (J.-C. 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 (F. Bornard et C. Thévenard-Puthod, 2009 ; A. Ricard et al., 2016 ; A. Ricard et al., 2012), il n'a pas, à notre connaissance, été questionné dans le cadre de l'adoption d'une IM. Il représente pourtant un outil méthodologique pertinent pour permettre, 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 (F. Bornard et C. Thévenard-Puthod, 2009). Il peut d'autre part, apporter une compréhension fine de leur représentation sociale de ladite IM. Dès lors, notre questionnement est double : quel rôle joue la représentation sociale des dirigeants dans l'adoption d'une IM telle que l'EL et cette représentation sociale peut-elle nous aider à mieux cerner le phénomène d'EL.

Pour répondre à ce double questionnement, nous réalisons une étude qualitative exploratoire auprès de cinq entreprises identifiées comme libérées ou en voie de libération au regard du cadrage théorique préalablement réalisé. Dans ce cadre, six dirigeants et top managers sont interviewés.

## 1. Cadre conceptuel

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

Dès 2007, G. Hamel et B. Breen classent les pratiques de management de l'entreprise W.L. Gore, 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'autogestion des équipes, le temps dédié aux projets, parmi les IM remarquables, d'intérêt et d'avenir. Avant lui, E. Abrahamson (1991), qui empruntait le terme de « technologie administrative » pour parler d'IM, citait la décentralisation (H. Mintzberg,

1990) et l'enrichissement du travail (R.J. Hackman, 1975) comme exemples d'IM largement diffusées. Plus récemment, des chercheurs français ont prolongé et actualisé la démarche d'identification des IM remarquables en les répertoriant par domaine, ce qui a fait l'objet d'un ouvrage collectif (Le Roy et A. Jaouen, 2013). Parmi les IM répertoriées dans cet ouvrage, les managements démocratiques ou du lâcher prise, faisant écho au modèle d'EL sont également donnés comme des IM d'avenir.

M.J. Mol et J. 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). Selon B.A. 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 **P**incipes qui correspondent en quelque sorte aux règles qui guident l'application de la philosophie. Enfin, le troisième **P** correspond aux **P**ratiques. 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 T. Peters (1992) à ceux de I. Getz et B.M. Carney (2013), en passant par ceux de D. Autissier et J.-Y. Guillain, 2017 ; D. Chabanet et al., 2017 ; P. Gilbert et al., 2017 ; H. Picard, 2015, il ressort qu'aux fondations de l'EL, 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 I. 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 D. McGregor (1960) « l'homme est bon et il faut lui faire confiance » (J.-F. Zobrist, 2013a, 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 principes de l'EL au sens de B.A. 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 (I. Getz, 2012). Ces principes sont à rapprocher des conceptions alternatives du management et du *leadership*, telles que les « organisations *manager-less* » (H. Picard et I. Marti Lanuza, 2016) ou les organisations fondées sur la démocratie de Follett 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 (J. Child, 2013 ; L.D. Parker, 1984). Quant aux **supports concrets ou pratiques concrètes** sur lequel repose

114-128 | La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 297-298 – Organisation | www.caim.info/revue-des-sciences-de-gestion.htm

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 P. 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 (J.M. Lefebvre et S. Shiba, 2005) qui fonctionnent selon des modes de coordination s'apparentant, selon la typologie proposée par H. 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 font partie des pratiques concrètes communément rattachées à l'EL (P. Jacquinet et A. Pellissier-Tanon, 2015).

Si les quelques recherches réalisées à ce jour sur l'EL permettent de reconstituer les 3P de cette IM, force est de constater qu'elle n'est pas encore totalement établie au sens de A. Hatchuel et A. David (2007) puisqu'elle est davantage contextuelle (adoptée par quelques entreprises) que validée et considérée comme légitime par d'autres organisations, académiques ou/et professionnelles reconnus. Elle n'est pas encore totalement « théorisée et labellisée » au sens de J. Birkinshaw et al. (2008). Aussi disposons-nous de très peu de connaissances sur les facteurs qui favorisent ou freinent son adoption.

