

(IN)VALIDATION SCIENTIFIQUE D'UNE NOUVELLE THÉORIE DE MANAGEMENT PAR LA RECHERCHE- INTERVENTION : CAS DE 12 ENTREPRISES « LIBÉRÉES »

Alexandre ASSELINEAU
CEREN EA 7477 – BSB
Université Bourgogne Franche-Comté
(France)

Christophe COMBAUDON
ISEOR
Université Jean-Moulin
(France)

Helga FOURÉ-JOOPEN
ISEOR
ESC Clermont BS
(France)

RÉSUMÉ:

La crise de la Covid-19 a permis de mettre en lumière pour le grand public l'existence des controverses qui émaillent tout débat scientifique, en médecine comme dans d'autres disciplines. De ce point de vue, les Sciences de gestion partagent de nombreux points communs avec la médecine : notamment, si de nombreux « remèdes » proposés aux « patients » que sont les organisations sont souvent le fruit d'expérimentations menées directement au sein de celle-ci, la question de la validation scientifique, indispensable avant toute généralisation, se pose avec acuité. Si le débat reste vif au regard de la possibilité (ou non) de générer des connaissances disposant à la fois de l'indispensable rigueur scientifique et de l'utilité pour les praticiens, nous postulons, comme d'autres, qu'une recherche qui n'est pas rigoureuse ne peut pas se révéler pertinente. Nous interrogeons donc cette question au travers du cas de l'approche de l'Entreprise « Libérée » (EL), rendue populaire ces dernières années au travers de quelques « succès » marquants, mais ne permettant pas une généralisation. Sur la base de 12 cas d'entreprises ayant mis en place cette approche, nous analysons les résultats obtenus par une méthodologie de recherche-intervention associant des données quantitatives et qualitatives. Ces résultats nous conduisent à pointer les dangers de s'aventurer sans précaution dans une mise en œuvre de cette approche, non validée par des bases scientifiques sûres. Celle-ci semble présenter des risques significatifs, tant pour l'organisation que pour les individus qui la composent. Des recherches complémentaires doivent être menées pour mieux comprendre les éléments constitutifs des succès ou des échecs rencontrés par cette démarche et, surtout, pour mieux assoir ses principales recommandations sur des fondements scientifiques.

Mots-clés: débat « rigueur-pertinence », *engaged scholarship*, entreprises « libérées », recherche-intervention, validité scientifique

INTRODUCTION

Le grand public a rarement été aussi directement confronté à des controverses scientifiques aussi apparentes que lors de la pandémie de Covid19 qui a frappé l'ensemble de la planète depuis janvier 2020.

L'urgence d'apporter des réponses à la crise, l'incertitude radicale associée à l'arrivée d'une épidémie inconnue jusqu'alors, et la pression exercée par une population informée en temps réel par les médias et les réseaux sociaux, ont fait paraître en pleine lumière, *ad nauseam*, les débats, discussions, oppositions qui animent habituellement une communauté scientifique, mais de façon nettement moins exposée et sur une temporalité plus longue. Ces multiples « passes d'armes » entre experts, chercheurs et/ou praticiens, revues scientifiques, vécues en direct, ont probablement et malheureusement généré pour le grand nombre des interrogations, voire du scepticisme, quant aux capacités de la recherche scientifique d'apporter des réponses satisfaisantes en cas de crise. Néanmoins, pour les chercheurs eux-mêmes, la période est également passionnante, offrant l'opportunité d'une posture réflexive sur la dynamique de construction de nouvelles connaissances. C'est particulièrement vrai pour les Sciences de gestion qui, par bien des aspects, présentent des analogies avec la Science médicale (Bennis et Toole, 2005 ; Savall et Fièrè, 2014) : notamment, il s'agit de dépasser l'opposition entre recherche fondamentale et appliquée pour proposer une démarche à la fois extrêmement rigoureuse sur le plan de l'intention scientifique, et utile pour l'accompagnement de la « santé » des organisations et des individus qui la composent.

En Sciences de gestion, comme dans les autres disciplines, apparaissent régulièrement de nouveaux concepts, théories, approches, méthodologies. De la même manière qu'en médecine (comme tout un chacun a pu l'observer durant la crise de la Covid), ces nouvelles approches peuvent être issues de travaux de recherche, mais aussi être le fruit d'expérimentations plus inductives menées au sein des organisations elles-mêmes, par des consultants, des experts et praticiens. Régulièrement, de nouveaux ouvrages en management, dont certains deviennent des *best-sellers* influents, naissent de l'observation de cas d'entreprises ayant rencontré le succès, et vantent l'efficacité réelle ou supposée de telle ou telle méthodologie ou approche.

Mais, comme en médecine, la question de la rigueur méthodologique et de l'intention scientifique se pose, notamment avant toute administration d'un « remède » qui semble faire ses preuves sur quelques cas, à un grand nombre de situations (généralisation) : à partir de quel moment une nouvelle idée, théorie, méthodologie peut-elle être considérée comme valide sur le plan scientifique, c'est-à-dire se voir attribuer un statut de « vérité » suffisant pour se substituer à d'autres approches concurrentes, intégrer les salles de cours des *business schools* et être appliquées dans les organisations avec des probabilités satisfaisantes de succès (accroissement de la performance, résolution d'un problème, etc.) ?

