



HAL
open science

Puissance et paradoxes de la métaphore de l'entreprise libérée

Amaury Grimand

► **To cite this version:**

Amaury Grimand. Puissance et paradoxes de la métaphore de l'entreprise libérée. Actes du 31ème Congrès de l'AGRH, Mar 2021, Tours, France. hal-04474074

HAL Id: hal-04474074

<https://hal.science/hal-04474074>

Submitted on 22 Feb 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Amaury GRIMAND
Professeur des Universités
LEMNA (EA 4722)
IAE Nantes - Université de Nantes

Amaury.Grimand@univ-nantes.fr

Puissance et paradoxes de la métaphore de l'entreprise libérée

Résumé :

Cette contribution propose une investigation critique de la métaphore de l'entreprise libérée, capitalisant sur les travaux académiques qui se sont saisis du concept comme sur les retours d'expérience dans le champ des organisations. En empruntant à la sémiologie critique de Roland Barthes et 4 des 7 figures du langage mythique qu'il développe dans son ouvrage *Mythologies* (la vaccine, la privation d'histoire, l'identification, le ninisme), nous mettons en évidence ce qui fonde la puissance mais aussi les paradoxes de la métaphore de l'entreprise libérée.

Mots-clés :

Entreprise libérée - Métaphore - Paradoxes

INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années, la thématique de l'entreprise libérée a envahi la scène managériale, entraînant dans son sillon l'émergence et la résurgence de concepts avec lesquels elle entretient une proximité : sociocratie, holocratie, subsidiarité, etc. Si le concept s'est rapidement diffusé, essentiellement à travers une approche empirique, dans les cercles professionnels, la recherche académique ne s'en est que récemment saisi. Elle tente de démêler sous le concept la part d'innovation managériale et le recyclage de théories, explorant les pratiques susceptibles de venir soutenir le mouvement de « libération », interrogeant aussi la philosophie gestionnaire qui la fonde et ses impensés (du point de vue notamment de la question de la gouvernance, du pouvoir, ou bien encore de la démocratie en entreprise).

Cultiaux et Léon (2019) relèvent le foisonnement d'expériences se réclamant de l'entreprise libérée et soulignent que cette dernière se réfère davantage à une convention qu'à un « modèle » dont le contenu serait clairement établi. La caractérisation de l'entreprise libérée en tant que forme organisationnelle reste en effet assez sommaire si l'on s'en tient à la définition qu'en propose Getz (2012, p. 27) : « *une forme organisationnelle radicalement différente, dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de leur entreprise* » ou bien encore « *les formes organisationnelles qui permettent aux employés d'exercer une liberté et une responsabilité complètes, de prendre les initiatives qu'ils jugent les meilleures* » (Getz, 2009, p. 35). Cette ambiguïté est à mettre en parallèle avec une production académique qui souffre d'un déficit d'études empiriques, notamment longitudinales, permettant de documenter les pratiques liées à l'entreprise libérée et leurs effets, sans céder aux discours laudateurs ni verser dans la critique excessive. Cultiaux et Léon (2019, p. 111) vont jusqu'à considérer que « *La notion d'entreprise libérée demeure floue, sans définition rigoureuse et les écrits sur le sujet restent très prosélytes* ».

La diffusion rapide et l'écho considérable du concept d'entreprise libérée en France à partir de l'ouvrage fondateur de Getz et Carney (2013), qui sera traduit en France quatre années plus tard, ont pu être analysés sous l'angle des modes managériales (Abrahamson, 1996). Il est incontestable en effet que l'entreprise libérée en possède certains symptômes : la promesse de résultats spectaculaires, le *storytelling* construit autour de la narration de cas exemplaires, l'incarnation du courant de l'entreprise libérée dans la figure de gourous à l'image d'Isaac Getz, des relais de diffusion puissants via l'industrie du conseil, la présence enfin d'un imaginaire et d'une symbolique puissante, celle de la libération.

C'est à une investigation critique de la métaphore de l'entreprise libérée que cet article invite. Cet usage de la métaphore en sciences de gestion n'est pas nouveau et a connu un point d'orgue avec l'ouvrage de Gareth Morgan (1986) - *Images of organization* - synthétisant plusieurs décennies de recherche en management et théorie des organisations à travers le prisme des métaphores. Cette perspective métaphorique a pu être critiquée comme détournant de la « vraie science », à l'image de Bachelard (1975) considérant qu'une science acceptant les images, cédant à une forme de facilité esthétique, n'est plus tout à fait une science.

Pourtant, les organisations, comme n'importe quelle communauté humaine, sont imprégnées de symbolique, traversées de récits imaginaires qui les constituent en même temps qu'ils les transforment (Cabin, 1999). Castoriadis (1975) a bien montré comment cette dualité entre la science et l'imaginaire était constitutive de nos sociétés. L'entreprise libérée n'échappe pas à cette règle ; sa dimension métaphorique véhicule un imaginaire puissant, vecteur de renouvellement des pratiques managériales mais comportant aussi une part de mystification.

Les institutions selon Castoriadis puisent leur source à un imaginaire social intégrant à la fois une dimension symbolique, nécessaire pour rassembler la société, et une dimension rationnelle et économique, indispensable à sa survie. Cet imaginaire est investi de plusieurs fonctions, notamment celle qui consiste à définir un « ordre du monde », un horizon où l'action collective puisse se projeter et les acteurs, trouver leur place.

Nous pensons ainsi que les métaphores constituent aussi des grilles d'interprétation du réel et qu'on ne saurait nier leur caractère performatif, autrement dit le fait que leur usage produit des effets, tant sur le plan des représentations que des comportements. En particulier, le rôle des métaphores dans la diffusion des outils de gestion n'est plus à démontrer. La métaphore du « penser maigre » a pu ainsi aussi bien inspirer le développement du « lean management » ou les travaux autour de l'« innovation frugale ». Reconnaître la puissance de la métaphore de l'entreprise libérée et sa dimension performative ne dispense toutefois pas d'en éprouver les points aveugles et les paradoxes. Nous rejoignons ainsi Hatchuel (2000, p. 25) quand il affirme : « *On ne peut pas confondre l'action collective et les doctrines (biais métaphysique) - on ne peut pas non plus étudier l'action collective sans référence aux doctrines qui la rendent possible* ».

Cette perspective métaphorique à notre connaissance a été peu mobilisée pour explorer le concept d'entreprise libérée, à l'exception notable de l'article de Casalegno (2017). Elle nous semble pertinente car l'entreprise libérée véhicule un imaginaire puissant, d'une certaine manière paradoxal, tant le concept semble relever de l'oxymore (l'idée de liberté n'est pas spontanément associée à la notion d'entreprise, du fait notamment de l'existence d'un lien de subordination).

