



HAL
open science

L'entreprise libérée : mode managériale éphémère ou (enfin) le dépassement du taylorisme ?

Olivier Mazade

► To cite this version:

Olivier Mazade. L'entreprise libérée : mode managériale éphémère ou (enfin) le dépassement du taylorisme ?. Congrès AISLF, Association internationale des sociologues de langue française (AISLF), Oct 2022, Sfax, Tunisie. hal-04151164

HAL Id: hal-04151164

<https://hal.univ-lille.fr/hal-04151164>

Submitted on 4 Jul 2023

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.

L'entreprise libérée : mode managériale éphémère ou (enfin) le dépassement du taylorisme ?

MAZADE Olivier, CLERSE, Université de Lille.
Texte communication, Congrès AISLF, octobre 2022, Tunisie.

La thématique de l'entreprise libérée a occupé l'espace médiatique pendant quelques années, notamment après la parution en 2012 de l'ouvrage *Liberté et Cie*. (Getz et Carney, 2012) et de divers reportages sur le « bonheur au travail »¹. Des chambres consulaires, des universités et des grands groupes ont organisé de nombreuses conférences sur ce thème². Si la médiatisation semble décliner, nombre d'entreprises de toute taille, de tout secteur se revendiquent « entreprise libérée ».

Des travaux de recherche en sciences sociales et en sciences de gestion se sont penchés sur cette nouvelle forme d'organisation du travail afin d'en mesurer la portée et d'en préciser les limites³. Certains d'entre eux y voient une énième mode managériale, un nouveau *one best way* organisationnel appuyé sur quelques *success stories* et une certaine radicalité dans les propos autour de la notion de « libération ». D'autres pensent qu'il s'agit d'une actualisation du « management participatif » et d'un renouvellement des formes de contrôle.

Comme la plupart des innovations organisationnelles et managériales proposées depuis de nombreuses années, l'entreprise libérée se donne pour objectif d'en finir avec le taylorisme. La réitération de cet objectif est en soi un sujet intéressant : un siècle après la *Direction scientifique des entreprises* (Taylor, 1912), le taylorisme enterait encore nos organisations alors que plus personne ne revendique un tel modèle organisationnel. Il y aurait un paradoxe à revendiquer de nouveaux modèles qui n'existeraient jamais alors que perdure celui que plus personne ne veut. Certes, l'utilisation du « modèle taylorien » fait souvent figure de « repoussoir » afin de dramatiser le contexte et de mieux faire apparaître la nécessité d'autres modèles (Midler, 1986). Il est vu comme un « étalon privilégié à l'échelle duquel mesurer les changements organisationnels » (Lallement, 2007, p. 210) qui pourrait conduire à charger la « barque taylorienne » de tous les dysfonctionnements des organisations et des maux du travail (bureaucratie, prolifération des process, mal-être au travail). Toutefois, des enquêtes montrent « l'extraordinaire permanence du modèle taylorien d'organisation » (Osty et al., 2007, p. 275) et la présence grandissante de salariés « mandatés pour prescrire, outiller et contrôler les tâches productives » (Dujarier, 2015, p. 12). De fait, nombre de travaux soulignent la profusion d'outils de contrôle à distance à travers le développement des process, des procédures et du *reporting* (Dupuy, 2020) et voient dans certaines nouvelles formes d'organisation du travail telles que le Lean ou le toyotisme un néotaylorisme.

Pourquoi les innovations managériales et organisationnelles ne parviennent-elles pas à éradiquer le taylorisme ? La permanence du modèle taylorien ne justifierait-elle pas une certaine radicalité dans l'approche des organisations ? Le modèle de l'entreprise libérée porte-t-il les possibilités d'éradiquer le taylorisme ? C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre dans le cadre de ce texte.