## 1.2. Les représentations sociales des dirigeants comme antécédents de l'adoption d'une innovation managériale

L'adoption d'une IM peut être envisagée comme un événement à un temps  $t$  se limitant à la décision d'adopter qui est constituée de 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 (F. Damanpour et M. Schneider, 2006 ; S. Gopalakrishnan et F. Damanpour, 1997). Pour expliquer l'hétérogénéité des entreprises en matière d'adoption d'IM par les organisations, trois catégories d'antécédents sont traditionnellement distinguées : les facteurs internes, les facteurs externes, et les facteurs individuels, notamment des équipes dirigeantes (J.R. Kimberly et M.J. Evanisko, 1981) qui représentent les acteurs clés lors de la phase de décision d'adopter une IM (R. Daft, 1978). Nous nous focalisons donc ici sur les facteurs individuels relatifs aux dirigeants, antécédents à l'adoption d'une des IM la moins étudiée à ce jour. En effet, les recherches se sont davantage focalisées sur les caractéristiques structurelles des organisations et les facteurs externes notamment liés à l'intensité concurrentielle (S. Dubouloz, 2013).

Concernant les facteurs individuels relatifs aux dirigeants, les plus étudiés pour l'adoption d'une IM sont leur niveau de qualification et d'expérience, leur âge, genre, ancienneté dans le poste ou les fonctions, leur orientation politique, leur attitude face au changement ou face 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, d'une part, des recherches ont montré leur effet sur d'autres décisions stratégiques comme l'internationalisation des firmes, les décisions relatives à des fusions/acquisitions (F. Bonard et C. Thévenard-Puthod, 2009 ; A. Ricard et al., 2016 ; A. Ricard et al., 2012). Dans une autre étude, F.A. Csaszar et D.A. Levinthal (2016) montrent également que les représentations des dirigeants 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. D'autre part, dans une récente recherche prospective, l'EL aurait un effet positif sur la qualité de vie au travail et le changement technologique selon les perceptions et représentations des assistants managers (L. Ramboarison-Lalao et K. Gannouni, 2018).

En suivant cette 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 (H. Laroche et J.-P. Nioche, 2006). 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 (J.-C. 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 (P. Moliner et C. Guimelli, 2015). La croyance, quant à elle, est le fait 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 (J.-C. Abric, 2011). 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. Elle restructure la réalité pour permettre une intégration à la fois des caractéristiques objectives de l'objet, des expériences antérieures du sujet, et de son système d'attitudes et de normes. Selon S. 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 D. 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 de J.-C. 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 »). De par la constitution de la représentation sociale,

son analyse et la compréhension de son fonctionnement nécessitent donc un double repérage : celui de son contenu et celui de sa structure.

Forts de ces éléments, nous considérons que la représentation sociale constitue un outil méthodologique pertinent pour analyser la vision globale des dirigeants quant à l'EL. Dans la lignée des quelques études empiriques sur le rôle des représentations sociales sur des décisions stratégiques (F. Bornard et C. Thévenard-Puthod, 2009; A. Ricard *et al.*, 2016; A. Ricard *et al.*, 2012), nous considérons également que la représentation sociale des dirigeants peut permettre de comprendre leurs modes de pensée et donc les raisons de leurs décisions, actions, comportements concernant l'adoption d'une IM telle que l'EL.

## 2. Une démarche qualitative exploratoire

Dans la mesure où ce sont des productions discursives, qui permettent d'accéder aux représentations (J.-C. Abric, 2011), les approches qualitatives de recueil et d'analyse des discours et

Tableau 1. 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)	P.-D.G. 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...); Élargissement et enrichissement des tâches.
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; Élargissement 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) (2) Directrice adjointe et DRH	19/05/2016 1 :19 :45 22/05/2016 2 :05 :55	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; Élargissement 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; Élargissement 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).

pratiques constituent la charpente méthodologique des travaux effectués dans le cadre du courant d'études dites descriptives comme structurales des représentations sociales.