Dans cette tentative de déconstruire la métaphore de l'entreprise libérée, nous nous appuyons notamment sur la sémiologie critique développée par Roland Barthes (1957) et dont on trouve une illustration particulièrement remarquable dans son célèbre ouvrage *Mythologies*. Barthes met en relief sept figures du langage mythique. Quatre d'entre elles nous semblent particulièrement dignes d'intérêt pour analyser la métaphore de l'entreprise libérée :

- la *privation d'histoire* met en scène un objet dont on ne questionne plus les fondements ni les origines. Transformés en objets anhistoriques et a-contextuels, ces derniers deviennent à prétention universelle.

- la *vaccine* consiste à immuniser l'imaginaire collectif par une petite inoculation de mal reconnu, défendant ainsi l'institution contre le risque d'une subversion généralisée.

- l'identification traduit une difficulté voire une incapacité à imaginer l'autre. Elle aboutit à l'ignorer, le nier ou bien à projeter sur lui ses propres croyances.

- Le *ninisme* consiste à mettre en relief deux éléments contradictoires, à les soupeser l'un l'autre pour au final renvoyer dos à dos ce qu'il est gênant de choisir.

Dans une première partie, nous décryptons les figures de rhétorique instituant l'entreprise libérée comme une métaphore puissante. Nous montrons en particulier comment la *privation d'histoire* tend à présenter l'entreprise libérée comme une innovation de rupture, ignorant ainsi la plupart des filiations historiques dans lesquelles s'inscrit le concept. Nous soulignons également comment la *rhétorique de la vaccine* fait de l'entreprise libérée une mythologie de la contestation, dénonçant les dérives d'un management hiérarchique et vertical, qui tend à étouffer l'intelligence pratique des acteurs sous une procéduralisation excessive et une hyper-

instrumentation. Nous pointons enfin la force symbolique de mécanismes identitaires transformant les salariés en entrepreneurs d'eux-mêmes.

La seconde partie nous donne l'opportunité, au-delà de la séduction immédiate d'une métaphore puissante, de pointer les paradoxes et impensés du concept d'entreprise libérée. La *privation d'histoire* est à nouveau convoquée pour montrer comment le concept d'entreprise libérée est condamné à faire à nouveau l'expérience des apories du management participatif. A travers *l'identification*, nous mettons en exergue les limites d'un enrôlement à géométrie variable qui place à la marge les fonctions supports et expose les managers à des tensions de rôles. Nous interrogeons alors à travers la *rhétorique de la vaccine* la nature des mécanismes de régulation et de contrôle à l'œuvre dans l'entreprise libérée avant de souligner à travers le *ninisme* le paradoxe de la figure d'un leader à la fois surplombante et libératrice.

In fine, l'exercice auquel nous nous livrons vise à sensibiliser la communauté académique comme les praticiens sur le caractère paradoxal d'un concept dont la puissance symbolique est manifeste, mais qui reste également marqué par de nombreux points aveugles que sa force rhétorique ne suffit pas à combler.

1 - L'ENTREPRISE LIBÉRÉE, UNE MÉTAPHORE PUISSANTE

Dans cette partie, nous nous efforçons de décrypter, en capitalisant sur les travaux de Roland Barthes, les figures de rhétorique qui fondent la puissance de la métaphore de l'entreprise libérée et expliquent son écho tant dans le champ académique qu'auprès des praticiens.

1.1. La privation d'histoire : l'entreprise libérée, une innovation de rupture ?

A la lecture de l'ouvrage de Getz et Carney (2012), on est frappé par l'absence relative d'arrière-plan historique, ce qui contribue sans doute à parer l'entreprise libérée des atours d'une innovation managériale de rupture, s'imposant par la seule force de ses propriétés intrinsèques et l'originalité de son propos. Bien que la vulgate managériale tende à conférer à l'entreprise libérée le statut d'innovation managériale, celle-ci s'inscrit dans une longue tradition historique. Casalegno (2017) rappelle à juste titre les sources d'inspiration qu'ont pu représenter pour l'entreprise libérée le socialisme utopique, la doctrine sociale de l'église ou bien encore la psychologie humaniste. S'agissant de la production managériale, une filiation peut sans doute être tissée avec les différents courants théoriques qui se sont intéressés à l'essor du management participatif. Hyacinthe Dubreuil ne proposait-il pas dès 1934 de faire des équipes autonomes le pilier de l'organisation du travail ? La filiation du concept d'entreprise libérée avec l'école socio-technique est indéniable comme le rappellent Michelot et Orstman (2019). On y retrouve déjà en creux les principes d'auto-organisation, de régulation par le collectif, d'appel à développer des relations plus horizontales et des rapports sociaux moins asymétriques. La fameuse recherche exploratoire menée par deux chercheurs du Tavistock Institute, Trist et Bamforth (1951), dans une mine de charbon du Yorkshire souligne, dès les années 1950, les vertus du fonctionnement en équipes semi-autonomes tant sur la réduction de l'absentéisme que l'augmentation de la productivité.

S'ensuivra le vaste mouvement de démocratie industrielle qui prend sa source en Suède avant de se diffuser dans d'autres pays, inspiré par la volonté de résoudre la contradiction entre l'expérience du statut de citoyen que font les individus et le management pyramidal hiérarchique des entreprises (contradiction dont Getz, des années plus tard, fera une des principales causes explicatives de l'émergence de l'entreprise libérée). Les expériences

d'équipes semi-autonomes dans l'industrie qui se diffusent en France dans les années 1970 sous des appellations diverses (unités élémentaires de travail, groupes responsables, îlots de production, etc.) chez Renault, Canson ou bien encore BSN sont une émanation de ce mouvement. On ne peut être ici que frappé par l'analogie entre certains principes à l'œuvre dans ces expérimentations (essor de la polyvalence et de l'auto - contrôle, latitude consentie à l'équipe quant à la façon de s'organiser pour atteindre les objectifs de production) et la plupart des pratiques au cœur de l'entreprise libérée. Dès lors, on peut affirmer avec Cultiiaux et Léon (2019, p. 111) que « *les travailleurs et les collectifs n'ont pas attendu l'entreprise libérée pour acquérir de l'autonomie* ».

A défaut de modèle, il est toutefois possible de définir quelques grands principes esquissant les contours d'un idéal-type de l'entreprise libérée. Nous en proposons ci-après une synthèse en jouant sur l'effet de contraste avec l'idéal-type de l'organisation traditionnelle.