Si nous estimons que les Sciences de gestion sont avant tout des Sciences de l'action et qu'elles ont pour vocation d'aider à la transformation des organisations, il ne nous semble pas moins indispensable que les remèdes proposés satisfassent, comme en médecine, à un protocole extrêmement rigoureux de validation scientifique. En d'autres termes, s'il est selon nous

nécessaire qu'une recherche puisse être « utile », il semble tout à fait évident qu'une recherche non rigoureuse ne peut pas se révéler utile (Barthelemy, 2012). Cet article s'appuie sur l'exemple du concept d'Entreprise « Libérée » (EL) (Getz, 2009 ; Getz et Carney, 2013), qui jouit d'une importante notoriété dans de nombreuses organisations depuis plusieurs années. Pourtant, comme le soulignent Mattelin-Pierrard, Bocquet et Dubouloz (2020), ou Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset (2017), des recherches complémentaires doivent encore être menées concernant l'EL, notamment, sur la question de sa performance sociale. Nous nous efforçons précisément, de contribuer à combler ce « gap » souligné de la littérature. Un des auteurs de cet article a mené douze recherche-interventions auprès d'entreprises qui ont mis en place cette approche de type « EL ». Notre travail nous conduit à mettre en avant les nombreuses difficultés vécues par ces organisations, notamment sur le plan social. Cet aspect essentiel a selon nous été fortement sous-estimé par la littérature traitant de l'approche « EL » : par conséquent, il est raisonnable de penser que cette méthode ne fait pas encore l'objet d'un processus de validation suffisamment éprouvé pour pouvoir être appliquée sans danger dans tous types d'organisations.

1- UNE RECHERCHE UTILE... EST UNE RECHERCHE VALIDÉE SCIENTIFIQUEMENT

En Sciences de gestion, comme dans d'autres sciences sociales, les chercheurs font face à une responsabilité particulière : les idées, méthodologies et théories qu'ils développent (et enseignent à des dirigeants et managers actuels ou futurs) ont potentiellement une incidence directe ou indirecte sur les décisions qui seront prises au sein des organisations, et donc sur la santé et la performance de ces dernières et des individus qui les composent. Si des débats récurrents existent dans la littérature académique concernant l'impact sur la vie réelle, parfois contesté, de ce type de publications d'intention scientifique (Bennis et O'Toole, 2005 ; Mol et Birkinshaw, 2009), cela ne signifie pas que les concepts développés ces dernières décennies n'ont eu aucune influence sur la vie des entreprises. Des générations de managers ont été formées à l'idée que les organisations sont mues par des individus dotés de caractéristiques identifiées par le cadre de la micro-économie néo-classique, et que leur pilotage est dicté par les forces de la concurrence, par des relations d'agence ou la nécessité de minimiser les coûts de transaction (Ghoshal, 2005). De même, les ouvrages de Peter Drucker, Michael Porter, plus récemment de Chan Kim et Renée Mauborgne, les articles de revues telles que la Harvard Business Review, sont étudiés et lus par des centaines de milliers d'étudiants ou de managers chaque année dans le monde, et disposent à ce titre d'une capacité d'inspirer, directement ou indirectement, la vie des affaires. Et par conséquent, d'influencer le développement ou la survie des organisations, et la situation économique et sociale des individus qui les composent.

Ce constat souligne l'importance de proposer des concepts théoriques qui bénéficient d'une validité scientifique rigoureuse, ce qui constitue l'hypothèse centrale de notre travail : donner des préconisations aux organisations à partir de concepts ou de théories non-valides sur le plan scientifique, peut faire courir un danger important aux organisations concernées, et aux individus qui y travaillent.

« Si des recherches rigoureuses ne sont pas toujours pertinentes, les recherches qui manquent de rigueur ne sont jamais pertinentes. Même si elles posent de bonnes questions, les réponses qu'elles apportent sont inévitablement fausses » (Barthelemy, 2012, p. 277).

Mais est-il possible d'assurer une création de connaissances qui soient rigoureuses sur le plan scientifique, et dans le même temps utile pour la vie des organisations ? Carton et Mouricou (2017) établissent un tour d'horizon très complet de ce débat qui oppose depuis plusieurs décennies les tenants de « l'ambidextrie » rigueur-pertinence, et ceux qui estiment que la pertinence « pratique » seule ne peut constituer un critère valide d'évaluation d'une recherche.

Notre contribution est bâtie sur l'idée que, si cette ambidextrie est difficile à tenir (Kieser et Leiner, 2009 ; Kenworthy et Verbeke, 2015 ; Sharma et Bansal, 2020), elle est atteignable (Baldrige et al., 2004 ; Hodgkinson et Rousseau, 2009 ; Zundel et Kokkalis, 2010), et même indispensable (Tushman, O'Reilly & al., 2007 ; Martin, 2012 ; Pearce et Huang, 2012). Elle trouve notamment appui dans les approches d'*engaged scholarship*, qui prônent l'importance de faire avancer à la fois la théorie et la pratique au travers de la co-construction de connaissances entre chercheurs et praticiens (Van de Ven et Johnson, 2006 ; Van de Ven, 2018). Mais à la condition indispensable que ces avancées ne se fassent pas au détriment de la rigueur scientifique de la recherche (Nicolai et Seidl, 2010 ; Kieser et al., 2015) car il s'agit bien d'élaborer des théories et des connaissances d'intention scientifique.

En effet, il faut reconnaître que le danger existe d'une recherche en management qui, légitimement préoccupée par la volonté d'accompagner les transformations des organisations dans un sens désiré, « hypertrophie l'interprétation et la spéculation intellectuelle par rapport à une observation rigoureuse des faits et phénomènes étudiés » (Savall, 2018, p. 17).