## 2.1. Présentation des cinq cas sélectionnés

Six dirigeants ayant participé à la décision d'adopter le modèle d'EL au sein de leurs entreprises ont été interrogés entre le 04/05/2016 et le 06/10/2016 (cf. tableau 1). Les entretiens, d'une durée de 45 à 125 minutes ont été enregistrés et intégralement retranscrits.

La sélection des cinq entreprises répond aux critères d'échantillonnage théorique proposés par M. Hlady Rispal (2002) : (1) la représentativité théorique : il s'agit de cinq entreprises qui ont toutes décidé d'adopter le modèle d'EL et qui l'ont maintenu à ce jour. Leur identification a été réalisée grâce à la carte des entreprises libérées Google et/ou au livre de Getz, suite à des conférences et/ou articles de presse. Nous avons dans un second temps vérifié que les pratiques adoptées et mise en œuvre étaient bien fidèles à celles identifiées dans la littérature ; (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 cinq entreprises nous ont ouvert grand leurs portes par intérêt pour l'étude menée (cf. tableau 1).

## 2.2. La collecte des données

La constitution de la représentation sociale 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 (J.-C. 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. Son objectif est d'accéder au contenu des représentations sociales des dirigeants interrogés quant à l'EL et de comprendre en quoi elle peut influencer leur décision d'adoption.

Pour accéder aux éléments constitutifs du contenu d'une représentation sociale (informations, attitudes, opinions, croyances) l'entretien reste l'un des moyens privilégiés. Comme suggéré par C. 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).

Comme J.-C. Abric (2011), P. Moliner et C. Guimelli (2015) le conseiller, 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 » à 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 le modèle de l'EL, les sites internet des entreprises, les vidéos disponibles sur le net, la participation à des conférences et/ou tables rondes, des articles de presse.

## 2.3. L'analyse des données

**L'analyse thématique** est réalisée avec le logiciel Atlas Ti 7. Elle a pour objectif d'identifier le contenu de la représentation sociale des dirigeants interrogés quant à l'EL et d'analyser si elle a eu une influence sur leur décision de l'adopter. La grille thématique contient quatre grandes catégories qui correspondent aux quatre familles de composants d'une représentation sociale : informations, opinions, attitudes, et croyances. Pour l'analyse des représentations sociales des dirigeants interviewés, la démarche méthodologique de D.A. Gioia et al. (2012) a été mobilisée. Une première retranscription a été codée conjointement, puis les cinq autres ont été réparties entre les chercheurs. Lors de l'analyse de premier ordre, la catégorisation théorique des représentations sociales a été utilisée en distinguant les informations, opinions, attitudes et croyances mais en restant au plus près du discours des répondants. 158 catégories de premier ordre ont émergé de cette analyse. Un travail sur les différences et similarités a alors été entrepris pour parvenir à un nombre de catégories plus gérable, soit 54. Pour l'analyse de second ordre, un regroupement en thèmes de second niveau a été opéré 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 figure 1.

**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) (J.-C. Abric, 2011 ; P. 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).

### 3. De la représentation sociale des dirigeants à la décision d'adopter le modèle d'entreprise libérée

La représentation sociale des dirigeants quant à l'EL permet d'apprécier les fondements de leurs décisions d'adopter un tel modèle d'entreprise.

#### 3.1. Éléments constitutifs de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL

À l'issue de l'analyse réalisée selon la méthodologie D.A. Gioia et *al.* (2012), 9 éléments clés ont été identifiés 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 1).

Du point de vue des informations et attitudes, la décentralisation verticale et horizontale, sélective ou pas, au sens de H. Mintzberg (1990) représente la première dimension agrégée. Elle est la plus citée par les dirigeants (120 occurrences). Selon eux, au sein de l'EL, 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 M.P. Follett (1918, 1924). Les décisions sont en grande partie co-construites en misant sur l'intelligence collective et la participation de tous.

