

L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?

Par Patrick GILBERT

Professeur des universités à l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School)

Ann-Charlotte TEGLBORG

Enseignant-chercheur à Novancia Business School Paris, chercheur affilié au Gregor, IAE Paris I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School) et chercheur invité à University College of London-IOE

et Nathalie RAULET-CROSET

Maître de conférences à l'IAE Paris I Panthéon-Sorbonne (Sorbonne Business School) et chercheure à I3-CRG École polytechnique

L'engouement pour le phénomène de l'« entreprise libérée » pose la question de sa réelle nouveauté par rapport à d'autres modèles managériaux qui l'ont précédé. S'agit-il d'une réelle innovation ou bien a-t-on affaire à un nouvel avatar du management participatif ? En quoi l'entreprise libérée s'affranchit-elle des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de celui-ci ? Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés ici sur l'étude de trois cas emblématiques : le fondateur Favi, le biscuitier Poult et le dépanneur de flexibles hydrauliques CHRONO Flex. Il en ressort que l'entreprise libérée est à la fois dans la continuité du modèle participatif et en rupture avec celui-ci, et que, si elle parvient à en surmonter certains écueils, les difficultés liées à sa mise en œuvre n'en sont pas pour autant négligeables.

L'entreprise libérée est-elle une innovation managériale radicale, ou un avatar du modèle participatif ? À l'honneur chez les dirigeants dans le courant des années 1980, le modèle⁽¹⁾ participatif a représenté, à cette époque, une alternative crédible au taylorisme et à la bureaucratie (TIXIER, 1986). Sans parvenir à s'enraciner fortement dans le quotidien des organisations, la référence à ce modèle s'est maintenue au fil du temps, malgré l'imprécision du concept de participation (BORZEIX, LINHART, 1988) et l'essoufflement des politiques patronales d'intégration participative (BOUFFARTIGUE, 1990). Par ailleurs, le vocable de participation s'est propagé dans de nombreux domaines du monde du travail, suscitant le développement de pratiques protéiformes (ROJOT, 1992).

Dans le courant des décennies 1990 et 2000, on a pu constater un retour de la formalisation et de la rationalisation des processus de gestion (*reengineering*, normalisation, etc.). Pourtant, depuis quelques années, des pratiques mettant en avant les aspects

humains et culturels du management suscitent à nouveau un engouement certain, en particulier au travers d'entreprises qui se sont engagées dans cette voie et se disent « libérées » (PETERS, 1992 ; CARNEY, GETZ, 2009).

Les écrits prosélytes dominent la littérature sur les entreprises « libérées » et, à de remarquables exceptions près (notamment, PICARD, 2015), ces pratiques sont encore peu analysées par la recherche.

Peut-on tenter de définir un modèle des entreprises libérées et, le cas échéant, en quoi s'écarte-t-il du modèle participatif ? Les difficultés soulevées par le modèle participatif se voient-elles dépassées par les entreprises libérées ? De nouvelles difficultés émergent-elles ?

Retour sur le modèle participatif

Origines et développements

Le management participatif n'est pas une invention contemporaine. Déjà, au milieu des années 1950, des théoriciens des organisations comme Chris Argyris (1955) en soulignaient l'actualité d'alors : "Participative

⁽¹⁾ Le concept de modèle n'est pas utilisé ici dans son sens normatif d'exemple à suivre. Repris du sociologue Max Weber, il désigne, plus modestement, une référence potentielle de l'action dans une situation organisée.

management” and “democratic leadership” are phrases that are currently in the limelight in most management circles. These phrases are taken to mean that the subordinate should be given an opportunity to participate in the various decisions that are made in their organization which affect them directly or indirectly” (p. 1).

Au début des années 1960, en Norvège, les milieux industriels et les syndicats s'accordent à déplorer l'écart entre le mode d'organisation hiérarchique des entreprises et le statut du citoyen. Il en résulte un vaste programme de démocratie industrielle participative qui s'est diffusé, d'abord en Suède, puis dans bien d'autres pays (ORTSMAN, 1978). Ce sont surtout les principes d'organisation du travail fixés par ce programme (notamment, la latitude dans la détermination des normes de quantité et de qualité de la production, ainsi que l'attention portée aux canaux d'information), qui se sont exportés, au nom d'une bonne gestion, et non plus d'une justification politique, comme cela avait été le cas en Norvège.

Inspirées par ces réalisations, des structures participatives de production (groupes semi-autonomes, îlots de production, unités élémentaires de responsabilité...) sont introduites en France, dans les années 1970, à titre expérimental. Dans ces structures, les salariés s'organisent librement pour atteindre un niveau de production fixé par la direction. Elles s'appuient sur la polyvalence et sur toutes les formes d'élargissement et d'enrichissement des tâches. L'auto-analyse des dysfonctionnements et un certain degré d'auto-contrôle les caractérisent également.

Les années 1980 voient l'émergence en France d'un renouveau des dispositifs participatifs qui, particulièrement en vogue à l'époque, sont portés aussi bien par l'exemple japonais que par la gauche moderniste et sont véhiculés par une abondante et séduisante littérature managériale (PETERS et WATERMAN, 1982 ; ARCHIER et SÉRIEYX, 1984). C'est à cette époque, en raison de la multiplication des expérimentations, que des observateurs ont pu formaliser le « modèle participatif ».

À ce modèle sont associés des instruments de participation au fonctionnement productif, au premier rang desquels les cercles de qualité, interprétés alors comme la clef de la réussite japonaise (CHEVALIER, 1989). Considérés comme étant des leviers de la transformation du travail productif, les cercles de qualité (ou groupes de progrès, réunions de concertation, groupes de proposition...) réunissent ponctuellement de petits groupes de salariés d'un atelier ou d'un service, volontaires ou désignés, autour d'une même question pour définir, analyser, choisir, proposer et résoudre les problèmes inhérents à leur activité.

En 1984, selon l'AF CERQ (Association française des Cercles de qualité), leur nombre s'élevait à plus de dix mille et, implantés dans deux mille établissements, ils impliquaient deux cent mille personnes.

À la même époque, les lois Auroux (4 août 1982) introduisent un droit d'expression directe et collective des salariés « sur le contenu et l'organisation de leur

travail, ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise » (art. L. 461-1 du Code du travail). Les groupes d'expression ne soulèvent aucune objection de la part du patronat, les cercles de qualité étant présentés par le CNPF – le Medef de l'époque – comme la preuve que les entreprises avaient déjà organisé l'expression des salariés ; même s'il existait une différence de finalité entre les deux dispositifs.

Les instruments de stimulation de la participation viennent conforter les instruments de participation au fonctionnement productif. Certains, comme le management par les valeurs, sont surplombants. D'autres, comme l'innovation participative ou les remises de récompenses s'inscrivent dans un registre plus ciblé.