A ce titre, une démarche fréquente en management pour l'élaboration de nouveaux savoirs procède par induction : elle consiste à analyser quelques cas d'organisations, afin d'identifier les mécanismes ou attributs révélateurs de bonnes pratiques, expliquant leur meilleure performance économique ou sociale. Or, s'il est sans doute justifié de procéder par une telle démarche dans le cas d'une recherche exploratoire, ou à des fins pédagogiques (business cases), il semble tout aussi évident que les conclusions portant sur quelques exemples ne peuvent pas se prévaloir d'une validation scientifique permettant une généralisation, ce que David Hume avait notamment démontré (Hume 2006 [1758] ; Popper, 2018 [1979]). Ainsi, il n'est pas rigoureusement valide de déduire qu'une nouvelle méthode de management qui semble donner des résultats favorables est plus efficace, ou meilleure que d'autres méthodes concurrentes, à partir d'une observation conduite au sein d'une seule organisation, ou même d'un petit nombre d'organisations. A l'image de la médecine où un remède qui semble avoir des effets favorables sur quelques patients ne sera diffusé à grande échelle qu'au prix d'un protocole de validation rigoureux et précis, la généralisation d'une méthode de management ne peut selon nous ne s'établir qu'à l'issue d'un processus de validation suffisant.

2- MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DES CAS

2.1. Le recours à la recherche-intervention

Nous décidons d'utiliser la méthodologie de la recherche-intervention déployée par l'Institut Socio-Economique des Organisations (ISEOR) depuis une cinquantaine d'années (Savall et Zardet, 2015), et qui a été mise en œuvre dans plus de 2000 entreprises.

Cette méthodologie se caractérise par son approche interactive (chercheur-terrain) à visée transformative, inspirée de ce qui se pratique en recherche médicale : l'intervenant-chercheur participe concrètement à l'action de transformation, les acteurs sont amenés à réfléchir sur leur propre système d'action, tout en produisant un apprentissage croisé (David, 2000 ; Savall et Zardet, 2004). Les connaissances sont coproduites par les acteurs et les intervenants-chercheurs, via leurs représentations cognitives respectives, confrontées entre elles par itérations successives. De même, la méthode suppose l'alternance entre des périodes d'immersion du chercheur sur le terrain et des périodes indispensables de distanciation. Le chercheur recueille de cette manière des documents inédits non directement ni facilement accessibles à la plupart des acteurs de l'entreprise, et encore moins aux chercheurs de passage : par sa présence réitérée dans l'entreprise, le chercheur observe directement des phénomènes dont aucune base de données ni questionnaire ne rend compte, et détient ainsi de précieuses informations extrêmement utiles pour la recherche scientifique (Perez, 2008 ; Moisdon, 2015 ; Savall, 2018). L'approche repose sur une épistémologie intégrée au travers des trois principes que sont l'interactivité cognitive (dispositif de confrontation du chercheur à son entourage lors de l'interaction avec le terrain), l'intersubjectivité contradictoire (confrontation des acteurs dotés de leur propre subjectivité en lieu et place de l'impossible objectivité des données qualitatives), la contingence générique (articulation des connaissances génériques et des connaissances contextuelles et spécifiques) (Savall et Zardet, 2004).

La théorie socio-économique des organisations mesure les dysfonctionnements qui représentent les écarts entre le fonctionnement « souhaité » et le fonctionnement « réel » de l'organisation, cette dernière étant entendue comme un ensemble complexe de structures et de comportements en interaction (Savall et Zardet, 2015). Cette interaction produit de l'ortho-fonctionnement (fonctionnement optimal souhaité) et des dysfonctionnements (écarts entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement réel). Ces écarts sont rarement mesurés, principalement parce qu'ils n'apparaissent pas dans les documents comptables de l'entreprise (bilan, compte de résultat, budget, business plan) alors que des coûts-performances cachés, correspondant aux coûts des actions effectuées ou non pour réguler les dysfonctionnements, affectent la performance socio-économique et/ou peuvent éclairer les décisions du dirigeant de PME.

L'interaction des structures et des comportements au sein de l'entreprise crée six familles de dysfonctionnements. Ces six familles constituent à la fois des variables explicatives du fonctionnement et des leviers d'action sur les dysfonctionnements recensés dans le diagnostic de l'entreprise. La plupart des dysfonctionnements, et donc des coûts engendrés, peuvent être corrigés, au

moins en partie, afin d'en éviter les conséquences : surcharge de travail, de masse salariale, de consommation...

Un exemple parlant est représenté par les absences des collaborateurs provoquées par des difficultés vécues au travail (arrêts-maladie) qui se traduisent par de la non-production (le travail n'est ni réalisé, ni compensé), des sursalaires (correspond aux sommes versées aux absents sans contrepartie de production de valeur), des surtemps (redirection d'une partie de la charge de travail sur les présents).

A partir d'un déclencheur qui pousse le dirigeant à faire appel à un intervenant-chercheur extérieur, la démarche socio-économique consiste à proposer un accompagnement en quatre temps :

- Diagnostic qualitatif, quantitatif et financier réalisé par le chercheur à partir d'une importante collecte de données au sein de l'entreprise selon trois techniques : entretiens, observation directe des situations au travail (micro-espaces) et analyse de documents internes et externes ;
- Restitution auprès du dirigeant et du personnel de la structure, conduisant à l'élaboration d'une « grille de convergence et spécificités », qui, par la réflexivité qu'elle engendre, permet d'amener à la phase suivante ;
- Identification d'un (ou des) projet(s) mis en œuvre avec des groupes de projet concertés, c'est-à-dire un chef de projet et un petit groupe restreint étudiant de manière participative des solutions concrètes vis-à-vis d'un problème précis ;
- Evaluation de la performance socio-économique de l'entreprise, c'est-à-dire un bilan participatif des effets des solutions engagées d'un point de vue qualitatif, quantitatif et financier.