« C'est aussi de pouvoir travailler avec les 150 cerveaux plutôt que seulement avec les cinq ou six cerveaux de la Direction. 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)

Dans la représentation sociale 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 (M.P. Follett, 1918, 1924). Dans ce dernier cas, on peut également parler de régulation sociale ou par le collectif. Les liens de subordination traditionnels s'amoinrent 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 ».

« 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. Mais quand vous mettez des systèmes et des valeurs, des choses comme ça il y a une autorégulation qui est assez exceptionnelle. » (Teractem, DG).

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

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 M.P. 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 » (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) ;

(3) le *leadership* intégrateur et partagé. M.P. Follett parle aussi de *leadership* diffus, entendu comme une responsabilité répartie entre plusieurs personnes et partagée selon leurs compétences et capacités. Les managers ne disparaissent pas même si le nombre de niveaux hiérarchiques diminue. En

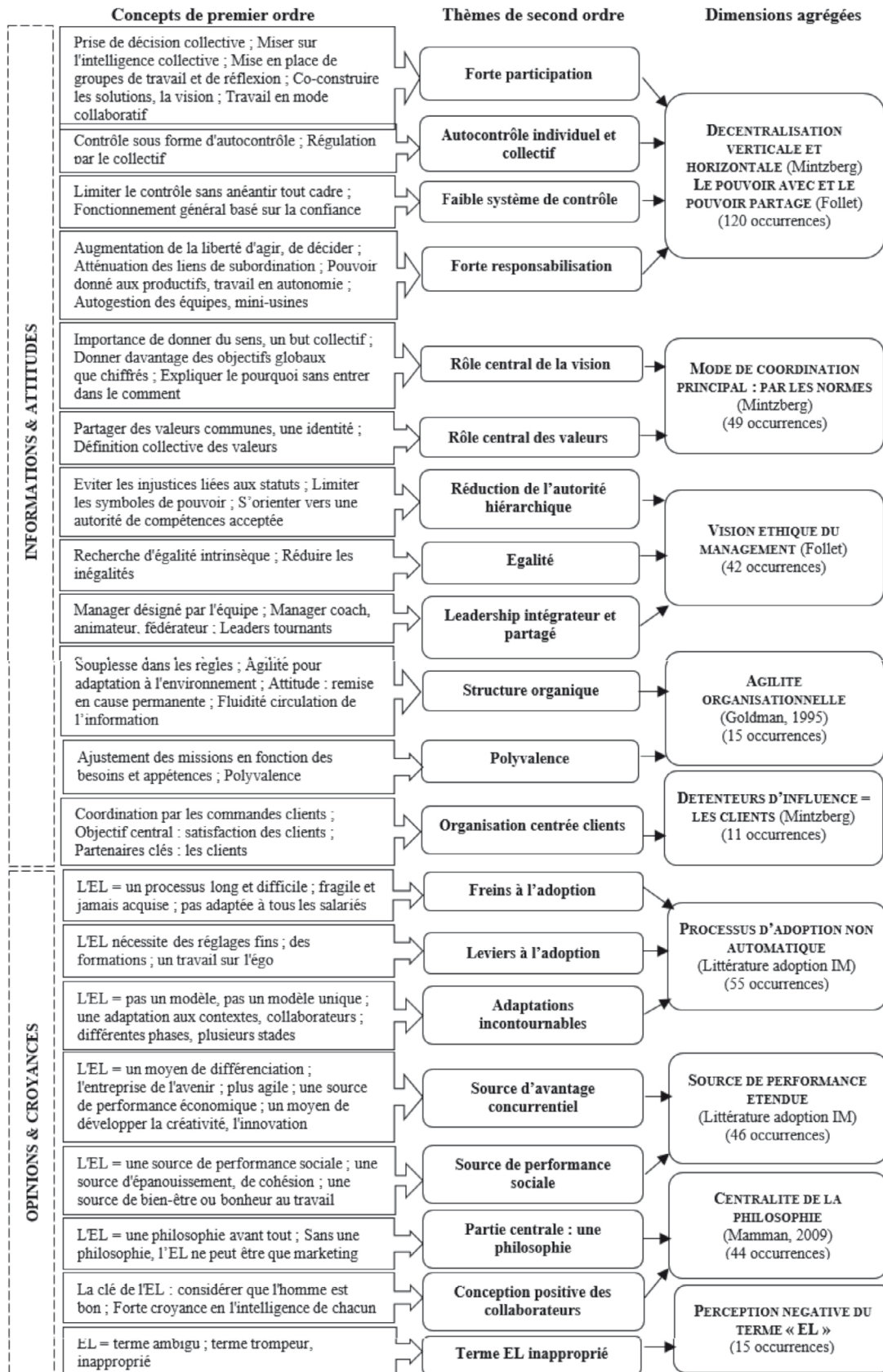


Figure 1. Éléments constitutifs de la représentation sociale de l'EL par les dirigeants.

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.

«...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).

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 quatre 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.

« 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. » (SMTK)

Enfin, le cinquième élément de la structure (11 occurrences) de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL est la centralité du client ce qui nous conduit à la dimension agrégée issue des travaux de H. 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)

Du point de vue des opinions et croyances, le premier élément de la structure 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. Je pense que le process il 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, libération. » (Nicomatic)

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.

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

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 ego, 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)

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

11.11.2019 11:21:23  
 www.caim.info/revue-des-sciences-de-gestion.htm

accepter de tenter des trucs... quitte à revenir en arrière.» (Teractem, DRH)

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 capables 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 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).

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)

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 D. 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'EL.

« 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. » (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);