Le management par les valeurs, qui constitue l'une des tendances tardives du management participatif véhiculées par le courant de l'excellence, formule des orientations – appelées « valeurs » – conçues de manière suffisamment large pour que toutes les fonctions et les différents secteurs de l'entreprise y soient représentés, et néanmoins suffisamment précises pour que chacun puisse y puiser pour réaliser les tâches qui lui incombent. Ses instruments principaux sont les chartes d'entreprise et le projet d'entreprise, qui est présenté par Boyer et Equibey comme « un pacte de participation » (1986, p. 17). Destiné à renforcer le caractère communautaire de l'unité de production, le projet définit à grands traits la vision que l'entreprise a de son avenir et la voie qu'elle entend suivre sur le long terme.

Dans un registre plus fonctionnel – et moins normatif –, les dispositifs d'innovation participative (BARBIER, 1989 ; TEGLBORG, 2010) (limités dans les années 1980 aux systèmes de suggestions et aux boîtes à idées) ont pour objectif de stimuler l'expression individuelle et collective et de permettre l'exploitation des capacités novatrices du personnel, en vue de l'amélioration des conditions de travail, de la productivité des services et de la qualité des prestations.

Enfin, venant en appui de ces instruments, les remises de récompenses (trophées d'innovation, trophées de la qualité, forums qualité) mettent en exergue l'intérêt d'une reconnaissance publique de comportements considérés comme exemplaires par la direction d'une entreprise, qu'ils soient individuels ou collectifs. Les trophées peuvent, ou non, donner lieu au versement de primes, en fonction des économies réalisées à la suite de suggestions ou d'actions exceptionnelles.

Les problèmes du management participatif

Au cours des années 1980 a émergé une littérature critique sur le modèle participatif mettant en exergue un ensemble de problèmes, qui sont de deux ordres. Le premier ensemble, porté plus particulièrement par les sociologues du travail, recouvre les problèmes de conception même du modèle (« le ver était dans le fruit »). Le second embrasse, quant à lui, les problèmes de mise en œuvre du modèle et ses conditions d'application (le management, fût-il participatif, est un art

d'exécution). Sans les développer, nous reprendrons l'essentiel des controverses, sur ces deux volets.

« Le ver était dans le fruit »

Les problèmes soulevés ici convergent vers une mise en accusation totale du modèle participatif, celui-ci étant considéré, dans ses fondements, comme à la fois néfaste au collectif, bricolé et inefficace :

- parce qu'il s'oppose à la participation critique née à la base, le management participatif redéfinit les frontières entre le formel et l'informel, dans un sens défavorable aux salariés : logique de prescription et logique de contestation apparaissent inconciliables (BORZEIX et LINHART, 1988 ; LINHART, 1991 ; BORZEIX et al., 2015) ;
- en dépit des apparences, les salariés sont atomisés, et les collectifs de travail et leurs singularités sont perturbés par l'impératif d'unification propre à l'entreprise (TIXIER, 1986, 1988 ; BARBIER, 1989) ;
- le management participatif relève du bricolage, il n'est en rien un modèle (ALTER, 1990, 1993) ;
- enfin, le caractère bénéfique et efficace du modèle participatif, postulé par ses promoteurs, n'est nullement avéré (LAVILLE et al., 1988 ; BARBIER, 1989).

Le management participatif, un art d'exécution contingent

D'autres critiques, plus tempérées, ne remettent pas en cause le modèle participatif dans son principe, mais relèvent de graves écueils dans son application, essentiellement parce qu'il s'affronte à un fonctionnement d'ensemble de l'entreprise qui le désavoue :

- l'individualisation des politiques de ressources humaines court-circuite les stratégies de participation (MARTIN, 1995) ;
- la pression à la conformité l'emporte sur l'acceptation de comportements hors normes (MARTIN, 1995) ;
- l'organisation du travail à laquelle les expériences participatives se superposent est inadaptée, parce qu'elle n'est pas détachée de la séparation entre conception et exécution (IAZYKOFF, 1991 ; LAVILLE, 1988, 1992) ;
- le comportement de l'équipe de direction, les politiques patronales et l'état d'esprit des dirigeants sont inadéquats (McLEOD et BENNETT, 1972 ; GROUX et LÉVY, 1985 ; HERMEL, 1988).

Étudier les entreprises libérées

Le mouvement des entreprises libérées : un nouveau modèle managérial ?

Les entreprises libérées ne s'offrent pas spontanément comme un modèle formalisé, mais plutôt comme un mouvement d'idées. Isaac Getz (2009), le promoteur français des pratiques en vigueur, définit l'entreprise libérée comme « *une 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* » (GETZ, 2009, p. 34)⁽²⁾.

Le leader libérateur se donne pour mission de supprimer les attributs de l'organisation hiérarchique classique et de créer un environnement de travail propice à la liberté d'agir fondé sur l'égalité intrinsèque entre les individus et favorisant l'auto-motivation (GETZ, 2009, 2012). Cette liberté d'action est mise au service de la vision de l'entreprise, qui constitue le mode de régulation des libertés individuelles. La plupart des entreprises libérées n'ont pas d'organigramme, de places de parking réservées, de bureaux directoriaux, de pointeuses, de managers, de titres et de rangs (GETZ, 2009, 2012). Elles autorisent les salariés à choisir leur leader, leurs horaires de travail, et même à inventer leur propre travail dès lors qu'il contribue à la réussite de l'entreprise (CARNEY et GETZ, 2009). Si les entreprises libérées suscitent un engouement croissant au point de paraître relever d'un phénomène de mode, les sources de la « libération des entreprises » sont anciennes.

Ainsi, on retrouve chez Favi, qui fait figure de pionnier, l'influence du psychologue de l'École des relations humaines Douglas McGregor (1906-1964), celle du consultant créateur de la sociodynamique, Jean-Christian Fauvet, et celle du spécialiste de la qualité totale, Shoji Shiba.

Tom Peters, coauteur du best-seller *In search of excellence* (PETERS, WATERMAN, 1982) mériterait également de trouver sa place dans ce parrainage en tant qu'auteur de *Liberation Management* (1992). Dans cet ouvrage, Peters déclare vouloir libérer l'entreprise du poids écrasant de la hiérarchie, de l'hypertrophie des services centraux, de ses procédures formelles et invite les entreprises à se restructurer en profondeur pour se rapprocher de leurs clients.

Du coup, le contraste est saisissant entre les fondements de la pensée sur la libération des entreprises et le caractère avant-gardiste revendiqué. Mais, quoi de neuf, en définitive ? Aurait-on trouvé des parades aux problèmes soulevés ? Plus précisément, ce constat d'étonnement a suggéré aux auteurs deux questions :

- Comment caractériser plus avant le modèle des entreprises libérées, et en quoi s'écarte-t-il du modèle participatif ?
- Les difficultés soulevées par la mise en œuvre du modèle participatif sont-elles dépassées par les entreprises libérées ? D'autres difficultés propres aux entreprises libérées émergent-elles ?