Dans la logique de la théorie socio-économique mobilisée, nous pouvons associer des données quantitatives et financières aux données qualitatives recueillies au cours de nos travaux, caractéristiques d'une recherche-intervention qui aide les acteurs « sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini » (David, 2000, p. 20). Le protocole retenu est de type « qualimétrique », alternant le traitement d'informations qualitatives, quantitatives et financières, permettant de restituer toute la richesse des matériaux de terrain (Savall et Zardet, 2014) :

- La forme qualitative améliore et explicite plus clairement la connaissance ;
- La forme quantitative permet de mieux mesurer le sens en réduisant la subjectivité et facilitant la comparaison des éléments étudiés ;
- La forme financière est une traduction monétaire des observations du terrain.

Au cœur de l'analyse, la Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables (CHVACV) est une mesure du développement de la performance économique. Ce ratio permet d'évaluer des coûts cachés (Cappelletti et al., 2018) notamment en termes de sur-temps et de non-production à partir des différents dysfonctionnements détectés dans les entreprises observées. Il permet également de détecter, de calculer les coûts valeur par activité. Ce ratio permet également

d'évaluer périodiquement l'accroissement de la performance économique, l'évolution de l'efficacité de l'entreprise.

Cet indicateur simple d'analyse des performances économiques globales durables de l'organisation permet de vérifier si la trajectoire de l'entreprise est en progression. Cet indicateur peut être utilisé de manière semestrielle, trimestrielle voire mensuelle et se calcule de la façon suivante : $CHVACV = CA - CV / HA$

CHVACV : contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables.

CA : chiffre d'affaires.

CV : charges variables

HA : nombre d'heures attendues de travail de l'ensemble du personnel, dirigeant de l'entreprise inclus.

L'indicateur CHVACV est un indicateur de la valeur moyenne d'une heure de travail dans l'organisation. La valeur de cette heure de travail dépasse le coût salarial : elle recouvre le salaire de la personne plus les charges de structure et le développement du résultat économique de l'entreprise. De ce point de vue un membre de l'entreprise apporte plus que son propre salaire, il participe en effet à la construction du résultat économique de l'entreprise.

Il matérialise l'idée que les activités humaines doivent donc permettre de couvrir l'ensemble des charges de l'entreprise et permettre également de dégager du résultat.

L'augmentation de cet indicateur signifie que la performance globale de l'entreprise s'est accrue, soit parce que le numérateur, c'est-à-dire la valeur ajoutée sur coût variable a augmenté sans accroissement du nombre d'heures d'activité, soit parce que le dénominateur, le nombre d'heures d'activité, a diminué pour une valeur ajoutée sur coûts identique.

Dans les deux cas, le nombre d'heures d'activité consacrées à réguler des dysfonctionnements a baissé. Dans le premier cas, cela a permis de réallouer ces temps récupérés à la production et à la vente de biens ou de services complémentaires. Dans le deuxième cas, de réaliser le même volume d'activité avec moins d'heures.

Nous utilisons cette méthode d'intention scientifique pour tester et envisager l'(in)validation d'une nouvelle approche de management. Nous nous appuyons sur le principe de validation scientifique érigé par Karl Popper : « La méthode scientifique, c'est la méthode des conjectures audacieuses et des tentatives ingénieuses et rigoureuses pour les réfuter » (Popper, 2018 [1979], p. 146).

Nous questionnons la méthode managériale de l'Entreprise « Libérée » promue en France par l'ouvrage de Getz et Carney (2013), et qui fait l'objet d'une large diffusion au sein des organisations depuis. Si nous observons qu'elle fait l'objet de nombreuses controverses dans le monde professionnel (Le Morlec, 2020), beaucoup reste à faire sur le plan académique pour pleinement prendre en compte l'ensemble des dimensions associées à la démarche (Mattelin-Pierrard, Bocquet, et Dubouloz, 2020), nécessitant un approfondissement de l'examen de l'approche. Nous nous proposons dans cet article de combler le « gap » apparent entre ces constats sur le terrain par les praticiens et les contributions académiques sur le sujet.

Est-il donc possible de considérer que le concept d'EL a fait l'objet d'une validation scientifique suffisante ? Nous pensons que cette question peut être

étudiée au travers d'une approche méthodologique distincte de recherche-intervention, dont l'application est présentée ci-dessous.

2.2. Présentation des cas

- Dans le cadre de notre recherche, un accompagnement a été mené auprès des 12 terrains de recherche, entre janvier 2018 et décembre 2020, dans le but d'analyser l'organisation à partir de ses normes de fonctionnement conformément à la théorie socio-économique. Toutes ces entreprises présentent un point commun : elles rencontrent des difficultés alors qu'elles ont mis en place un management de type « EL », dont la définition a été proposée par Getz (2009) : « *Forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures* » (p. 34).

Les phases successives consistaient dans un diagnostic « qualimétrique », une restitution, un accompagnement de projet et enfin une évaluation.

Dans le cadre de ces échanges, et à chacune des différentes étapes, **un total de 292 entretiens semi-directifs** d'une durée d'une heure, **individuels et collectifs** ont été menés auprès de **348 acteurs internes** (encadrement et personnel). Ils ont donné lieu à une prise de notes exhaustives permettant, par exemple dans la phase initiale de diagnostic, de capitaliser l'ensemble des dysfonctionnements exprimés par les acteurs, tout en optimisant notre objectivité de chercheur et en évitant tout jugement de valeur qui peut se produire dans une prise de notes plus « classique ». Le chercheur exploite ces notes d'entretien en laboratoire, en sélectionnant à partir de sa prise de notes exhaustive une douzaine de phrases par entretien. Ces « phrases témoins », réparties de manière assez homogène entre différents thèmes, s'inscrivent dans une arborescence de thèmes et sous-thèmes de dysfonctionnement.