Tableau 1 - organisation traditionnelle versus entreprise libérée (Source : auteur)

	ORGANISATION TRADITIONNELLE	ENTREPRISE LIBÉRÉE
Hierarchie	Organisation cloisonnée, stratifiée, division horizontale et verticale du travail	Ecrasement de la pyramide hiérarchique, décloisonnement des métiers
Valeurs dominantes	Volume de production Productivité du poste de travail	Qualité, fiabilité, réduction des délais, maîtrise des coûts, développement compétences
Mot d'ordre	Conformité aux exigences, aux procédures	Responsabilisation des salariés sur les résultats (<i>empowerment</i>)
Ampleur du champ d'action	Logique de spécialisation	Développement de la polyvalence
Logique de contrôle	Contrôle hiérarchique à chaque étape du travail. Relation de défiance	Auto-contrôle sous le regard des pairs et des clients Relation de confiance
Style de leadership dominant	Fondé sur l'autorité Désignation par la hiérarchie	Fondé sur la légitimité Cooptation par les pairs
Rôle des fonctions support	Poids important. Concevoir, planifier et contrôler l'activité	Réduction des fonctions support. Positionnement en appui/soutien
Rôle du dirigeant	Centré sur l'opérationnel	Centré sur la formulation de la vision stratégique à long terme
Communication	Hiérarchique, descendante, absence de feed-back	Retour d'expérience, processus d'amélioration continue
Style de conduite du changement	Prescrit, directif, prenant appui sur le management intermédiaire	Construit, participatif, prenant appui sur la base Principe de subsidiarité
Rapport à l'innovation	Prérogative des fonctions support (R&D)	Développement d'une culture intrapreneuriale
Outils RH caractéristiques	Définition des postes Classification des postes	Référentiels de compétences, plan de formation, parcours qualifiants, tableaux de polyvalence, rémunération variable et collective, tutorat

Bien d'autres filiations peuvent être tissées, par exemple avec le management par les valeurs, dont un des avatars les plus célèbres fut l'ouvrage *Le prix de l'excellence* publié par Peters et Waterman (1992). Procédant d'une gouvernance par la vision et les systèmes de croyances,

s'incarnant dans le projet d'entreprise et autres chartes de valeurs, le concept d'entreprise libérée entend développer une vision de l'entreprise comme communauté de destin.

Si praticiens et académiques soulignent fréquemment la place de la vision comme horizon de l'entreprise libérée, ils sont toutefois moins nombreux à relever la dimension sociétale qu'elle revêt. Cette ambition sociétale ne doit sans doute pas au hasard : elle prend sa source comme le relève Casalegno (2017) dans le paradoxe entre l'idéal démocratique véhiculé par les sociétés modernes et la persistance dans le monde de l'entreprise de rapports de travail asymétriques. Chez Sogilis, entreprise de services numériques, il est question d'« *enthousiasmer le client, couvrir les salaires et charges fixes, s'éclater au travail* ». Chez Favi, J.F. Zobrist n'hésite pas à affirmer que c'est la transition vers un modèle d'entreprise libérée qui permet à l'entreprise de dégager une rentabilité supérieure à la moyenne des concurrents et de prévenir ainsi les décisions de délocalisation de tout ou partie des activités de production.

Cette ambition sociétale se double souvent d'un ancrage territorial marqué via lequel l'entreprise libérée entend contribuer à son éco-système local en même temps qu'elle s'en nourrit. L'ancrage territorial est particulièrement manifeste dans le cas de Favi avec la volonté affichée de faire vivre plusieurs dizaines de familles à Hallencourt dans la baie de Somme. Casalegno (Ibid) voit une double vertu à cet ancrage territorial : la présence d'un projet fédérateur qui rassemble les salariés dans une communauté de destin, une incitation à l'innovation et des stratégies de différenciation par le haut ; seul moyen de prévenir les délocalisations.

1.2. La rhétorique de la vaccine : l'entreprise libérée comme métaphore « négative »

S'inscrivant dans le prolongement de l'anthropologie de G. Durand (1996) sur l'imaginaire social, Casalegno (2017) analyse le phénomène de l'entreprise libérée comme traduisant une « mythologie de contestation » par laquelle les acteurs expriment une volonté de changement profonde dans les organisations. Ceci n'est pas sans rappeler la rhétorique de la vaccine (Barthes, 1957) par laquelle l'inoculation d'une dose de mal reconnu prémunit l'institution contre le risque d'une subversion généralisée. La métaphore de l'entreprise libérée se construit d'abord par opposition, en réaction aux dérives d'un management hiérarchique traditionnel, vertical et cloisonné, qui tend à confisquer l'intelligence pratique des acteurs. Pour Landivar et Trouvé (2017, p. 51), l'essor actuel de l'entreprise libérée ne fait que réactualiser l'affrontement entre deux idéaux-types de l'entreprise : « *le modèle de l'innovation, de l'affrontement du risque et de l'incertitude ; et le modèle de l'institution juridico-organisationnelle, du calcul et de la mise sous contrôle* ». Fox et Pichault (2017) voient ainsi en filigrane de l'entreprise libérée la dénonciation de trois failles majeures du modèle pyramidal traditionnel : un *management désincarné* pour reprendre le titre d'un ouvrage de Dujarier (2015), ignorant des contraintes du travail réel et cédant à la fiction d'un pilotage automatique de l'organisation par les outils de gestion ; un *management de la défiance*, débouchant sur une procéduralisation excessive de l'activité et l'omniprésence du contrôle ; un *management malveillant* qui fait de la motivation extrinsèque en général et des incitations financières en particulier, la seule réponse possible à l'aversion naturelle de l'homme pour le travail. Avec raison, Le Texier (2018) s'il concède au taylorisme d'avoir lutté contre les directions patriarcales, voit dans son héritage l'instauration d'une nouvelle forme de dépendance : au manager, aux règles, à la culture du chiffre. Gilbert et al. (2017), dans le même esprit, voient dans l'entreprise libérée une réaction, à tout le moins une volonté de rééquilibrage, au regard du mouvement de rationalisation très puissant ayant dominé les années 1990 et 2000 : hyper-instrumentation, *Business Process Reengineering*, inflation normative, etc. D'Iribarne (2017, p. 251), pour sa part, dresse une analogie entre cette

procéduralisation de l'activité et la perte de sens : « *Confrontés à des reporting de plus en plus intensifs en raison de ce qui veut être une culture de résultat et à une hiérarchie qui dans le même temps s'éloigne d'eux, ils ont le sentiment d'être abandonnés à leur triste sort dans des activités hyper-procédurées et dont ils ne perçoivent plus le sens* ». Ces constats ont été largement documentés par les travaux de Dejours (2009) en psychopathologie et ceux de Clot (2008) en clinique de l'activité.