Notre objectif est de montrer que ce mouvement des entreprises libérées va au-delà de l'effet de mode. Il propose une construction globale de l'entreprise dont le socle de base, comme le taylorisme, repose sur « le primat de l'organisation » (Crozier, 1989) alors que la plupart des innovations participatives modifient peu

¹ Documentaire « Le bonheur au travail » diffusé sur Arte en juin 2015.

² Signalons d'autres livres sur ce thème : Tom Peters sur « l'entreprise libérée » (1993), Brian Robertson sur l'holocratie (2015), Frédéric Laloux sur les « organisations opales » (2017).

³ Karsenty L. (sous la coord.), 2019. *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Octarès Editions, Coll. Le travail en débats. Gilbert P., Raulet-Croset N., Telborg A.C., 2017. « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Gérer et comprendre*, n° 127, p. 38 à 49, Annales des Mines.

l'organisation du travail. Il ne s'agit pas pour nous de « sacraliser » un modèle ni de proposer un « au-delà de l'entreprise libérée » que l'on voit fleurir ici et là mais de saisir les enjeux de cette démarche de « libération » dans les organisations qui, nous semble-t-il, ne se comprennent que par rapport à l'emprise du taylorisme sur les modes de pensée et son inscription dans les structures sociales. Nous proposons de comparer le taylorisme et l'entreprise libérée sous trois rubriques : les principes d'organisation du travail, le régime de mobilisation des ressources humaines et l'intégration globale de l'organisation⁴.

1. L'entreprise libérée : mode, modèle et radicalité

Une entreprise est dite libérée « lorsque la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise. » (Getz et Carney, 2012)⁵. Au-delà des *success stories* (les entreprises Favi, Chronoflex, Poult pour la France, voir encadré supra), de nombreuses entreprises s'inspirent des principes de l'entreprise libérée. Il s'agirait dans un premier temps de démanteler « les symboles et pratiques qui empêchent les salariés de se sentir égaux » (Ibid.) avec la suppression des organigrammes, des bureaux personnels, des privilèges, des signes visibles de la hiérarchie. Puis il convient de construire un environnement favorable à « l'automotivation » par la suppression des contraintes qui pèsent sur le travail (fiches de poste, procédures) et par l'instauration d'une liberté de décision. Enfin ce changement doit être porté par un « leader libérateur » qui entreprend la libération, porte la vision, instaure certains principes (subsidiarité, droit à l'erreur), réoriente ou supprime les fonctions supports, à tout le moins promeut le « lâcher-prise » managérial.

L'entreprise libérée contient beaucoup de « promesses » pour les salariés que ce soit en termes de qualité de vie au travail, d'engagement, d'autonomie, de participation, etc. Bien entendu, elle n'a pas manqué de susciter des critiques. La radicalité contenue dans les définitions et les principes mis en avant ont engendré dans le même mouvement, séduction et crispation. En effet, l'idée de « libération » (de quoi au fait ?), les expressions de « liberté totale », de « salariés complètement libres », les propos sur l'éradication des « improductifs », des « parasites » et des « dictateurs du comment » des fonctions supports menés par l'un des promoteurs du modèle en France (Zobrist, 2020), la suppression de tous les signes visibles de la hiérarchie, voire des managers⁶, ne pouvaient que susciter l'adhésion et la fascination des uns, la méfiance et le rejet d'autres⁷. Certaines critiques proviennent des acteurs du management (consultants, DRH, etc.)⁸, d'autres des travaux de recherche (Gilbert *et al.*, 2019 ; Karsenty (sous la coord.), 2019). Elles sont de deux types. Les premières tendent à minimiser la réalité de l'entreprise libérée, à tout le moins à réduire sa portée ; les secondes donnent plus de crédit à son existence mais soulignent des effets délétères.