La forme de l'expression des acteurs est préservée, car il est nécessaire pour le processus de changement que ceux-ci se reconnaissent dans l'image, appelée « effet-miroir » lors de la restitution du diagnostic et de l'évaluation.

Les douze entreprises retenues pour cette étude (*cf. Tableau 1*) sont caractérisées par les critères suivants :

- Entreprises répondant à une large variété d'activités et de tailles, répondant à la définition de la PME, (moins de 250 employés, chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros, ou total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros) (INSEE 2018) ;
- Présence d'un dirigeant propriétaire en demande spécifique d'un accompagnement concernant des difficultés en mettre en œuvre le « management libéré » ;

Chacune de ces entreprises a fait l'objet d'une intervention d'une durée définie (un an) par l'un des auteurs de cet article, déployée sur les bases de la méthodologie présentée ci-dessus.

Ci-dessous, ces entreprises (rendues anonymes) sont brièvement présentées dans le **Tableau 1** et le design de notre recherche dans le **Tableau 2**.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises étudiées et codage des terrains

Terrain	Secteur d'activité	Effectif	Durée de l'intervention	Situation agissant comme déclencheur de la mission
A	Industrie	76 pers.	12 mois	Difficultés financières
B	Intégrateur de téléphonie	26 pers.	12 mois	Difficultés managériales
C	Automatisme industriel	11 pers.	12 mois	Difficultés financières
D	Gros œuvre maçonnerie	17 pers.	12 mois	Difficultés financières
E	Commerce de gros	10 pers.	12 mois	Conflits sociaux
F	Découpe mécanique	22 pers.	12 mois	Turnover
E	Coutellerie	36 pers.	12 mois	Recherche d'amélioration de la productivité
G	Alimentation	12 pers.	12 mois	Absentéisme
H	Fabrication de structures métalliques	144 pers.	12 mois	Recherche d'amélioration de la productivité
I	Vente sur internet	23 pers.	12 mois	Difficultés financières
J	Entretien de jardin	13 pers.	12 mois	Difficultés financières
K	Industrie	17 pers.	12 mois	Conflits sociaux

Tableau 2 :Design et techniques de recherche

Principales étapes et dispositifs méthodologiques du processus de recherche					
	Groupe de pilotage	Diagnostic socio-économique	Formations-concertation et assistances personnalisées	Groupe de projet d'innovation socioéconomique	Evaluation socio-économique
Présentation Succincte	Suivre et piloter l'avancement de la recherche avec la direction. Assurer la cohérence de la démarche avec la stratégie de l'entreprise	Identifier et recenser les dysfonctionnements existants au sein de l'entreprise suite à la mise en place du "management libéré" et évaluer les coûts-performance cachés	Former à des outils et des thèmes de management pour favoriser leur implantation et le développement de nouvelles pratiques d'encadrement	Stimuler la créativité et trouver des solutions pour prévenir et régler les dysfonctionnements	Identifier et recenser. Les améliorations au sein de l'entreprise suite à la mise en place d'actions issues des groupes de projet d'innovation et évaluer les baisses des coûts-performance cachés
Nombre de séances (si besoin)	4 séances tout le long de la recherche	A partir du 2 ^e jusqu'au 4 ^e mois	5 séances tout le long de la recherche	4 séances	12 mois après la fin du diagnostic
Techniques de recherche employées	Animation de séances de groupe de pilotage	Entretiens: - individuels avec l'encadrement; - de groupe. + présentation à tout le personnel (effet-miroir)	Animation de séances de formation et de 5 séries d'assistances personnalisées	Animation de séances de groupe de projet. + des groupes de travail pilotés par des acteurs de l'entreprise	Entretiens: - individuels avec l'encadrement; - de groupe. + présentation à tout le personnel (effet-miroir)
Qualité et nombre de personnes participant	Membres de la Direction uniquement	100 % de l'encadrement et du personnel	100 % de l'encadrement	Membres de la direction, 50 % de	100 % de l'encadrement et du personnel

				l'encadrement, 50 % du personnel	
Types de données et principaux documents récoltés	Qualitatives et financières	Qualitatives, quantitatives et financières	Qualitatives et quantitatives	Qualitatives, quantitatives et financières	Qualitatives, quantitatives et financières

3. RÉSULTATS

3.1. L'évaluation des dysfonctionnements à la suite de la mise en place du management libéré

Les diagnostics réalisés ont permis d'identifier les dysfonctionnements génériques suivants, que la méthode socio-économique répartit en six catégories distinctes : conditions de travail ; organisation du travail ; communication-coordination-concertation ; gestion du temps ; formation intégrée ; mise en œuvre stratégique. Le Tableau 3 présente ainsi les principaux résultats obtenus lors des diagnostics effectués dans les douze entreprises étudiées (entre parenthèses : nombre d'entreprises concernées par chaque item).