La métaphore de l'entreprise libérée, de ce point de vue, procède d'une volonté de réhabiliter le travail réel et la mobilisation subjective qu'il engage. Il s'agit ainsi de construire un espace où le pouvoir d'agir des acteurs puisse s'exprimer, qui fasse sens de leur intelligence pratique, de leur capacité à investir les silences de l'organisation et de la prescription. L'entreprise libérée peut être envisagée dans cette perspective comme une réaction face au mouvement d'invisibilisation du travail dénoncé entre autres par Pierre-Yves Gomez (2013). Prenant exemple de la société familiale finlandaise SOL spécialisée dans le nettoyage de bureaux, Getz (2012) raconte qu'une des décisions importantes de la PDG a été de passer du travail de nuit au travail de jour. Cela a rendu possible non seulement une mise en visibilité du travail des agents de nettoyage aux yeux des clients (et donc une reconnaissance de la part de ces derniers) mais a permis également à travers les interactions répétées avec les clients de faire remonter des demandes auprès du service commercial.

On reconnaît là un des arguments centraux avancés par Getz et Carney (2013) quand ils opposent aux 'entreprises comment' - celles qui expliquent aux salariés comment il convient d'accomplir le travail - les 'entreprises pourquoi' - attachées avant tout à la question du sens au travail. Dans la même veine, Drucker (1954) (cité par Le Texier, p. 67) considère que la responsabilisation des salariés suppose « *l'information nécessaire au contrôle de soi et des opportunités de participer qui lui donneront une vision managériale* ». Et d'ajouter : « *Le travailleur devrait pouvoir contrôler, mesurer et diriger sa propre performance* ». Tom Peters (1992), à qui revient la paternité du concept d'entreprise libérée, suggère que cette libération de l'entreprise est d'abord une libération de l'hypertrophie des services centraux et des fonctions support, de l'inflation des règles et des procédures, autant d'intermédiaires qui détournent l'entreprise de sa finalité première : la relation client (Il est notable à cet égard de constater que les entreprises Favi comme Chronoflex vont jusqu'à faire de *l'amour du client* une de leurs vertus cardinales).

1.3. L'identification : Tous entrepreneurs !

Landivar et Trouvé (2017, p. 52) suggèrent que l'émergence du concept d'entreprise libérée relève de la quête d' « *alternatives crédibles à un management procédural aux dépens de ses formes potentiellement entrepreneuriales* ». La métaphore de l'entreprise libérée met en scène la figure d'un salarié-entrepreneur et avant tout entrepreneur de lui-même. Le salarié n'est plus simplement appelé à être autonome et responsable, il est invité à prendre en main son devenir professionnel. De façon cohérente, il était logique que les promoteurs de l'entreprise libérée revendiquent une filiation avec les théories de l'auto-détermination (Deci et Ryan, 2002) et de la motivation intrinsèque. Casalegno (2017, p. 231) établit dans cette perspective un lien explicite entre l'évolution des ressorts de la motivation au travail et les nouvelles pratiques managériales véhiculées par l'entreprise libérée, avec cette aspiration des individus à « *l'égalité intrinsèque, la réalisation de soi et à l'auto-direction* ». La motivation, dans ce cadre, n'est plus conçue comme une réponse à des stimuli externes - des incitations financières par exemple - mais résulte de la construction d'un environnement, une organisation capacitante diront certains, qui permette la pleine expression des compétences et favorise l'auto-motivation. De

Gaulejac (2005) avait, tout en la dénonçant, montré cette propension du capitalisme financiarisé à faire des salariés les premiers responsables de leur employabilité et de leur carrière. Le Texier (2018) relève, qu'à compter des années 1980, c'est la dimension existentielle de la démocratie d'entreprise qui est mise en relief (autonomie - dépassement de soi) bien plus que sa dimension politique de participation aux décisions. En ce sens, le modèle d'autonomie dont se rapproche l'entreprise libérée renverrait à « *l'entrepreneuriat bien davantage que la citoyenneté* » (p. 71).

Le deuxième écho de cette dimension entrepreneuriale, et qui constitue sans doute une des singularités du concept d'entreprise libérée, réside dans la contribution recherchée des salariés au processus d'innovation. L'attitude entrepreneuriale devient ainsi un leitmotiv à l'instar de Poulton, dont l'incubateur accompagne les projets d'innovation de salariés en les mettant au contact d'un réseau de 70 start-up. Pour Gibert et al. (2017), cette démocratisation de l'innovation en entreprise est une dimension propre à l'entreprise libérée qui la démarque de l'héritage des démarches participatives où la contribution des salariés à l'innovation était quelque peu tronquée, circonscrite à l'espace des systèmes de suggestions et autres boîtes à idées. La contribution des salariés à la dynamique d'innovation apparaît ici multiforme : innovation produit (deux innovations majeures de Poulton, les biscuits bicolores et les biscuits en forme de Lego sont issues de propositions de salariés), innovation de process voire innovation managériale. Marmorat et Nivet (2019), prenant exemple de PC, PME spécialisée dans le commerce en ligne d'articles de loisirs, voient ainsi dans l'entreprise libérée un incubateur d'innovation sociale. On observe chez PC un foisonnement de démarches collaboratives reposant sur le travail en commissions transverses animées par un « leader humain ». L'une d'entre elles, se penchant sur la hausse des petits arrêts maladie, a décidé, dans l'intérêt conjoint de l'entreprise et des salariés, d'attribuer deux journées de congés supplémentaires par semestre, désignées 'Journées de santé' et utilisables par les salariés à leur convenance. Les commissions sont composées au maximum de 8 personnes, cooptées par le leader humain avec la volonté délibérée d'introduire dans le groupe des acteurs réticents à l'évolution de la thématique dont se saisit la commission, afin d'alimenter un débat contradictoire. Une fois entérinées par la commission, les nouvelles règles sont soumises à référendum auprès de l'ensemble des salariés. Sous l'angle des pratiques, Colle et al. (2017) estiment que les incitations à entreprendre peuvent être un substitut aux évolutions de carrière, par définition plus réduites dans un contexte d'entreprise libérée, marqué par l'aplatissement de la structure hiérarchique.

2. UNE MÉTAPHORE PARADOXALE ? POINTS AVEUGLES ET PARADOXES DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

Dans cette seconde partie, après évoqué la puissance d'une métaphore, nous en soulignons le caractère paradoxal. Capitalisant à nouveau sur la philosophie de R. Barthes, nous mettons en relief un certain nombre d'impensés du concept d'entreprise libérée qui en affaiblissent à nos yeux la portée et sa capacité à renouveler la pratique managériale.