Une analyse fondée sur une observation d'ensemble et sur l'analyse de trois cas

Pour avoir une vue d'ensemble du mouvement des entreprises libérées, nous nous sommes appuyés sur notre participation à différents clubs de réflexion sur les innovations managériales (Innovacteurs, Entreprise & Personnel, Institut de l'Entreprise, École de Paris, etc.), au sein desquels celles-ci sont discutées.

⁽²⁾ Traduit par nos soins de l'anglais "organizational forms in which employees have complete freedom and responsibility to take actions that they, not their bosses, decide are best".

Nous avons aussi constitué une base documentaire dans le but d'analyser l'évolution du mouvement (articles de la presse académique et professionnelle, blogs, vidéos, etc.).

Cette immersion nous a incités à revenir à la source du mouvement, en tentant, conformément à la démarche compréhensive, de prendre en compte son historicité et les filiations idéologiques dans lesquelles s'inscrit ce mouvement, d'où un retour vers le modèle participatif.

Nous nous sommes ensuite engagés dans une série d'études de cas, que nous avons pu repérer grâce à la place faite à ces entreprises dans les médias. Trois de ces études ont été produites. Le tout a été réalisé à partir de 36 entretiens individuels et de 3 interviews de groupe. Outre 5 dirigeants (3 PDG et 2 directeurs généraux), les entretiens réalisés ont été conduits auprès d'échantillons de salariés illustratifs des différents rôles et statuts identifiés (animateurs de proximité, représentants du personnel, techniciens, employés et opérateurs).

Le premier cas, Favi (430 salariés), est une entreprise de moulage sous pression spécialisée dans les alliages de cuivre, elle est devenue le leader européen de la fourchette de boîte de vitesse. Sise à Hallencourt (en Picardie), l'ancrage territorial de Favi et sa volonté de préserver les emplois sont particulièrement forts. L'ambition affichée par Favi est de « *faire toujours plus, mieux pour moins cher, dans l'amour de nos clients, à Hallencourt et dans le respect de la terre de nos enfants* ». Son système de travail, développé depuis 1987, est basé sur une série de mini-usines. Chaque mini-usine comprend un commercial attaché à un client spécifique, une trentaine d'opérateurs et des experts (maintenance, qualité), et elle est animée par un leader, un ancien opérateur coopté par ses pairs. Cette équipe est appelée à améliorer de manière continue la qualité, à innover tant dans les processus que dans les produits et à prendre les décisions d'investissement. À l'instar de l'organisation adoptée pour assurer le développement d'un rotor de moteur électrique, des équipes hybrides (R&D, commerciaux, experts et opérateurs) peuvent, le temps d'un projet, être constituées pour accompagner la mise sur le marché d'un nouveau produit.

Le second cas est l'usine montalbanaise du biscuitier Poult (300 salariés), leader des marques de distributeurs pour les moyennes et grandes surfaces. Inspiré par Favi, Poult, dont les résultats opérationnels sont alors négatifs, initie, en 2006, un projet porteur d'un idéal fort : « *Construire ensemble une entreprise citoyenne, où la liberté et la confiance en ses hommes assurent performance et pérennité* ». Les salariés sont invités à innover et l'attitude intrapreneuriale est encouragée. Les salariés peuvent développer de nouveaux *businesses* dans cet incubateur qu'est Poult.

L'autonomie et la responsabilisation prônées se traduisent par le passage de 4 à 2 niveaux hiérarchiques, tandis que les décisions majeures sont prises par des collectifs. L'usine a été réorganisée autour de quatre unités autonomes comprenant de 65 à 120 salariés, chacune produisant des types de biscuits

distincts. Outre des opérateurs classiques, chaque unité comprend d'autres opérateurs experts (maintenance, qualité et *process innovation*), des techniciens (progrès, maintenance), des OPAC (« opérateurs à compétences ») et un animateur. La gestion de la qualité, de la maintenance, du planning et des fours et l'animation des hommes et des tâches autrefois assurées par les chefs de lignes sont dorénavant prises en charge par ces OPAC.

Le troisième cas est celui du spécialiste du dépannage hydraulique sur site, CHRONO Flex (250 salariés), qui, après une croissance remarquable de 1995 à 2007, s'est trouvé en récession en 2008. Inspiré par l'exemple de Favi, il a engagé son processus de « libération » en 2009. Le fondateur de CHRONO Flex annonce alors à ses équipes qu'il ne prendra plus de décision opérationnelle et que, dorénavant, sa mission consistera à rendre l'environnement de travail « le plus nourricier possible ». Le projet vise à cultiver l'amour du client et à redonner l'initiative au terrain en faisant « *renaître l'entreprise sous la forme d'une armada de "speed boats" plus petits, rapides et agiles* » (PDG). Pour cela, la France est découpée en treize régions dorénavant appelées *speed boats*, chacun d'eux étant pilotés par un « capitaine » coopté par ses pairs. Un *speed boat* est composé de flottes de camions équipés pour le dépannage d'urgence et est conduit par un technico-commercial à l'esprit entrepreneurial et intéressé au développement du chiffre d'affaires.

Nous avons tenté de reconstituer le modèle managérial sous-jacent à partir des premières pratiques managériales qui ont émergé chez Favi, jusqu'à la transposition du modèle à l'entreprise Poult, puis, plus tard, chez CHRONO Flex.

Sur la base d'une revue de la littérature produite au cours des décennies 1980 et 1990, plus particulièrement des descriptions de pratiques participatives réalisées par Tixier (1986), Barbier (1989), Laville et al. (1988), Bué (1996) et Martin (1994)⁽³⁾, nous avons élaboré une grille d'analyse reprenant les éléments les plus caractéristiques du modèle participatif pour les confronter à nos trois cas d'entreprise étudiés. Puis nous nous sommes attachés à repérer, à travers une analyse de contenu de nos entretiens, des éléments communs aux trois expériences permettant de dégager un caractère original de l'entreprise libérée.

Entre permanence et renouvellement

Comparaison avec le modèle participatif

Notre synthèse de la littérature nous a permis de dégager 12 dimensions caractéristiques (9 sur l'organisation du travail et 3 sur des dispositifs additionnels), au regard desquels nous avons examiné nos trois cas (voir le Tableau 1 de la page suivante).

⁽³⁾ Les formulations des items sont assez largement empruntées à Tixier (1986), qui s'est employé à ordonner les pratiques participatives à l'intérieur d'un modèle.