Tableau 3 : Tableau des principaux dysfonctionnements génériques et nombre d'entreprises concernées

Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> Mauvaise ambiance de travail (12 entreprises/12) Problèmes de matériel et fourniture par manque de contrôle (9 entreprises/12) Problèmes d'horaires de travail (12 entreprises/12)
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> Problèmes dans la répartition des tâches missions, fonctions (12 entreprises/12) Augmentation de l'absentéisme (10 entreprises/12) Manque de respect des règles et procédures (12 entreprises/12)
Communication-coordination-concertation	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés dans la transmission de l'information par manque de relais managérial (12 entreprises/12)
Gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> Problèmes dans la planification et la programmation (12 entreprises/12)

	entreprises/12) <ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à respecter certains délais (12 entreprises/12)
Formation intégrée	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de formation pour acquérir autonomie et responsabilité (11 entreprises/12) • Manque de maîtrise de la qualité par manque de compétences (12 entreprises/12)
Mise en œuvre stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Type de management imposé par la direction et donc subi par certains collaborateurs (12 entreprises/12) • Difficultés à rendre certaines personnes autonomes et responsables (12 entreprises/12) • Manque de reconnaissance du développement de l'autonomie et la responsabilité des personnes (08 entreprises/12) • Emergence d'une hiérarchie informelle et non maîtrisée (12 entreprises/12) • Développement de l'autonomisme (12 entreprises/12)

Nous pouvons illustrer plusieurs dysfonctionnements, considérés par les acteurs eux-mêmes comme étant apparus à la suite de la mise en place du management libéré, à travers quelques phrases témoins sélectionnées sur les 4395 phrases relevées au cours des 292 entretiens individuels ou collectifs réalisés au cours du diagnostic (Encadré 1).

Encadré 1 : Extrait de la base de verbatim - diagnostic phrases - témoins issues des Idées – clés

« Dans l'entreprise, c'est l'auto-discipline, ce n'est pas évident » DIRodPB
 « Le patron faut qu'il fasse le flic, il manque du management » DIAucPB
 « Le management libéré, dans notre structure, cela ne marche pas, c'est trop cool, au contraire il faut du contrôle » DIResPB
 « Il a viré l'encadrement intermédiaire et ne vient pas nous voir, on se débrouille mais on perd du temps » DICalPB
 « L'autogestion, cela ne fonctionne pas » DICalDE
 « Il faut un chef pour prendre des responsabilités » DIALpPB
 « Le patron a décidé tout seul de mettre le management libéré, il avait fait cela il y a quelques années avec le Lean, cela n'a pas marché, les bons sont partis ou sont tombés malades » DIRodPB
 « Il y a des personnes, il faudra beaucoup de temps et de formation pour les rendre autonome » DIBacDE

« Moi, je ne veux pas être autonome, je veux qu'on me dise ce que j'ai à faire » DIJarPB
« On a de plus en plus de responsabilités mais la paye ne suit pas » DIOpePB

Sur la base des dysfonctionnements identifiés à T0¹, des groupes de projet se sont réunis, pilotés par les gérants des entreprises respectives, pour définir et mettre en œuvre des actions d'amélioration.

L'évaluation réalisée au bout d'un an (T+1) après le démarrage de la mission de recherche-intervention (et mise en place de mesures correctives) a permis de repérer une réduction très nette des dysfonctionnements liée à un ensemble d'amélioration (Encadré 2).

Encadré 2 : Extrait de la base de verbatim - Évaluation phrases - témoins issues des Idées – clés

« Depuis que le patron pilote et vient contrôler dans l'atelier, il y a moins de dérives » ECabPB
« Il a embauché un responsable, cela a amélioré les choses » EMetPB
« Nous avons fait des groupes de projet et nous avons décidés collectivement le mode de management à adopter » ESanDE
« On a mis en place des éventails de délégation concertée, cela permet de clarifier les zones d'autonomie et de responsabilités » EAucDE
« On a mis en place un système de primes intégrant la notion de contribution/rétribution » ERodDE

¹ Notre démarche de recherche était une analyse longitudinale de plusieurs recherche-interventions à visée transformatrice inscrite dans la durée avec une mesure de l'évolution entre T0 et T1 c'est-à-dire +12mois.

3.2 L'évaluation de l'évolution des coûts/performances cachés

Le bilan de l'évaluation menée sur les 12 entreprises laisse apparaître des chiffres très significatifs.

Les coûts cachés ou les pertes de valeur ajoutée engendrés par les dysfonctionnements directement dus à la mise en œuvre du « management libéré », conduite sans diagnostic préalable de la situation de l'entreprise et non accompagnée, ont été en effet évalués à **12 240 € en moyenne par personne et par an**. Ce montant correspond à l'addition des surtemps, sursalaires, surconsommation, non production, non création de potentiel stratégique, engendrés par les actions de régulation consommant des ressources pour ramener à un ortho-fonctionnement, et ensuite divisé par le nombre de personnes pour obtenir un ratio de couts cachés par personne et par an. Nous pouvons illustrer par 2 exemples la méthode de calculs des couts cachés :

- **Dans l'entreprise A**, 30% des absences auraient pu être évitées. Elles résultent d'un manque d'organisation lié au management libéré. Les heures d'absence sont compensées systématiquement par le recours à des intérimaires et entraînent des sursalaires versés.
 - Heures d'absence annuelles : 76 pers. x 1670 h (Nombre d'heures travaillées par an pour un emploi temps plein) x 18% (Taux annuel d'absentéisme) = 22845 h
 - Heures d'absence dysfonctionnelle : 54 709 x 30% = 6 853 h
 - Coût annuel des absences dysfonctionnelles : 6853 h x 20 € (cout horaire moyen pour un intérimaire) = 137 060 €

- **Dans l'entreprise E**, 7 départs de collaborateurs auraient pu être évités sur l'année. Ils s'expliquent par des démissions liées à des conflits portants sur l'ambiance tendue de travail lié à la mise en place du management libéré. Chaque départ demande au gérant un temps supplémentaire de recrutement d'environ 4 heures soit un surtemps annuel de : 4h x 7 x contribution horaire à la marge sur coût variable (CHMCV) 4h x 7 x 37,8 = 1058 €

Le montant moyen des couts cachés de 12 240€ sur les 12 entreprises étudiées est important et peut potentiellement impacter leur survie ou leur développement. Les coûts cachés observés les plus significatifs sont des non-productions et du surtemps liés à la forte rotation du personnel, à une augmentation de l'absentéisme et dans certains cas l'effet contraire de ce que l'on attend du management libéré : une augmentation de la sous-productivité.