« Plus une motivation philosophique qui met les gens au centre. » (BeProject)

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. Quatre d'entre eux lui préfèrent pour 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.

« Effectivement on est très près du principe de l'entreprise libérée mais moi je n'aime pas bien ce terme d'entreprise libérée. Nous, moi, et c'est le projet d'entreprise que j'ai développé, moi je suis vraiment dans le projet d'entreprise qu'on appelle agile et responsabilisante. Et les deux mots sont importants plutôt que libérée, on a l'impression que l'on était enchaîné avant et qu'on sort de prison, c'est pas tout à fait ça. En plus quand on utilise le terme libéré, oulala attends, ils vont où là, c'est mai 68 » (Teractem, DG)

### 3.2. Éléments du noyau central de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL

Suite à l'identification des neuf éléments constitutifs de la structure de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL, les analyses conjointes dites prototypiques et, selon la technique de mise en cause, permettent de déterminer quels sont les éléments du noyau central. L'analyse des réponses des dirigeants et top-managers lors des questions relatives

à la mise en cause du noyau central permet d'identifier les éléments qui le constituent. Sur les 27 questions fermées formulées, sont retenus 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 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 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.

### 3.3. Rôle de la représentation sociale des dirigeants sur la décision d'adopter l'EL

L'ensemble des analyses réalisées fait ressortir que les éléments de la RS qui ont joué un rôle déclencheur clé dans la décision d'adopter l'EL sont de l'ordre des opinions et croyances largement partagées par les top-managers interviewés.

D'une part, leur intime conviction que l'EL est source d'une performance et d'un avantage concurrentiel qu'il n'est plus possible d'atteindre avec le modèle traditionnel, représente un des facteurs clés qui a favorisé leur décision d'adopter l'EL. Le modèle traditionnel d'entreprise marqué par une forte hiérarchie et largement axé sur des procédures ne peut plus, selon eux, être durablement performant car il va à l'encontre de la créativité et de l'innovation, il est trop peu agile, il ne motive pas suffisamment les collaborateurs. Face à l'environnement, il n'est, selon eux plus adapté, et voué à l'échec. Cette croyance très forte se veut davantage rationnelle et pragmatique qu'humaniste et désintéressée.

« Donc plusieurs constats, il y a trois-quatre ans, avant de prendre la direction : notre système qualité qui, quand on le regarde bien, et moi j'en ai fait cette analyse-là, n'est ni plus ni moins que le retour à des formes de Taylorisme ; notre système, même s'il n'était pas aussi strict que les entreprises que j'avais pu connaître avant, était un frein à l'innovation.