Dimensions du modèle participatif	Observations faites dans les trois entreprises étudiées		
	Favi	Poult (usine de Montauban)	CHRONO Flex
1. Organisation du travail – Réduction de la ligne hiérarchique.	Passage de cinq à deux niveaux hiérarchiques.	Passage de quatre niveaux à deux.	Passage de trois niveaux à deux (suppression des directeurs de région).
2. Réintégration au sein d'équipes opérationnelles de base (petits groupes de salariés) d'un ensemble de tâches jusqu'alors éclatées sur les fonctionnels.	Réintégration progressive des services d'appui (contrôle, qualité, maintenance, fonctions RH liées à l'organisation du temps de travail) à la production dans les mini-usines.	Les OPAC ont pour rôle de proposer des services fonctionnels en position d'appui aux opérations.	Des rôles fonctionnels portés par les capitaines, plutôt que des services spécialisés (sans doute en raison de la taille et de l'éclatement géographique).
3. Diminution forte du contrôle hiérarchique et suppression du rôle de hiérarchie d'autorité au profit d'une hiérarchie de compétences.	« Leader de mini-usine » ayant pour rôle de stimuler la productivité, la qualité, l'innovation processus en favorisant l'implication.	« Animateur » dont le rôle est de favoriser l'autonomie et la responsabilisation des équipes et de n'intervenir qu'en cas de problème.	« Capitaine de <i>speed boat</i> » ayant pour rôle de stimuler la qualité de service et le développement commercial de la zone géographique.
4. Création d'espaces de négociation à la base sur les objectifs de production, la qualité, l'organisation et les conditions du travail.	Les décisions opérationnelles sont prises à la base. Par exemple, le leader décide avec ses collègues si sa mini-usine doit fonctionner en une, deux ou trois équipes, et s'ajuste avec eux en cas de pic d'activité.	Ajustement à la base : « La collaboration entre les individus devient la base du fonctionnement de l'entreprise » (document d'entreprise).	« Le job des équipes, c'est de prendre des décisions opérationnelles » (PDG). « Le but est que les techniciens soient leurs propres patrons » (directeur général).
5. Processus de décision mixtes dans lesquels la direction donne les orientations, tout en laissant à la base de larges marges de négociation.	Les décisions opérationnelles sont prises par les mini-usines.	« Des décisions qui finalement ne correspondent pas forcément à tout le monde, mais c'est le principe du collectif » (PDG).	« Mon job, c'est de travailler sur l'environnement. Et le job des équipes, c'est de prendre les décisions opérationnelles » (PDG).
6. Mise en relation de toutes les activités opérationnelles des salariés avec les finalités de l'entreprise par le biais de la préoccupation qualité et du service au client.	Tout doit être fait pour que l'ouvrier prenne des décisions en temps réel afin de livrer, en temps voulu, la meilleure qualité au client (système Favi).	La gestion de la qualité est prise en compte par des opérateurs (« opérateurs à compétences »).	Chacun est invité à se demander quelle décision servira au mieux la vision de l'entreprise.
7. Gestion des ressources humaines – Recrutement et changement de fonction en tenant compte des capacités techniques, mais aussi du degré de participation et d'implication.	Les principes énoncés par le système Favi doivent être acceptés par les nouveaux entrants.	L'équipe qui travaillera avec la personne recrutée reçoit les candidats et les évalue en fonction de critères qu'elle établit. C'est l'occasion pour elle de s'assurer que certaines valeurs sont partagées.	Les nouveaux sont cooptés par les équipes et doivent prendre l'engagement solennel auprès d'elles d'adopter les valeurs CHRONO Flex.
8. Système d'évaluation mutuelle entre base et hiérarchie.	Les leaders de mini-usines sont cooptés par les opérateurs.	Les évaluations sont de type paritaire, notamment en matière de rémunération, y compris pour les cadres.	L'entreprise définit avec la base les règles : par exemple, les capitaines sont cooptés par les équipes pour une durée de 3 ans.
9. Intégration à l'entreprise par une culture forte, formalisée et diffusée.	Une culture organisationnelle fondée sur des valeurs et des signes affichés dans un cadre formalisé et développé (système Favi).	Une culture organisationnelle fondée sur des valeurs exprimées par le PDG : des valeurs communiquées, mais peu formalisées.	Une culture organisationnelle fondée sur des valeurs et des signes affichés dans un cadre explicite (les 4 valeurs de CHRONO Flex).
10. Dispositifs additionnels – Mise en place de réunions périodiques : réunions d'atelier, cercle de qualité, groupes d'expression directe, de résolution de problèmes, etc.	Réunions <i>ad hoc</i> intégrées au fonctionnement.		Réunions à l'initiative des « capitaines » ou de la direction, toutes les trois semaines...
11. Outils d'appel aux suggestions d'innovation : boîte à idées et autres.	Innovation intégrée au fonctionnement quotidien. Appel collectif à l'innovation produits.		Pour l'instant, l'innovation reste, apparemment, une prérogative de la direction.
12. Dispositifs de mobilisation collective : projets d'entreprise, chartes d'entreprise.	Le système Favi se décline en principes inspirés par « des racines judéo-chrétiennes et picardes » (selon J. F. Zobrist, <i>La Belle histoire de Favi</i> , chapitre 21).	Pas de formalisation, mais « Dans la maison Poult, il y a des valeurs que l'on doit partager, ... le droit à l'erreur, le droit à la critique, le droit à l'expérimentation » (PDG).	Le projet de l'entreprise s'appuie sur quatre valeurs : <ul style="list-style-type: none">• la performance par le bonheur ;• cultiver l'amour du client ;• une équipe respectueuse et responsable ;• une ouverture d'esprit, un esprit d'ouverture (document interne).

Tableau 1 : Traduction des différentes dimensions du modèle participatif dans les trois entreprises étudiées.

Permanence

Malgré le changement de vocabulaire, le modèle des entreprises libérées peut apparaître comme étant un fruit tardif du management participatif.

Dans les trois entreprises étudiées, le nombre des niveaux hiérarchiques a été réduit. Le rôle hiérarchique d'autorité a été restreint, voire supprimé. La proximité entre strates hiérarchiques est à la fois spatiale et symbolique et le tutoiement est de rigueur. Chez Favi, les contremaîtres qui rapportent au directeur général sont devenus des leaders de mini-usines. Chez Poul, les animateurs ont remplacé deux niveaux de hiérarchie intermédiaire. Chez CHRONO Flex, les directeurs régionaux ont été remplacés par des « capitaines de *speed boat* » cooptés pour 3 ans, et le directeur général est installé au milieu de ses collaborateurs dans un *open space*. Partout, les titres et les signes de statuts qu'affectionnaient les quêtes de statut ont été supprimés.