Au bout des périodes d'accompagnement qui ont permis un retour à un fonctionnement plus standard des entreprises, accepté par le consensus social des acteurs, une évaluation globale des indicateurs économiques montre une réduction de 32 % en moyenne du niveau net des coûts cachés. Le niveau des coûts cachés a significativement baissé, s'établissant à 8 160 € par personne et par an, au lieu des 12 240 € mesurés auparavant. Pour affiner l'évaluation économique et afin de disposer d'un indicateur de contrôle, l'évolution de la CHVACV (Contribution Horaire à la Valeur Ajoutée sur Coûts Variables) entre T0 et T+1 a également été mesurée.

Le tableau 3 présente l'étude de la CHVACV des entreprises observées entre T0 et T+1. La croissance de la CHVACV qui se traduit par une amélioration de la compétitivité et des gains de productivité, s'explique pour partie par une maîtrise des charges variables et pour une autre partie par un retour sur l'investissement immatériel, obtenu par effet d'apprentissage d'un nouveau modèle de fonctionnement qui a permis la suppression de certains dysfonctionnements.

Cette amélioration a permis de réduire l'absentéisme, la rotation du personnel, les défauts de qualité et la sous-productivité, cause du niveau élevé de coûts cachés dans l'ensemble des entreprises concernées, quel que soit leur domaine d'activité ou leur taille. L'amélioration du mode de management a permis une amélioration de la valeur du temps de travail humain et donc une augmentation de la CHVACV. En clair, l'abandon des outils mis en place lors de l'expérimentation de l'EL a permis d'améliorer significativement les performances de chacune des douze entreprises étudiées.

Tableau 3 :Evolution de la CHVACV des terrains d'observation

Terrain	Secteur d'activité	CHVACV T0	CHVACV T1
A	Industrie	34€	46€
B	Intégrateur de téléphonie	27€	38€
C	Automatisme industriel	16€	21€
D	Gros œuvre maçonnerie	15€	19€
E	Commerce de gros	15€	26€
F	Découpe mécanique	25€	32€
E	Coutellerie	13€	20€
G	Alimentation	16€	24€
H	Fabrication de structures métalliques	42€	51€
I	Vente sur internet	26€	34€
J	Entretien de jardin	18€	26€
K	Industrie	33€	48€

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

La problématique de notre recherche porte sur la question de l'indispensable validation scientifique d'une nouvelle approche de management, avant administration des « remèdes » proposés aux patients que sont les organisations (et les individus qui les composent).

Notre recherche nous a conduits à observer douze organisations ayant mis en place l'approche managériale de l'EL, bâtie sur quelques exemples emblématiques d'entreprises ayant connu le succès, mais dont la littérature indique que ses concepts méritent encore un processus de validation scientifique. Chacun de ces douze cas nous révèle des difficultés et/ou des échecs dans la mise en œuvre et des conséquences significatives sur la performance sociale. Du point de vue de l'efficacité organisationnelle, la mise en place d'un management « libéré » semble avoir généré des dysfonctionnements dans l'ensemble des entreprises étudiées, se traduisant par des niveaux de coûts cachés assez significatifs. Comme nous avons pu le voir, un retour à un fonctionnement plus « standard » permet d'enclencher une baisse de ces dysfonctionnements et des coûts associés. Du point de vue plus qualitatif, c'est sur le plan social que nos constats sont les plus marquants. Alors même que la littérature a souligné

l'insuffisance des mesures d'impact de l'approche « EL » sur cette dimension sociale, les douze cas étudiés dans cette contribution offrent un constat sans nuances, résumé par notre tableau 3 et les verbatims de l'encadré 1 : aux dysfonctionnements constatés sont associés une mauvaise ambiance et de l'inconfort de travail, de l'absentéisme, un sentiment d'abandon du management, un manque de reconnaissance, etc. Notre expérimentation montre le souhait des collaborateurs à un management plus « standard », qui permet d'améliorer la situation dans des délais assez brefs.

A la lumière de ces constats, nous pouvons nous interroger sur l'insuffisante validation scientifique préalable à la mise en application généralisée de cette approche, dont les effets n'ont pas encore été pleinement mesurés.

Bien évidemment, l'objet de notre contribution n'est pas dans d'aller à l'encontre de principes prônant la responsabilisation ou l'autonomisation des acteurs, de laisser entendre que les méthodes existantes de management ne peuvent pas être améliorées ou dépassées, ou que les expérimentations de terrain ne sont pas pertinentes. Bien au contraire. Mais nous soulignons en revanche la nécessité d'un processus rigoureux de validation scientifique d'une connaissance, d'une méthode, de concepts, avant toute généralisation et implantation dans les entreprises.

Dans leurs travaux, Getz et Carney ont mis en avant quelques cas emblématiques pour appuyer la solidité de leur démarche. Nous estimons de notre côté que l'analyse de quelques cas de succès supposés, dans un processus inductif, ne permet pas de conclure que la démarche est valide sur le plan scientifique et donc généralisable. Par exemple, nous observons dans le cas de EL l'absence d'un processus de gestion du changement appuyé sur un consensus social.

La recherche scientifique a pour vocation de produire des faits et des règles de connaissances c'est-à-dire reproductibles et transposables dans d'autres contextes (Savall et Zardet, 2004), ce qui n'apparaît pas à ce stade dans notre travail pour le cas de l'EL.