Plus vous mettez une structure hiérarchique, plus vous mettez des procédures, plus les gens sont enfermés dans un rôle de robot ; Et on avait en face de nous les Bouygues, les Vinci, les Eiffage, tous ces gens-là qui sont des grosses machines, qui ont de gros moyens financiers beaucoup plus importants que nous et nous, il fallait être agile et pouvoir bouger très très rapidement et nous adapter. On ne pouvait pas l'avoir, cette agilité, avec une société aussi cloisonnée hiérarchiquement. Donc moi, l'entreprise libérée est devenue une évidence : je ne voyais pas d'autres modes d'organisation pour faire face aux grosses machines sur notre marché, s'adapter au monde en perpétuelle évolution... bref durer et durer bien. » (Teractem DG) ;

« Mais c'est par rapport à 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) ;

« Et c'est en favorisant et en adaptant au mieux en fait leur poste qu'eux vont tirer du bien-être et également un intérêt dans leur travail au quotidien qui va peut-être porter ses fruits derrière avec plus de créativité, plus de force de proposition dans un système qui prône l'amélioration continue. (SMTK) ;

« 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) ;

D'autre part, leur décision d'adopter l'EL a également été favorisée par des croyances d'ordre plus philosophique ou idéaliste que l'on retrouve dans la dimension agrégée « centralité de la philosophie ». Les top managers interviewés semblent persuadés que l'entreprise, au-delà de la recherche de performance, représente un moyen de développer des valeurs humanistes, humainement valorisantes, pouvant réhabiliter l'image même des entreprises et de leurs dirigeants, dont les défaillances finissent par faire référence.

« Mais pour ça il faudrait qu'eux aussi croient en l'homme, arrêter de croire que, nous on croit que l'homme est bon mais ça veut dire aussi que le dirigeant n'est pas mauvais. » (Nicomatic) ;

« Il y a du sens à notre venue sur ce petit morceau de terre et que je pense que si on nous a mis là c'est pour quelque chose. Et la mission pour laquelle on est là je ne peux pas vous la donner mais en tout cas essayer de faire faire du mieux qu'on puisse ou donner le mieux de soi-même au quotidien c'est quand même l'objectif caché après il y a en a qui mettent

10.1016/j.rsd.2019.07.001

plus longtemps à le découvrir que d'autres mais c'est bien l'objectif.» (SMTK);

« Moi j'aime bien ce que disait Steve Jobs, lui il voulait une boîte qui changeait le monde quoi, qui apportait des produits qui pouvaient changer le monde. Mais ça peut être apporter du confort aux gens, ça peut être plein de trucs quoi. Moi, pour moi, une entreprise qui fait simplement du chiffre d'affaires pour du bénéfice pour enrichir ses actionnaires c'est pas une entreprise quoi, c'est un moyen de faire du pognon quoi.» (Teractem RH)

Selon eux, l'entreprise pourrait être le périmètre dans lequel de nouveaux modes de fonctionnement peuvent émerger et servir de laboratoire d'idées pour transformer plus globalement la société en manque de vision et qui entrave les libertés individuelles.

« 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, et l'individu il est important, le groupe ne mange pas l'individu et l'employabilité se développe pour chacun d'entre nous, c'est pas tout le monde est pareil.» (Nicomatic);

« Je vais être peut-être très basic mais pour moi un pays ça se gère comme une entreprise.» (SMTK);

« Moi je pense qu'aujourd'hui gérer le côté social ça passera par les entreprises, ça peut pas passer par autre chose. Après je pense qu'il faut tenter des trucs.» (Teractem RH)

Leurs convictions quant au fait que l'EL puisse, mieux que tout autre modèle d'entreprises qu'ils connaissent ou ont connu, être source de performance et d'influences positives pour la société en général, ont pesé davantage dans la balance au moment de décider de l'adopter que leur perception des difficultés liées au processus d'adoption qui a, quant à elle, nettement évolué (prise de conscience plus forte des difficultés une fois l'adoption en cours ou vécue). Au terme des entretiens, malgré les difficultés auxquelles ils ont dû faire face, les top managers interrogés restent convaincus du modèle EL et de sa capacité à une meilleure performance, tant économique que sociale. Il leur paraît même inenvisageable de revenir au modèle plus traditionnel d'entreprise qu'ils ont vécu précédemment.