La production y est organisée en petites équipes, et la plupart des décisions opérationnelles sont prises par la base. Les petits collectifs comme les individus sont responsabilisés quant à leurs résultats. Au contrôle

hiérarchique se substitue, généralement, l'autocontrôle sous le regard des pairs, mais aussi sous celui du client.

Le rôle des fonctionnels est réduit à l'accompagnement des structures opérationnelles (le support logistique de Mintzberg). La préparation, la planification et le contrôle du temps de travail sont à la charge des opérateurs aidés par leur *team leader* chez Favi, ou encore par un « opérateur à compétences » (OPAC), chez Poul.

L'implication individuelle est de mise, sous un mode que l'auteur de la théorie Z (OUCHI, 1982), une extension de la théorie Y de McGregor, aurait qualifié de clanique. Chez Favi, les opérateurs rapportent que si un nouveau venu ne joue pas le jeu de l'équipe, il court le risque d'être rejeté par le groupe et, finalement, d'être exclu de l'entreprise.

On retrouve donc dans les trois cas étudiés les éléments du modèle participatif tel que décrit par la littérature. Cependant, les expériences relatées marquent aussi un renouvellement des formes de participation.

Des dimensions spécifiques à l'entreprise libérée
(voir le tableau ci-dessous)

Dimensions nouvelles propres à l'entreprise libérée	Observations faites dans les trois entreprises étudiées		
	Favi	Poul	CHRONO Flex
1. La participation comme mode de fonctionnement par défaut.	La participation n'est plus une parenthèse, mais elle fait partie intégrante du fonctionnement des mini-usines (Favi), des unités de production (Poul) et des <i>speed boats</i> (CHRONO Flex). Processus de prise de décision démocratique (recrutement et choix des animateurs d'équipe par cooptation, décisions d'investissement prises par les groupes).		
2. Démocratisation de l'innovation.	Une volonté exprimée de démocratiser l'innovation : tous, de l'opérateur au dirigeant, sont incités à innover, du moins en théorie, et ce dans tous les domaines.		La direction de CHRONO Flex a prévu de développer cet axe.
3. Stimulation de la dynamique entrepreneuriale.	Équipe hybride au service du développement de nouveaux <i>businesses</i> (Direction, commercial, R&D, opérateurs expérimentés).	Tous sont invités à développer de nouveaux <i>businesses</i> (par exemple, des biscuits pour les sportifs). Création d'un incubateur.	Forte dynamique entrepreneuriale associant les 200 conducteurs de camions d'intervention au développement du cœur de métier de CHRONO Flex.
4. Poursuite d'un projet sociétal.	« Faire vivre 200 familles à Hallencourt. »	« Réenchanter le monde de l'entreprise. »	« Une refondation sociétale par les entreprises. »
5. Renouvellement du rôle des dirigeants.	Les dirigeants de l'entreprise libérée déclarent s'interdire de prendre des décisions opérationnelles. Ils créent l'environnement de travail le plus propice aux employés.		
6. Conduite du changement dans laquelle le « leader libérateur » s'allie à la base.	Un leader charismatique est à l'origine du processus de libération, il s'allie aux opérateurs qui sont vus comme les acteurs-clés de la « libération ».		
7. Disparition de la technostucture au profit des opérations.	Les ex-spécialistes de la coordination, de la planification et du contrôle ont pour mission d'accompagner le développement des compétences des opérateurs et de faciliter la résolution autonome des problèmes de production.		

Tableau 2 : Traduction dans les trois entreprises étudiées des dimensions propres à l'entreprise libérée.

La transformation porte plus particulièrement sur sept points.

a) La participation comme mode de fonctionnement par défaut.

La participation n'est plus périphérique et occasionnelle, mais est inscrite dans le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise. Il n'est plus question de réunions participatives (cercles de qualité, groupes de progrès, groupes d'expression), ces sortes de parenthèses dans le travail quotidien, où la participation à un groupe de travail était supposée porteuse de développement professionnel et d'effets d'apprentissage. Dans les entreprises « libérées », la participation s'affirme dans le quotidien du travail et se traduit notamment par la mise en place de processus collectifs de prise de décision. La prise de décision n'est plus l'apanage d'un manager individuel investi de ce rôle, mais relève de collectifs. Ainsi, les recrutements des nouveaux comme le choix des animateurs d'équipe se font par cooptation, alors que les décisions d'investissement sont prises par les groupes. De même, la question sensible de la fixation des rémunérations comporte une dimension collective, dont l'expression diffère selon les entreprises. Ainsi, chez Favi, où les primes individuelles ont été supprimées, il existe un système d'intéressement collectif qui permet à l'ensemble des salariés de se voir redistribuer jusqu'à l'équivalent de quinze mois de salaire. Chez CHRONOFLEX, alors que le PDG s'apprête à partir faire un tour du monde d'une année, un groupe de salariés lui a annoncé son intention de repenser le système de rémunération. À l'issue de leur réflexion, un scénario, testé chez certains collaborateurs, sera adopté : il sera décidé que chaque véhicule d'intervention aura un compte d'exploitation et fonctionnera comme une mini-entreprise, selon un principe de transparence totale. Sur cette base, 15 % de la marge seront redistribués chaque mois au technicien conducteur du véhicule, auxquels s'ajouteront 15 % de la marge réalisée par l'ensemble des techniciens travaillant au sein d'une même flotte de *speed boats*. De surcroît, 15 % de la marge seront redistribués à l'ensemble des collaborateurs, sur une base trimestrielle. Le système de rémunération variable s'adresse ainsi à la fois aux individus, aux équipes et à l'entreprise dans sa globalité. Chez Poul, où la rémunération des cadres reste individualisée, un groupe composé d'ouvriers et de cadres a été constitué pour prendre les décisions relatives à leurs augmentations de salaire.

b) L'emphase mise sur l'innovation, qui se démocratise.

Dans les expérimentations des années 1980-1990, les employés étaient essentiellement invités à faire part de suggestions d'amélioration du travail quotidien. Dans l'entreprise libérée, l'innovation se démocratise. Dans deux des trois entreprises étudiées, chacun – de l'opérateur au dirigeant – est invité à contribuer à l'évolution de l'organisation comme à celle des produits.

c) Une stimulation de la dynamique entrepreneuriale.

Le fait de détecter et de développer de nouvelles opportunités d'affaires (SHANE et VENKATARAM, 2000)

prend des formes différentes dans les trois cas étudiés. Nouvelle venue dans le cercle des entreprises libérées, CHRONO Flex a poussé très loin l'implication de ses 200 technico-commerciaux itinérants. Initialement centrés sur leur rôle de techniciens de maintenance spécialisés dans la réparation d'urgence, 24 heures sur 24, de flexibles hydrauliques, ils sont présentés comme un collectif d'entrepreneurs individuels développant le cœur de métier de l'entreprise en détectant de nouvelles opportunités d'affaires. Chez Poul, chacun est en puissance un intrapreneur qui peut développer un nouveau *business* au sein même de l'incubateur Poul. Chez Favi, des équipes hybrides (R&D, opérateurs expérimentés, commerciaux) peuvent être constituées pour transformer une opportunité en nouveau *business*, comme ce fut le cas pour le développement d'un nouveau rotor de moteur électrique constituant un produit de relève.

d) La poursuite d'un projet sociétal.