2.1. La privation d'histoire ou l'expérience renouvelée des apories du management participatif

On retrouve en creux derrière l'entreprise libérée un écho de cette figure mythologique que Barthes appelle la « privation d'histoire » qui tend à abstraire les concepts de leur contexte social, historique, idéologique et culturel. Tom Peters, un des chantres de la libération de l'entreprise, en constitue la figure emblématique, sans aucun doute la plus radicale, appelant au management par le chaos, la destruction de la hiérarchie et des structures établies, la réduction sensible du volume des fonctions support, la rhétorique du changement et de l'apprentissage permanents. L'héritage parfois déceptif du management participatif est pourtant là pour nous rappeler que tout projet de libération ne se déploie jamais sur un terrain vierge, mais doit composer avec une culture organisationnelle, des territoires institués, des logiques identitaires et professionnelles. En la matière, l'autonomisation des salariés apparaît peu compatible avec une culture de la punition / de la sanction inapte à considérer que l'erreur puisse être une opportunité d'apprentissage.

Nier cette histoire, céder au mythe de la « table rase », relève au mieux de la naïveté, au pis de la fiction dangereuse. De ce point de vue, on sera gré à Getz de concéder que la transition vers l'entreprise libérée est un processus long. On ajoutera également que la métaphore de l'entreprise libérée, aussi puissante soit-elle, ne supprime jamais totalement les anciennes routines, de sorte que l'on assiste à des formes d'hybridation entre anciennes et nouvelles formes organisationnelles, contingentes à chaque entreprise étudiée.

En se positionnant comme un concept anhistorique, l'entreprise libérée n'est-elle pas condamnée à éprouver sans cesse les apories et insuffisances, tant conceptuelles que pratiques, du management participatif ? Pour notre part, nous en retiendrons deux : une tension entre les stratégies participatives et l'extension croissante du modèle individualisant en GRH (Pichault et Nizet, 2013) ; une pression à la conformité qui tolère peu l'expression de comportements déviants.

2.2. L'identification : une problématisation partielle, un enrôlement à géométrie variable

Pour reprendre la terminologie de la sociologie de la traduction, la métaphore de l'entreprise libérée semble traduire une problématisation inachevée et un enrôlement à géométrie variable, dès lors qu'elle tend à exclure certaines parties prenantes. La problématisation s'entend ici comme la diffusion d'une problématique commune censée rassembler l'ensemble des parties prenantes, transcender leurs intérêts particuliers et dans laquelle elles puissent trouver du sens.

Ainsi en va-t-il des partenaires sociaux, dont on ne manquera pas de relever l'absence dans les discours des promoteurs de l'entreprise libérée, quand ils ne sont pas assimilés à des forces rétrogrades dans le mouvement de libération. Fox et Pichault (2017), dans leur étude d'un Système Public Fédéral belge, montrent que les délégués syndicaux, tenus à l'écart du mouvement de libération, investissent pour la plupart volontairement certains groupes de travail, avant de s'en retirer, estimant ne pas disposer des marges de manœuvre suffisantes. Cette éviction des syndicats n'est pas fortuite : la direction, en choisissant la voie d'une expérimentation-pilote, appelée à s'étendre à d'autres équipes volontaires, les place délibérément à l'écart du processus (la concertation n'est obligatoire que pour une mesure générale). Cultiaux et Léon (2019), prenant le cas d'une entreprise de distribution s'étant engagée sur la voie de la « libération », relèvent le sentiment de dépossession exprimé par le permanent syndical : alertant sur les problèmes de non-respect des horaires et des temps de

pause, ce dernier s'est vu répondre que ces questions relevaient de la libre décision des équipes pour des besoins de coordination ! Gilbert et al. (2017) formulent le même constat de cette absence de figure syndicale dans le contexte de l'entreprise libérée, en laissant toutefois ouverte le fait de savoir s'il s'agit d'une cause ou une conséquence du modèle...

Les fonctions support apparaissent également comme un impensé de l'entreprise libérée. Présentées souvent comme des fonctions improductives, quand ce n'est pas « parasites » par le PDG de Favi, elles font souvent l'objet d'une stigmatisation. Leur contribution à la création de valeur est présentée comme sujette à caution. On prendra acte de ce que la compression des effectifs des fonctions support est un marqueur des entreprises libérées et qu'elle représente sans doute une opportunité d'allègement de la masse salariale. On pourra aussi considérer la stigmatisation des mêmes fonctions support injuste et excessive, s'agissant notamment de la fonction ressources humaines qui semble ici particulièrement visée. Pour quelles raisons les entreprises libérées pourraient-elles se soustraire aux enjeux de GPEC, de gestion des talents ou bien encore de veille sociale ?

Le sort réservé aux managers apparaît plus ambigu. Certains, dans la lignée de Hamel (2011) n'hésitent pas à affirmer : « *Managers are expensive, increase the risk of bad judgement, slow decision making and often disenfranchises employees* ». Tom Peters, un des penseurs les plus influents du management, ex-consultant chez Mac Kinsey, ne se contente pas d'appeler à supprimer la supervision directe, il se prononcera en faveur d'un « génocide » des postes fonctionnels ! D'autres, comme Getz, appellent moins à supprimer les managers qu'à leur faire endosser un nouveau rôle (voir 2.3.).

Au final, il semble que le concept d'entreprise libérée peine à conceptualiser le changement. Fox et Pichault (2017) appellent de ce point de vue à une gestion « polyphonique » du processus de libération qui engage une véritable problématisation (soit à minima une mise à l'épreuve de la vision sous-jacente au projet, à défaut d'une construction collective de celle-ci), ainsi qu'en enrôlement effectif de l'ensemble des parties prenantes qui leur donne une place lisible dans le projet (et non une place ambiguë comme pour les managers intermédiaires ou une place parfois marginalisée dans le cas des fonctions support et des partenaires sociaux).

2.3. La vaccine : quels mécanismes de régulation dans les entreprises libérées ?

Nous reprenons à notre compte dans cette section trois interrogations fondamentales soulevées par Cultiaux et Léon (2019, p.113) : « *Par quels mécanismes et par quels acteurs la régulation est-elle assurée ? Sur quelle(s) forme(s) de légitimité repose-t-elle ? La libération est-elle réellement une mise en retrait du pouvoir managérial ?* »

Sans dénier à la vision stratégique le pouvoir d'orienter pour partie les comportements, une des faiblesses conceptuelle et pratique de l'entreprise libérée tient à notre sens dans le fait de surestimer son potentiel de régulation. En premier lieu, on observera que le pouvoir fédérateur de la vision est contingent à son potentiel de diffusion, ce qui implique une certaine transparence dans la communication des informations stratégiques, financières et opérationnelles comme Getz (2012) le rappelle lui-même. Chez PC, la communication sur les résultats économiques se fait sur une base mensuelle, en totale transparence, afin que les salariés comprennent mieux les rouages de la croissance de l'entreprise. On admettra d'ailleurs avec d'Iribarne (2017) que cette vision peut puiser à des sources idéologiques bien différentes : ainsi interroge l'auteur, quel horizon commun entre l'économie libertarienne (dont on trouvera un écho dans certaines start-up du numérique) fondée sur la dénonciation des pesanteurs bureaucratiques et hiérarchiques

avec en toile de fond « *la compétition pour tous et entre tous* », et de l'autre côté, l'héritage d'un catholicisme social à la française animé par des convictions humanistes et convaincu que la performance sociale est au fondement de la performance économique ?