Nous concluons à tout le moins qu'il n'y a pas de corrélation immédiate entre les deux variables que sont « mise en place du modèle EL dans une organisation » et « performance économique et sociale dans cette même organisation ». Au regard de l'hypothèse que nous avons posée et de la méthodologie utilisée, notre recherche ne permet pas, à ce stade, de conclure à la validité de l'approche EL. Dans ce cadre, toute généralisation de ce modèle sans précaution peut se révéler au mieux inapproprié soit au pire dangereux.

Bien évidemment, la remarque s'applique à notre contribution. Nous recourons nous-mêmes à une méthode qui, si elle a fait ses preuves sur le plan de l'intention scientifique, repose elle-même sur l'analyse d'un nombre limité de cas (12). Ainsi, de la même manière qu'une approche visant à étudier quelques cas de succès ne permet pas de conclure à la pertinence de la méthode d'EL, une approche alternative, quelle qu'elle soit, visant à étudier quelques cas d'échecs ne permet pas la conclusion inverse. De même, notre travail n'est pas dénué de biais (choix des terrains, subjectivité du chercheur, période/moment de l'intervention, etc.).

Mais, en dépit de ces limites inévitables, notre recherche nous semble montrer clairement qu'il apparaît indispensable d'aborder avec prudence la question de la validité scientifique de l'approche EL, qui mérite à tout le moins d'être confirmée par des recherches complémentaires.

« Nous ne pouvons jamais prétendre justifier rationnellement une théorie – autrement dit, prétendre savoir qu'elle est vraie ; mais nous pouvons, si nous avons de la chance justifier rationnellement une préférence pour une théorie prise dans un ensemble de théories concurrentes, un moment donné, c'est-à-dire, en fonction de l'état d'avancement de la discussion » (Popper, 2018, p. 148).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Baldrige, D.C., Floyd, S.W. & Markóczy, L. (2004). Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1063-1074.
- Barthelemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue Française de Gestion*, 228-229, 269-283.
- Bennis, W. & O'Toole, J. (2005, May). How business schools lost their way. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Cappelletti, L., Voyant, O. & Savall, H. (2018). Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés. *Association Francophone de Comptabilité*, « ACCRA », 2 (2), 71-91.
- Carton, G. & Mouricou, P. (2017). À quoi sert la recherche en management ? Une analyse systématique de la littérature anglo-saxonne sur le débat rigueur-pertinence. *M@n@gement*, 20(2), 166-203.
- David, A. (2000, mai). La recherche intervention, un cadre général pour les Sciences de gestion ? *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montpellier, 1-22.
- 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. & Carney, B. (2013). *Liberté et Cie, Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Paris, France: Flammarion, Champs Essais.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), 75-91
- Gilbert, P., Teglberg, A.-C. & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Gérer et comprendre*, 1, 38-49.
- Hodgkinson, G., Rousseau, D. (2009). Bridging the Rigour–Relevance Gap in Management Research: It's Already Happening! *Journal of Management Studies*, 46(3), 534–546.
- Hume, D. (2006 [1758]). *Enquête sur l'entendement humain*. Traduction française, Paris, France. GF Flammarion.
- Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques. (2018). Page consultée le 19 avril 2018 (<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition>).

Kenworthy, T. & Verbeke, A. (2015). The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing. *European Management Journal*, 33, 179-190.

Kieser, A. & Leiner, L. (2009). Why the rigour-relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46, 516-533.

Kieser, A., Nicolai, A., & Seidl, D. (2015). The practical relevance of management research: Turning the debate on relevance into a rigorous scientific research program. *Academy of Management Annals*, 9, 143-233.

Kim, C. & Mauborgne, R. (2010). *Stratégie océan bleu*. Traduction française, Paris, France. Pearson, Collection village mondial.

Le Morlec, L. (2020). Se libérer de l'entreprise libérée, in Zerbib R. (coord.), *Les Modes Managériales*, Ed. EMS, 152-157.

Martin, R. (2012). The Price of Actionability. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 293-299.

Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R. & Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette. *Revue Française de Gestion*, 291, 23-51.

Moison, J.-C. (2015 [1984]), Recherche en gestion et intervention. *Revue Française de Gestion*, 253, 21-39.

Mol, M. J. & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.

Nicolai, A. & Seidl, D. (2010). That's Relevant! Different Forms of Practical Relevance in Management. *Science Organization Studies*, 31(9-10), 1257-1285.

Pearce, J. L. & Huang, L. (2012). The Decreasing Value of Our Research to Management Education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 247-262.

Perez, Y.-A. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. *Humanisme et Entreprise*, 3(288), 101-113.

Savall, H. & Fièrè, D. (2014). Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de la recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique. *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(5), 354-370.

Savall, H. & Zardet, V. (2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. 6^{ème} édition. Paris, France. Economica.

Savall, H. & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Paris, France. Economica.

Savall, H. (2018). La recherche-intervention d'ordre qualimétrique, Epistémologie Intégrée et Constructivisme Générique, in Buono, A., Savall, H. & Cappelletti, L. (dir.), *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations, de la conception à la publication*. Information Age Publishing, 17-41.

Sharma, G. & Bansal, P. (2020). Cocreating rigorous and relevant knowledge. *Academy of Management Journal*, 63 (2), 386-410.

Tushman, M., O'Reilly, C., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. & McGrath, D. (2007). Relevance and Rigor: Executive Education as a Lever in Shaping Practice and Research. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 345-362.

- Van de Ven, A. & Johnson, P. (2006). Knowledge for theory and practice. *Academy of Management Review*, 31(4), 802-821.
- Van de Ven, A. (2018). Academic practitioner engaged scholarship. *Information and Organization*, 28, 37-43.
- Zundel, M. & Kokkalis, P. (2010). Theorizing as Engaged Practice. *Organization Studies*, 31(9-10), 1209–1227.