L'adoption de ces nouvelles formes de travail ne se limite pas à l'atteinte d'objectifs de performance économique. Elle intègre une dimension sociétale, selon les patrons des trois entreprises étudiées : chez Favi, « faire vivre 200 familles à Hallencourt », chez Poul, « réenchanter le monde de l'entreprise », et chez CHRONO Flex, « contribuer à une refondation sociétale par l'intermédiaire des entreprises ».

e) Le renouvellement du rôle du dirigeant.

Les dirigeants des trois entreprises libérées étudiées disent s'interdire de prendre des décisions opérationnelles et déclarent recentrer leur action sur la création d'un environnement de travail qui soit le plus propice aux employés : « *Si je mets une graine dans une terre sèche et sans lumière, la graine ne va pas pousser. Si je la mets dans une bonne terre et avec de la lumière, elle poussera. Le problème n'est pas la graine, mais la terre. Donc, mon job, c'est de travailler sur l'environnement. Et le job des équipes, c'est de prendre les décisions opérationnelles* », souligne, par exemple, Alexandre Gérard, le PDG de CHRONO Flex.

f) Une conduite du changement dans laquelle le « leader libérateur » s'allie à la base.

Dans les expérimentations des décennies 1980-1990, la mise en place du modèle participatif relevait d'un choix de la direction visant à pallier les limites de l'organisation traditionnelle, dans laquelle le management intermédiaire est considéré comme étant l'acteur clé du changement. Au sein des trois cas étudiés, le leader libérateur s'allie à la base, faisant des opérateurs les acteurs-clés de la « libération », ce que Zobrist justifie par : « une révolution est le fait de la base, du peuple ».

g) La disparition de la technostructure au profit des opérations.

Enfin, nos observations montrent aussi, non pas seulement un nouveau rôle de la technostructure, comme l'avait déjà relevé Laville (1992), mais également son relatif effacement. La participation s'appuie sur un accès direct à l'expertise. Chacun a son mot à dire et l'expert est là comme une ressource au service de l'équipe de base, et non comme l'élément d'une structure chargée d'encadrer la participation par la planifica-



© François Jusselin / Photo © La COLLECTION

Patrick GILBERT, Ann-Charlotte TEGLBORG et Nathalie RAULET-CROSET

L'échange, huile sur kraft de François Jusselin (1926-2009), années 1960.

« La participation s'appuie sur un accès direct à l'expertise. Chacun a son mot à dire et l'expert est là comme une ressource au service de l'équipe de base, et non comme l'élément d'une structure chargée d'encadrer la participation par la planification et le contrôle. »

tion et le contrôle. Chez Poulton, l'expert a pour mission d'accompagner le développement des compétences des opérateurs et de faciliter la résolution autonome des problèmes de production. Dans le cas de Favi, la technostructure est externalisée, déléguée ou concédée au client, au donneur d'ordres et aux instances de normalisation (ISO et autres).

Ces différences avec le modèle participatif peuvent s'expliquer en grande partie par les transformations du contexte externe (situation économique, contexte concurrentiel, mentalités...), dans lequel s'inscrit la mise en œuvre du modèle des entreprises libérées, qui a conduit, plus qu'à une adaptation du modèle participatif, à un renouvellement de ce dernier.

Du management participatif aux entreprises libérées

Des difficultés originelles en voie de dépassement ?

Un dépassement de la dichotomie entre logique de prescription et logique de contestation

Le modèle des entreprises libérées peut être qualifié de *dispositif participatif ouvert favorisant une participation couverte*. Dans l'équipe, les opérateurs disposent d'un espace leur permettant de se réapproprier leurs actions. En cela, les entreprises libérées proposent un dépassement de la dichotomie entre logique de prescription et logique de contestation de la participation couverte. De fait, « *toute tentative pour faire sortir de l'ombre qui les protège les arrangements tacites qu'ils (les opérateurs) ont conclus entre eux équivaut à une perte* » (BORZEIX, LINHART, 1988, p. 51). Mais les entreprises libérées préservent ces zones d'incertitude et laissent à l'opérateur la liberté de décider ce qui devra être mis en lumière ou, au contraire, rester dans l'ombre.

La thèse du management participatif comme « machine de guerre » antisyndicale a été critiquée, en son temps. L'idée que ce modèle serait *a priori* producteur d'effets négatifs unilatéraux pour les salariés n'a jamais été vérifiée (BARBIER, 1989). L'activité syndicale paraît peu développée dans les trois entreprises que nous avons étudiées (elle est même inexistante chez Favi). Mais est-ce une cause ou une conséquence du modèle ? En tout cas, les représentants du personnel rencontrés chez Poulton n'ont pas marqué de répulsion à l'encontre des pratiques de « libération ». Bien au contraire, ils ont participé aux dispositifs participatifs en tant qu'observateurs vigilants et soulignent qu'une amélioration du système de management a résulté du processus de libération.

Dans les trois cas étudiés, la critique de l'individualisation comme frein au participatif nous paraît moins pertinente, dans la mesure où les entreprises libérées sont davantage centrées sur le petit collectif que sur l'individu et encouragent la solidarité au sein de l'équipe. La pression à la conformité est toujours présente, mais il s'agit d'une conformité d'une nature toute différente, qui porte sur l'adoption d'un corps de valeurs communes –

explicité chez CHRONO Flex comme chez Favi –, dont l'effet est un renforcement du modèle. Quant à la crise, elle est toujours là. Mais le modèle des entreprises libérées se présente précisément comme un moyen de s'y confronter.

Dans l'entreprise libérée, une plus forte mise à distance de la logique taylorienne est à l'œuvre. La polyvalence est encouragée et l'enrichissement des tâches est bien présent. De ce fait, les acteurs réunis en collectifs productifs peuvent avoir une influence durable sur l'activité de l'entreprise.

Le bricolage comme vertu et condition d'efficacité

Dans le cas des trois entreprises libérées étudiées, les écarts à la règle sont posés comme étant des sources potentielles d'apprentissage, qui peuvent, si cela s'avère pertinent, être remises en question. S'agissant du bricolage, il n'est pas inexistant. Mais c'est aussi une composante d'un modèle qui est faiblement formalisé et malléable. Par ailleurs, CHRONO Flex n'en est qu'à ses débuts et Poulton tâtonne encore. Toutefois, on peut augurer, sans crainte de beaucoup se tromper, que la mise en œuvre d'un tel mode de management demande beaucoup de temps – 25 ans chez Favi – et donc une certaine stabilité des dirigeants et de leur projet.