Fox et Pichault (2017, p. 90) relèvent un paradoxe entre l'idéal de libération consubstantiel à la notion d'entreprise libérée et une forme de « disciplinarisation » du corps social qu'engage son déploiement. Cela tient notamment à la mainmise de la direction sur la construction de la nouvelle vision stratégique. Dans certains cas, à l'instar de l'exemple du Système Public Fédéral belge, l'adhésion à la vision n'exclut pas une forme de violence : le Président remanie le comité de direction, de façon à ce qu'il soit aligné à la nouvelle vision. Comme le relèvent Gilbert et al. (2017, p. 40), « *Cette liberté d'action est mise au service de la vision de l'entreprise qui constitue le mode de régulation des libertés individuelles* »

Chabanet et al. (2017) voient également dans la question de la régulation un impensé de l'entreprise libérée, traduisant en cela une inclinaison à postuler une convergence de buts et d'intérêts entre les différentes parties prenantes. Comme l'observent justement Gilbert et al. (2017), la vision ne résout nullement la question de la régulation du travail quotidien comme de ses aléas, de même qu'elle ne permet pas de penser les mécanismes de régulation du collectif. A défaut, la régulation du travail semble dévolue aux managers, incités à abandonner le rôle traditionnel de commandement et de contrôle pour arbitrer les conflits, gérer les contradictions du travail réel, tracer la frontière entre la nécessaire adaptation des règles prescrites et la transgression porteuse de risques. Or, ce changement de positionnement n'a rien d'évident : certains managers y voient une forme de régression qui sape les fondements de leur autorité (traduisant la transition délicate d'une autorité rationnelle-légale à une autorité charismatique au sens de Weber) ; la tentation dès lors du retour à un principe hiérarchique n'est jamais très loin. D'autres peuvent être tentés par la position du retrait, confondant leur position d'animateur ou de coach avec le laisser-faire qui abandonne les équipes à elles-mêmes. Cette invitation pour les managers au lâcher-prise apparaît par ailleurs contingente au contexte : Fox et Pichault (2017) notent ainsi dans le cas du Service Public Fédéral belge qu'elle ne va pas de soi, compte-tenu des nombreuses contraintes hiérarchiques et administratives. La régulation par les pairs peut-elle dès lors se substituer sans risque à la régulation par le manager ? Cela n'est pas acquis et l'on sait les nombreux biais cognitifs auxquels s'exposent les processus de décisions collectifs : poids des relations affectives, tendance à se rallier à l'opinion dominante, etc.

Référence à une vision stratégique susceptible de transcender les intérêts particuliers, identification à la figure d'un leader charismatique 'bienveillant', confiance placée dans l'auto-régulation par le collectif ... d'aucuns y voient l'expression d'une forme de naïveté quand d'autres (Bourguignon, 2015) plus radicaux, y voient une occultation délibérée de la question du pouvoir et des rapports de domination à l'œuvre dans l'entreprise. Getz (2012, p. 9) ne déclare-t-il pas qu'en tant que manager, l'entreprise libérée revient à envisager « *chaque salarié comme égal à vous* » ? Ne va-t-il pas jusqu'à parler de « *construire un environnement de l'égalité intrinsèque* » ? Une telle analyse ne fait-elle pas fi des différences en termes de pouvoir, considérant que les salariés sont dotés des mêmes ressources stratégiques et qu'ils contrôlent les mêmes zones d'incertitude ? Suffit-il de faire disparaître comme nombre d'entreprises libérées les attributs symboliques du pouvoir (place de parking réservées pour les cadres, suppression de la pointeuse, suppression de l'organigramme, etc.), de transformer les managers en coaches, animateurs ou 'team leaders' pour effacer la question du pouvoir et celle du lien de subordination ? Pour d'Iribarne (2017, p. 250), si l'entreprise libérée donne aux salariés 'voix au chapitre', cette voix reste circonscrite aux pratiques de travail « *sans*

changements majeurs dans la verticalité des rapports hiérarchiques traditionnels ». Paradoxalement, la libération conduirait dès lors à « *renforcer une certaine verticalité de l'exercice de l'autorité qui, parce qu'elle revêt des formes plus soft et moins explicites que dans des structures plus traditionnelles, n'en est que plus critique* » (Cultiaux et Léon, 2019). De fait, chez PC, la présentation des sujets censés alimenter la dynamique d'innovation est assurée par le DG. On formulera dès lors l'interrogation suivante : « *L'articulation de principes démocratiques est-elle possible avec le fonctionnement managérial, fondé sur une logique de subordination ?* » (Marmorat et Nivet, 2019, p. 40).

Certes, on ne saurait contester que les tentatives pour déployer une entreprise libérée s'accompagnent à peu près partout de la mise en place d'espaces d'échanges privilégiant une communication très interactive et interpersonnelle. Bien que la participation y soit pensée à priori comme libre, certains auteurs à l'image de Cultiaux et Léon (2019, p. 117) alertent sur cette « *participation sans conditions* ». Le droit à la parole en effet n'engendre pas automatiquement une participation effective, dès lors que les participants intériorisent un ordre symbolique. Le formatage de la participation peut également créer une inéquité entre participants, inégalement outillés dans leur capacité à se saisir de la parole, et la ritualisation de la participation, décourager toute expression du vécu subjectif au travail. On le voit, il ne suffit pas de décréter la parole 'libre' pour celle-ci le soit dans les faits (Picard, 2015).

Par ailleurs, si on considère que réguler le travail c'est aussi réguler la charge de travail, certains auteurs, de ce point de vue, alertent sur le risque de surinvestissement des salariés, dès lors que ces derniers sont appelés à prendre en charge les aléas et événements qui pèsent sur l'activité mais aussi la dimension émotionnelle du travail.