« Moi je dirais que Teractem est libérée parce qu'on ne reviendra pas en arrière, enfin pas avec moi en tout cas.» (Teractem RH)

## Discussion

Les résultats de cette recherche exploratoire montrent que la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL représente une clef supplémentaire pour comprendre le processus stratégique d'adoption d'un nouveau modèle de management. 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

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 J. 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. Leurs attitudes et croyances, très positives par ailleurs, leur ont 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 amène, 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 I. Getz et B.M. 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 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. À ce niveau, il est toutefois intéressant de noter que ce qui a profondément du sens pour les dirigeants libérateurs interviewés peut ne pas en avoir autant pour certains de leurs collaborateurs qui ne se retrouvent pas dans la représentation sociale de leurs dirigeants, et qui fuient ce nouveau modèle d'entreprise qui ne répond pas à leurs propres aspirations. Ces dirigeants portent des visions de transformations sociales particulières, collectives, intimes et se proposent tout en le proposant à leurs salariés de réinventer les équilibres de pouvoir, sans toutefois abandonner le leur. Cela n'est pas toujours en phase avec leurs collaborateurs.

Nos résultats montrent également que la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL intègre une attitude négative quant au terme EL. Selon eux, ce terme est trop ambigu et source de fortes promesses auprès des collaborateurs ou futurs collaborateurs. Ils lui préfèrent globalement le nom d'entreprise « responsabilisante », voire « responsabilisante et agile », ces deux éléments ayant été 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 EL ne sont pas loin de renier ce nom et d'en préférer des moins séduisants mais plus près d'une réalité théorisée.

Par ailleurs, 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* (K.O. Cua et al., 2001) mais qui demande à être davantage investigué. En effet, l'EL représente-t-elle une IM en soi ou une grappe 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 l'EL ne présente rien de nouveau puisqu'on les retrouve déjà dans les travaux de H. Mintzberg (1990), M.P. Follett (1918, 1924) ou D. McGregor (1960). Toutefois, tout comme les utopies « désorganisées », telles que le Phalanstère de Fourier (1808), ont attendu des pionniers tels que Godin en France qui fait construire à Guise en 1850 le Familistère, les concepts anciens de « pouvoir avec » ou « pouvoir partagé », de « vision éthique du management » développés par M.P. Follett (1918) ont peut-être dû attendre des utopistes modernes pour se les approprier 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. Cela nous conduit à admettre que l'EL est bien une IM au sens notamment de A.H. Van de Ven (1986), pour qui les nouvelles pratiques managériales et structures organisationnelles représentent une IM dès lors qu'elles sont perçues comme totalement nouvelles par l'organisation qui les adopte 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 (H. Picard et I. 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. D'où, l'importance et la centralité des fondements philosophiques de l'IM comme guide pour les principes et pratiques adoptés. Les travaux de B.A. Mamman (2009) le montrent bien quant à la philosophie de qualité de vie au travail : les hypothèses, prédispositions, représentations sociales 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, que les salariés sont une ressource essentielle et fiable pour la performance de l'entreprise. Sans ces fondements philosophiques, ils reconnaissent que l'EL ne peut être que de la rhétorique sans réalité (M.J. Zbaracki, 1998).