Une performance qui semble être au rendez-vous

Quant à la performance des entreprises libérées, celles que nous avons observées se portent bien. Mais il est difficile d'en déduire une quelconque relation causale. La performance des entreprises ne dépend pas uniquement de leurs choix managériaux. On se souvient du destin funeste d'une part notable des entreprises citées dans *In Search of Excellence*, dont l'un des dirigeants, G. Y. Kervern (1986), s'interrogeait sur l'irrationalisme des années 1980, relevait que sur les 62 entreprises recensées, 42 avaient connu, peu de temps après, des difficultés notables ou avaient tout simplement disparu.

Toutefois, dans le cas des trois entreprises libérées étudiées, des évolutions positives de la rentabilité coïncident avec les changements managériaux introduits, laissant penser à une corrélation positive entre les deux phénomènes (ce qui demande toutefois à être validé par des investigations plus approfondies).

Des problèmes d'une autre nature surgissent

Si les écueils du modèle participatif semblent avoir été en partie surmontés, d'autres difficultés apparaissent.

La première tient à la nature des transformations organisationnelles. Partout, on observe un effacement de la structure formelle qui se traduit par la suppression de niveaux hiérarchiques, du contrôle formel et des signes statutaires. Or, ces transformations qui peuvent être qualifiées d'innovations par retrait (GOULET et VINCK, 2012), laissent souvent place à des impensés organisationnels, engendrant une perte de repères : « *On a l'effet du vide, à certains endroits, on a supprimé l'ancien sans proposer du nouveau ; il faudra imaginer d'autres manières de fonctionner* », témoigne ainsi un directeur.

Selon Getz (2009), la vision d'entreprise constitue le régulateur de la liberté d'action des employés. Or, la question de la régulation dans le travail au quotidien ne s'en trouve pas pour autant résolue. L'espoir de la direction est celui d'une autorégulation par les pairs. Si celle-ci est parfois à l'œuvre, elle peut également faire défaut : « *C'est difficile d'aller voir un collègue pour [lui] dire : "toi, tu bosses mal... ; toi, tu abuses..."*. La personne va dire : *"mais, tu es qui, toi, pour me dire ça ? Et, d'ailleurs, toi, t'as fait ça, et ça..."* », raconte un opérateur de Poulth.

Si l'employé peine à réguler le comportement de ses pairs, qu'en est-il des managers ? La fonction de manager centrée sur le commandement et le contrôle est bannie de l'entreprise libérée. Des animateurs cooptés par leurs pairs remplacent la hiérarchie intermédiaire. Or, adopter une nouvelle posture, notamment en cas de conflit ou de transgression, est chose difficile : « *Les managers se sont déchargés du rôle traditionnel, ils disent que leur rôle, c'est d'accompagner la montée en compétences des employés. Mais en cas de conflit, il n'y a plus personne. Ils disent : "on ne doit pas commander". Du coup, ils ne font rien, et on se sent abandonnés* », rapporte une employée confrontée à une telle situation.

Au sein des trois cas étudiés, la prise de décision n'est plus l'apanage d'un manager individuel investi de ce rôle, mais est confiée à un collectif. Or, la prise de décision collective ne va pas toujours de soi, et cela suppose alors une intervention de la direction : « *Quand il y a un leadership qui essaye d'émerger, les autres ne sont pas d'accord : de quel droit est-ce que ce serait toi ? (etc.). Et, donc, les décisions ne se prennent pas bien, ou les conflits sont un peu plus nombreux... : c'est là où l'on sent que l'on doit accompagner ces équipes...* » (PDG, Poulth).

Une autre difficulté tient au fait que l'appel à la liberté fait écho de manière fort différente d'un individu à l'autre, entraînant des logiques d'engagement contrastées : « *Il y a ceux à qui le nouveau système a permis de se révéler et qui tirent cette organisation vers l'avant, et puis il y a ceux qui viennent juste faire leur temps de travail* », estime une opératrice.

Or, l'engagement des salariés les plus impliqués peut entraîner la lassitude, et ce d'autant plus que les systèmes de reconnaissance n'ont pas toujours été repensés : « *On nous en propose toujours plus. Mais, à un moment donné, on arrive aux limites. Ceux qui s'impliquent toujours, qui sont toujours volontaires, ils n'en peuvent plus. En plus, ils n'ont rien de plus, il n'y a pas d'évolution possible...* », raconte une employée très investie dans la nouvelle organisation.

Le concept même de liberté renvoie à des interprétations différentes, non explicitées par les protagonistes des entreprises étudiées. Or, cet impensé laisse l'espace vacant à toutes les interprétations possibles, y compris celle qu'un individu libre est celui qui fait ce qu'il a réellement envie de faire (GEUSS, 2005). Or, ne pas penser la liberté comme un fait collectif entraîne des dérives : « *La personne à la planification n'en peut plus. Il y a plusieurs opérateurs qui refusent de faire*

des encaissements manuels sous prétexte qu'ils n'en ont pas envie. Ils lui disent : "non, on est libres, on ne veut pas !". Il n'y a plus de règle du jeu commune, et personne ne dit rien... », rapporte un syndicaliste.

Enfin, le modèle des entreprises libérées est très incarné, il est donc très fortement dépendant de la figure du leader. Ainsi, même si les patrons se retirent de la gestion opérationnelle pour se consacrer à l'action sur l'environnement, ou encore à la définition de la vision stratégique, leur présence est paradoxalement très forte dans les entreprises, et le changement doit beaucoup à leur *leadership*. Et, en effet, les dirigeants des trois entreprises que nous avons rencontrés peuvent être qualifiés de patrons visionnaires : « *L'entreprise étant une forme de monarchie, la seule manière d'en sortir est de procéder à une Révolution* » (Jean-François Zobrist) ; « *(Il faut) ré-enchanter le monde de l'entreprise* » (Carlos Verkaeren) ; « *le projet des entreprises libérées est de changer l'entreprise et, par elle, la société* » (Alexandre Gérard).

Vu la force de ces idées, on peut entrevoir des risques de remise en cause du modèle en cas de départ des dirigeants. Chez Favi, la succession de Zobrist au poste de direction s'est faite après une présence continue de 25 ans. Le système Favi lui survivra-t-il ? Chez Poulth, le fonds Qualium Investissement, filiale de la Caisse des Dépôts, qui avait repris l'entreprise en 2014, a imposé un changement de direction et le PDG a été démis de ses fonctions en 2016. Qu'advient-il du principe de l'entreprise libérée ?