Cette conception ou plutôt ce mécanisme d'occultation de la question du pouvoir est indissociable d'une conception très restrictive, pour ne pas dire univoque, de l'identité au travail. Getz (2012, p. 11) affirme sans ambages « *Si vous créez l'environnement qui permet le développement personnel, à peu près n'importe qui sera apte à évoluer et révéler son potentiel* ». Est-ce si sûr ? N-y-a-t-il pas là une vision caricaturale qui nie la diversité irréductible des logiques identitaires et professionnelles au travail, telle que l'ont mis en évidence notamment C. Dubar (1991) et R. Sainsaulieu (2014) ? Questionné sur ce volet, il est frappant de voir Getz rétorquer qu'il est toujours possible de trouver des salariés qui soient « *adultes* », « *sortis de la relation d'autorité et de dépendance* » « *capables d'assumer pleinement leurs responsabilités* ». Colle et al. (2017, p. 178) s'interrogent ainsi sur la pertinence du modèle de l'entreprise libérée au regard de profils à la fibre entrepreneuriale moins affirmée. Ils en concluent que « *l'entreprise libérée ne peut sans doute pas représenter la panacée pour tout type de salariés (...). L'entreprise libérée correspondrait sans doute davantage aux salariés ressentant un fort besoin d'auto-détermination et moins à ceux orientés locus de contrôle externe* ».

Enfin, en matière de régulation, on observera que la littérature sur les entreprises libérées n'a accordé que peu d'attention au rôle des artefacts et de la matérialité. Or, dans de nombreux exemples d'entreprises libérées, certains artefacts semblent endosser le statut d'objet-frontière au sens de Star et Griesemer (1989) ; autrement dit, ils permettent aux acteurs d'explorer les connaissances qui sont les leurs et la nature des relations qui les unissent. Par exemple, chez PC, un lieu de créativité dédié, l'Aqualab, a été créé afin de favoriser le développement de projets innovants ; un tableau, trônant au cœur de cet espace, permet à chacun de mettre en visibilité ses projets et idées en cours. Chez Sogilis, un tableau en forme de Lego, au cœur des

locaux, permet aux développeurs de visualiser instantanément l'état de la charge de travail et des commandes.

2.4. La vaccine encore : vers la disparition du contrôle ?

On relève dans de très nombreux exemples d'entreprises libérées une atténuation très sensible, si ce n'est une suppression, du contrôle hiérarchique / bureaucratique. Chez Sogilis, les équipes gèrent elles-mêmes les congés et il n'y a pas de contrôle des horaires de travail. Gilbert et al. (2017, p. 43) relèvent toutefois qu'au contrôle hiérarchique se substitue généralement « *l'auto - contrôle sous le regard des pairs, mais aussi sous celui du client* ». Chez Sogilis, la place du client est rendue particulièrement visible : contrairement au schéma classique dans les SSII où c'est le prestataire qui se déplace chez le client, ici c'est le client qui investit les locaux de l'entreprise lors de l'avant-vente.

S'agissant du contrôle par les pairs, celui-ci n'est pas sans rappeler la structure clanique mise en évidence par Ouchi. Dans le cas Favi, cette structure clanique trouve particulièrement à s'exprimer dans l'usage récurrent du terme de famille. Les candidats à un poste sont ainsi invités à écrire une lettre mentionnant les raisons pour lesquelles ils souhaitent « entrer dans la famille ». On rappellera ici que le contrôle social par les pairs n'est pas moins performatif que le contrôle hiérarchique. Comme cela est mentionné par un des leaders de mini-usine chez Favi dans le reportage « Question de confiance » diffusé sur Arte, ne pas se plier aux règles du jeu du groupe, c'est prendre le risque de la marginalisation. Loin de disparaître, le contrôle prend ainsi d'autres formes, sans doute davantage intériorisées par lesquelles les salariés en viennent à s'auto-discipliner. Ainsi, chez Sogilis, les contraintes de rentabilité amènent tout à chacun à avoir des horaires 'raisonnables'. Le contrôle social rend ainsi davantage perméable la frontière entre la promesse d'émancipation par le travail véhiculée par l'entreprise libérée et ce qui relèverait de la soumission volontaire (Chabanet et al., 2017) ou bien encore de la loyauté simulée. Casalegno (2017), observant dans le discours de certains dirigeants une préférence pour le terme de responsabilisation plutôt que celui de libération, y voit une nuance de taille. Si le terme de responsabilisation n'exclut pas la liberté d'action, la responsabilité intègre aussi la nécessité de rendre des comptes et en tant que telle, n'est pas antinomique à la notion de contrôle.

2.5. Le ninisme : le collectif face à la figure surplombante et charismatique du leader « libérateur »

On relève la présence récurrente de la figure d'un leader charismatique dans les expériences d'entreprise libérée. Colle et al. (2017) soulignent que le dirigeant et son mode d'exercice du leadership constituent une dimension particulièrement sensible de l'entreprise libérée. Casalegno (2017) s'étonne du peu de place dévolue au « fait organisationnel » dans les travaux sur l'entreprise libérée au profit de la figure du leader « libérateur » appelé à opérer un travail réflexif sur lui-même et à questionner sa propre pratique du pouvoir. L'exemple d'Alexandre Gérard, à cet égard, est autant éclairant qu'étonnant : après avoir initié le mouvement de libération de l'entreprise, le PDG annonce qu'il va partir faire un tour du monde à la voile, façon symbolique de signifier qu'il laisse les clés aux salariés. Se dessine ainsi le portrait d'un « leader libérateur » dont le comportement a valeur d'exemplarité, chargé à la fois de créer une vision qui donne un horizon à l'action collective et un environnement favorable à l'autonomisation des salariés. Getz (2012, p. 9) attribue ainsi comme tâche première au leader la construction d'une vision inspirante : « *Ce que font les leaders avant toute chose c'est bâtir une vision, c'est-à-dire un rêve qu'ils font partager par chacun* ». Getz (2010) admet lui-même

(p. 30) que l'entreprise libérée reste « *très dépendante du leadership, tant dans sa constitution que dans sa longévité* » et encore : « *seul le patron dispose du pouvoir de démanteler cette forme bureaucratique et d'en construire une autre, radicalement différente* ». Fox et Pichault (2017) relèvent que cette omniprésence de la figure du leader rend le projet d'entreprise libérée dépendant des aléas de la carrière de ce dernier. Gilbert et al. (2017, p. 47), abondent en ce sens, en soulignant que « *le modèle des entreprises libérées est très incarné (...) donc très dépendant de la figure du leader* ».

Gilbert et al. (Ibid.) relèvent à juste titre que la notion de liberté fait l'objet d'une pluralité d'interprétations et que ne pas la penser comme un « fait collectif » est source de dérives. Comme le relève à juste titre d'Iribarne (2017), l'entreprise libérée doit ainsi se frayer un chemin entre le « je » et le « nous » en évitant un double écueil : celui d'un « nous » qui écraserait les singularités de chacun et celui d'un « je » qui substituerait la compétition à la coopération. Le Texier (2018) n'est pas loin de formuler le même constat : « *Chacun est invité à passer un contrat avec soi-même ; à se fixer soi-même ses objectifs et à mesurer soi-même sa réussite. Bref, à s'auto-manager. Les problèmes collectifs sont vus comme des problèmes d'ajustement personnel. La société est entièrement dépolitisée, réduite à un ensemble d'individus en compétition* » (Le Texier, p. 71). On admettra avec Casalegno (2017) que ce poids du leader « libérateur » est paradoxal et entre en tension avec l'inclinaison à présenter l'entreprise libérée avant tout comme une construction collective.