## Conclusion

L'objectif de notre recherche était de comprendre et d'examiner le rôle de la représentation sociale des dirigeants quant à l'EL sur leur décision d'adopter une telle IM. Notre travail est à l'origine de trois 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 (F. Damanpour et D. Aravind, 2012 ; H.W. 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 (F.A. Csaszar et D.A. Levinthal, 2016 ; H. Laroche et J.-P. 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, les travaux scientifiques tardant 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. Enfin, d'un point de vue méthodologique, nous avons mobilisé la méthode D.A. Gioia et E. 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 (J.-C. Abric, 2011 ; P. Moliner et C. Guimelli, 2015) mais de les enrichir par les trois analyses successives de la méthode de D.A. Gioia, la première permettant de rester au plus près des discours ce qui semble central pour les représentations sociales (D. Jodelet, 1989).

<https://doi.org/10.1080/00137245.2019.1627323>

Bien que cette recherche exploratoire soit, selon nous, porteuse de promesses théoriques et méthodologiques, ses résultats nécessitent d'être confortés par des études empiriques complémentaires faisant appel à un plus grand nombre d'interviews. De plus, nous nous sommes focalisés sur une population de dirigeants ayant adopté le modèle de 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 adopté ou non l'EL) et comparer les représentations sociales des dirigeants quant à l'EL entre ces deux populations. Ensuite, nos données se focalisent sur des entretiens rétrospectifs des top managers qui ont décidé d'adopter le modèle de l'EL. Nous sommes conscients que cela peut représenter un biais dans le sens où il peut y avoir une rationalisation ou construction ex-post des représentations sociales.

## Références

- 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*.
- Autissier, D. et Guillain, J.-Y. (2017), *La parole libérée en entreprise : Les innovations managériales collaboratives de la FDJ* (1<sup>re</sup> éd.), Paris : Éditions d'Organisation.
- 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.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. et Richard, D. (2017), "Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement", "Liberated companies : from the genealogy of a model to the identification of its conditions of development", *Question(s) de management*, (19), p. 55-65.
- 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. 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.
- 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 A. Jaouen et F. 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.
- Ganter, A. et Hecker, H. (2013), "Deciphering antecedents of organizational innovation", *Journal of Business Research*, vol. 66, n° 5, p. 575-584.
- 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., Raullet-Croset, N. et Teglborg, A.-C. (2014), "Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s)", *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, vol. n° 118.
- Gilbert, P., Raullet-Croset, N. et Teglborg, A.-C. (2017), «L'entreprise libérée» : analyse de la diffusion d'un modèle managérial, *Revue internationale de psychosociologie et*

de gestion des comportements organisationnels, 23(2), p. 205-224.

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.

Gopalakrishnan, S. et Damanpour, F. (1997), "A review of innovation research in economics, sociology and technology management", *Omega*, vol. 25, n° 1, p. 15-28.

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. et Breen, B. (2007), *Future of management*, Boston, MA : Harvard, Business School Press.

Hatchuel, A. et David, A. (2007), "From Actionable Knowledge to Universal Theory in Management Research", in A.B. Shani, S.A. Mohrman, W.A. Pasmore, B. Stymne and N. 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.

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*, 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*, Éditions 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 T.S. Pitsis, A. Simpson et E. Dehlin (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 (éd.), *Les représentations sociales*, P.U.F.

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.

Peters, T. (1992), *L'entreprise libérée : Libération, 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 IX.

Picard, H. et Marti Lanuza, I. (2016), "D'utopies en organisations : l'inhabituel comme ressource pour réviser nos orthodoxies", *Revue Française de Gestion*, 42(260), p. 71-90.

Ramboarison-Lalao, L. et Gannouni, K. (2018), "Liberated firm, a leverage of well-being and technological change ? A prospective study based on the scenario method", *Technological Forecasting and Social Change*.

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*, 14(1), p. 96-120.

Ricard, A., Reynaud, E. et Gopinath, C. (2012), "Gros plan sur les jeunes managers français pro-mondialisation", *Revue Française de Gestion*, vol. 38, n° 226, p. 15-35.

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

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.

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.

Zbaracki, M.J. (1998), "The Rhetoric and Reality of Total Quality Management", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 3, p. 602-636.

Zobrist, J.-F. (2013a), *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon tome I Nos belles histoires*, Broché.

Zobrist, J.-F. (2013b), *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon tome II Notre management et nos outils*, Broché.