Conclusion

Nous avons entrepris cet article avec l'intention de caractériser le modèle, émergent, des entreprises libérées, considéré par ses promoteurs et par nombre de commentateurs comme un nouveau modèle, en le comparant au modèle participatif avec lequel il nous a semblé présenter une certaine parenté.

Nous avons montré que le management libéré, tel que nous l'avons observé dans trois entreprises emblématiques, est à la fois dans la continuité du modèle du management participatif antérieur et en rupture avec celui-ci, entre permanence et renouvellement. Il n'y a donc ni *remake* ni innovation radicale. Il s'agit plutôt d'une recherche d'adaptation au nouveau contexte socio-économique d'une même vision de la relation entre management et performance.

Si les écueils du modèle participatif semblent avoir été en partie surmontés, d'autres difficultés propres aux entreprises libérées apparaissent.

À l'heure où de nombreux dirigeants souhaitent s'inspirer du modèle des entreprises libérées, il nous semble que ces éclairages peuvent leur être utiles.

D'autres recherches s'étendant à un échantillon plus large d'entreprises et portant sur des questions plus ciblées mériteraient d'être conduites. Dans la suite de précédents travaux (GILBERT et al., 2014), celle d'un renouvellement des formes de contrôle exercées au sein de l'entreprise libérée nous paraît devoir être approfondie.

Bibliographie

ALTER (N.), *La Gestion du désordre dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.

ALTER (N.), « La Crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, 1993, pp. 75-87.

ARCHIER (G.) & SÉRIEYX (H.), *L'Entreprise du troisième type*, Paris, Seuil, 1984.

ARGYRIS (C.), "Organizational leadership and participative management", *The Journal of Business* 28 (1), 1955, pp. 1-7.

BARBIER (J. C.), « Tendances actuelles du management participatif », *Recherches et prévisions*, vol. 16, n°1, 1989, pp. 1-17.

BORZEIX (A.) & LINHART (D.), « La Participation : un clair-obscur », *Sociologie du travail*, vol. 30, n°1, 1988, pp. 37-53.

BORZEIX (A.), CHARLES (J.) & ZIMMERMANN (B.), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du travail*, vol. 57, n°1, 2015, pp. 1-19.

BOUFFARTIGUE (P.), « Essoufflement du management participatif ? », *Société française*, n°37, 1990, pp. 15-18.

BOYER (L.) & EQUILBEY (N.), *Le Projet d'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1986.

BUÉ (J.), « Pratiques participatives, organisation du travail et climat social », *Travail et Emploi*, n°66, 1996, pp. 59-70.

CARNEY (B. M.) & GETZ (I.), *Freedom Inc.: free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits, and growth* (1st ed.), New York, Crown Business, 2009. Adaptation française : GETZ (I.) & CARNEY (B. M.), *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard, 2012.

CHEVALIER (F.), *L'Histoire véritable des cercles de qualité : cinq ans d'enquête*, thèse de doctorat, HEC Paris, 1989.

GETZ (I.), "Liberating Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form has been Successfully Adopted", *California Management Review* 51, 2009, pp. 32-58.

GETZ (I.), « La Liberté d'action des salariés : une simple théorie ou un inéluctable destin ? », *Gérer & Comprendre*, n°108, juin 2012, pp. 27-38.

<http://www.annales.org/site/gc/2012/gc108/gc-juin-2012.pdf>

GEUSS (R.), *Outside Ethics* (Chapter 4 - *Freedom as an ideal*), Princeton University Press, 2005.

GILBERT (P.), RAULET-CROSET (N.) & TEGLBORG (A. C.), « Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle(s) », *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, n°118, décembre, 2014, pp. 67-77.

GOULET (F.) & VINCK (D.), « L'Innovation par retrait. Contribution à une sociologie du détachement », *Revue française de sociologie*, vol. 2, n°532, 2012, pp. 195-224.

GROUX (G.) & LÉVY (C.), « Mobilisation collective et productivité économique : le cas des "cercles de qualité" dans la sidérurgie », *Revue française de sociologie*, n°26, 1985, pp. 70-95.

HERMEL (P.), *Le Management participatif : sens, réalités, actions*, Paris, Éditions d'Organisation, 1988.

IAZYKOFF (W.), « Le Management participatif à France-Télécom », *Politiques et management public*, vol. 9, n°1, 1991, pp. 121-132.

KERVERN (G. Y.), « L'Évangile selon Saint-Marc », *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, n°2, mars, 1986.

LAVILLE (J. L.), « Éléments pour une sociologie de la participation dans l'entreprise en France (1982-1992) », *Cahiers de recherche sociologique*, n°18-19, 1992, pp. 239-264.

LAVILLE (J. L.) (dir.), GAUTRAT (J.), GOUNOUF (M. F.) & HIDALGO (C. O.), *L'Évaluation des pratiques de gestion participative dans les PME et les coopératives*, vol. 1, Office des publications officielles des Communautés européennes, 1988.

LINHART (D.), *Le Torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil, 1991.

MARTIN (D.), « La Participation directe en entreprise : de la résistance clandestine à la mobilisation managériale », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°99, 1995, pp. 369-400.

MARTIN (D.), *Démocratie industrielle : la participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF, 1994.

McGREGOR (D.), *The human side of enterprise*, New York, McGraw Hill, 1960. Trad. Fr., *La Dimension humaine de l'entreprise*, Gauthiers-Villars, 1969.

McLEOD (I. H.) & BENNETT (J. E.), "When participative management doesn't work", *Mckinsey Quarterly*, vol. 8, n°3, 1972, pp. 54-62.

ORTSMAN (O.), *Changer le travail*, Paris, Dunod, 1978.

OUCHI (W.), *Théorie Z : faire face au défi japonais*, Paris, InterÉditions, 1982.

PETERS (T.) & WATERMAN (R.), *In search of excellence. Lessons from American Best Running Companies*, New York, Harper & Row, 1982. Trad. Fr., *Le Prix de l'excellence*, InterÉditions, 1983.

PETERS (T.), *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, New York, Alfred A. Knopf, 1992. Trad. Fr., *L'Entreprise libérée*, Paris, Dunod, 1993.

PICARD (H.), *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 2015.

ROJOT (J.), « Ce que participation veut dire », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, n°88, 1992, pp. 83-94.

SHANE (S.) & VENKATARAMAN (S.), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of management review*, vol. 25, n°1, 2000, pp. 217-226.

TEGLBORG (A. C.), *Les Dispositifs d'innovation participative vers une reconception réflexive à l'usage*, thèse de doctorat, Université Paris I, 2010.

TIXIER (P. É.), « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, vol. 28, n°3, 1986, pp. 353-372.

TIXIER (P. É.), « Légitimité et modes de domination dans les organisations », *Sociologie du travail*, vol. 30, n°4, 1988, pp. 615-629.