CONCLUSION

La dimension métaphorique de l'entreprise libérée, l'imaginaire social qu'elle véhicule, en font à la fois un objet de fascination et de controverse. Les ressorts dont procède la métaphore de l'entreprise libérée - la vaccine, la privation d'histoire, l'identification, le ninisme - que nous avons empruntés à Roland Barthes, fondent sa puissance et permettent d'interpréter sa diffusion, proposant ainsi une grille de lecture complémentaire à la théorie des modes managériales. Les mêmes ressorts sont également à la source d'impensés et de points aveugles du concept d'entreprise libérée que nous nous sommes efforcés de mettre en relief dans cet article : une tendance à éprouver les mêmes dérives que le management participatif, une régulation reposant essentiellement sur le pouvoir fédérateur de la vision, un enrôlement à géométrie variable excluant certaines parties prenantes et en déstabilisant d'autres, l'émergence de nouvelles formes de contrôle qui portent en germe une violence symbolique, un paradoxe entre la figure du leader « libérateur » et l'appel au collectif.

RÉFÉRENCES

- **Abrahamson E. (1996)**, « Management Fashion », *Academy of Management Review*, Vol 21., n°1, p.254-285
- **Bachelard, G. (1975)**, *La formation de l'esprit scientifique*. Paris: Vrin.
- **Cabin P. (1999)**, « Les mythes de l'entreprise », in *Les organisations*, Editions Sciences Humaines, p. 279-284.
- **Barthes R. (1957)**, *Mythologies*, Paris, Editions du Seuil.
- **Castoriadis C. (1975)**, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.
- **Chabanet D. ; Colle R. ; Corbett-Etchevers I. ; Defélix C. ; Perea C. et D. Richard (2017)**, « Il était une fois les entreprises libérées : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement », *Question(s) de management*, Vol. 4 n°19, p. 55-65.

- **Clot Y. (2008)**, *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Coll. « Le travail humain », Paris.
- **Colle R. ; Corbett-Etchevers I. ; Defélix C. ; Perea C. et D. Richard (2017)**, « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? », *Management et Avenir*, Vol. 3 n°93, p. 161-183.
- **Cultiaux J. et X. Léon (2019)**, « Les jeux de pouvoir dans l'entreprise libérée », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°27, p. 109-124.
- **Deci E. et Ryan R. (2002)**, *Handbook of self-determination research*, Rochester, NY : University of Rochester Press, 480 p.
- **Dejours, C. (2009)**, *Travail vivant. Tome II : Travail et émancipation*, Paris, Payot.
- **Drucker P.F. (1954)**, *The Practice of Management*, New York, Harpers and Brothers.
- **Dujarier, A.-M. (2015)**, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres de travail*, Paris : La Découverte.
- **Dubar C. (1991)**, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.
- **Dubreuil H. (1934)**, *À Chacun sa chance. L'organisation du travail fondée sur la liberté*, Éditions Bernard Grasset, Paris.
- **Fox F. et F. Pichault (2017)**, « Au-delà des success stories, quel processus de libération ? Etude de cas au sein du secteur public belge », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements Organisationnels*, Vol. XXIII n°56, p. 87 à 107
- **Gaulejac (de) V. (2005)**, *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.
- **Getz I. (2012)**, « La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Gérer et comprendre*, juin 2012, n°108, p.27-38.
- **Getz I. et Carney B. (2009)**, *Freedom Inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*, Crown Business, New York, 336 p.
- **Getz I. et Carney B. (2013)**, *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs-Flammarion, Paris, 423 p.
- **Gilbert P. ; Teglborg A.C. et N. Raulet-Croset (2017)**, « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Gérer et comprendre*, n° 127, mars, p. 38-49.
- **Gilbert P. ; Raulet-Croset N. et A.C. Teglborg (2017)**, « L'entreprise libérée : analyse de la diffusion d'un modèle managérial », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII n°56, p. 205-224
- **Gomez, P.-Y. (2013)**, *Le travail invisible, enquête sur une disparition*. Paris : Editions François Bourin
- **Hamel, G. (2011)**, « First, let's fire all the managers », *Harvard Business Review*, Vol. 89 n°12, p. 48-60.
- **Hatchuel A. (2000)**, « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in David A. ; Hatchuel A. et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege, p. 7-44.
- **Holtz T. (2017)**, « Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII n°56, p.125 à 140
- **Iribarne (d') A. (2017)**, « L'entreprise libérée et les « talents » : un avènement annoncé ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII n°56, p. 247-264
- **Landivar, D. et P. Trouvé (2017)**, « Éprouver les entreprises libérées », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII, n°56, p. 47-61.

- **Le Texier T. (2018)**, « Le management est-il anti-démocratique » ?, *Esprit*, Vol. 3, mars, p. 64-74
- **Marmorat S. et B. Nivet (2019)**, « Une PME peut-elle devenir un véritable incubateur d'innovation sociale ? », *Entreprendre & Innover*, n°41, p. 32-41.
- **Marmorat S. et B. Nivet (2017)**, « L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII | n°56, p.141-161
- **Michelot C. et O. Ortsman (2019)**, « Actualité de l'approche sociotechnique », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n°27, p. 5-32
- **Morgan, G. (1986)**, *Images of organization. Newbury Park, CA: Sage Publications.*
- **Peters, T. J. (1992)**, *Liberation Management. Necessary disorganization for the nanosecond nineties*, London, McMillan
- **Peters T. J. (1988)**, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, New York, Knopf.
- **Peters T. J. et R. H. Waterman (1982)**, *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*, Harper & Row.
- **Picard H. (2015)**, « *Entreprises libérées* », *parole libérée ? Lecture critique de la participation comme projet managérial émancipateur*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 416 p.
- **Pichault F. et J. Nizet (2013)**, *Les Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Points Seuil.
- **Sainsaulieu R. (2014)**, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, *Les Presses de Sciences Po*, Paris, 604 p.
- **Star S.L. et J. Griesemer J. (1989)**, « Institutional ecology, 'Translations', and Boundary objects: amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoologie », *Social Studies of Science*, Vol. 19 n°3, p.387-420.
- **Trist E. et K. Bamforth (1951)**, « *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting* », *Human Relations*, Vol. 4, p.3-38.
- **Zobrist J.-F. (2014)**, *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon*, Lulu.com Humanisme & Organisations, 210 p.