Pour le premier ensemble de critiques, il s'agit d'un effet de mode, d'un coup de communication, de la mise sur le marché des solutions managériales d'un nouveau « *one best way* » organisationnel ; une justification discursive à point nommé pour réduire la masse salariale (réduction des lignes hiérarchiques, des fonctions support) à l'instar du *reengineering* dans les années 1990 pour justifier les restructurations. D'autres analyses tempèrent la dimension « radicale » de cette innovation en voyant dans l'entreprise libérée un nouvel « avatar » de la participation et une simple réactualisation des démarches participatives (Gilbert P. *et al.*, 2017). Enfin, des recherches montrent une autonomie de façade faite d'un « dialogue sur le travail » et d'une « parole libérée » (Detchessahar, 2019). En conséquence, pour beaucoup de travaux critiques, sous la forme adoucie d'une « philosophie » (Getz, 2019) ou plus systématique d'un modèle, il s'agit toujours de

⁴ Ce travail est pour l'essentiel théorique. Il s'appuie cependant sur l'étude d'une entreprise qui se revendique « libérée » dans le cadre d'un mémoire de fin d'année réalisé par une étudiante du Master « Organisation du travail, Diagnostic et Ressources Humaines » (OTDRH, Université de Lille), devenue salariée de cette entreprise. Cette étude mobilise des entretiens et une enquête interne réalisée par l'entreprise : « *L'entreprise libérée : une fonction RH inutile ? Le cas de BioCosmétique* », septembre 2022.

⁵ Autre définition très proche : l'entreprise libérée est « *un environnement organisationnel dans lequel la majorité des salariés sont complètement libres et responsables d'entreprendre toutes actions qu'eux-mêmes, pas leur supérieur, ni même les procédures ; décident comme étant la meilleure pour réaliser la vision de leur entreprise* » (Getz, 2017).

⁶ Voir à ce sujet Hamel G., « *First, Let's Fire All the Managers* », Harvard Business Review, décembre 2011.

⁷ Voir la fureur, cf. « Le collectif des mécréants », 2015, *L'entreprise libérée, la fin de l'illusion*, les Livres Blancs.

⁸ Verrier G., Bourgeois N., 2016. *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Dunod ; Synthèse documentaire, *L'entreprise libérée*, septembre 2015, ANACT.

« solutions toutes faites » tirées de quelques *success stories* et de « recettes » censées s'appliquer en dehors de toute « connaissance » des organisations (Dupuy, 2020).

Le second ensemble de critiques ne minimise pas la portée des entreprises libérées mais met en évidence des effets négatifs tels qu'une individualisation débridée, un nouveau paternalisme avec la figure du « leader libérateur ». Surtout il met en évidence le développement de hiérarchies « naturelles » et d'un contrôle devenu plus horizontal tout autant prégnant que le contrôle hiérarchique (Gilbert *et al.*, 2019). Enfin, des travaux de recherche soulignent certaines dérives lorsque l'entreprise propose notamment une recatégorisation des salariés (Brière, 2019)⁹.

Il existe un consensus pour dire que le modèle de l'entreprise libérée prend place après des décennies de tentatives diverses comme les cercles de qualité, les groupes autonomes, la « pyramide inversée » (Carlzon, 1986 ; Nayar, 2011), la culture d'entreprise, la promotion des différents « modèles » japonais, scandinave, allemand, etc. La plupart de ces tentatives d'innovations managériales et organisationnelles ont eu pour objectif de lutter contre le taylorisme. Cela signifie donc qu'elles ont toutes échoué : le flux et le reflux des vagues d'innovations n'auraient donc pas affaibli le robuste édifice taylorien que ce soit en termes d'organisation du travail, de processus de décision et de mode de mobilisation des personnels.

Certes, nombre de choses ont changé dans le travail des salariés : le travail en équipe, la polyvalence, la participation se sont diffusés (Benhamou, Lorenz, 2020), mais, dès qu'il s'agit d'autonomie et de processus de décision, l'évolution serait beaucoup plus lente. En 1989, Michel Crozier déclarait que « les théories de l'organisation scientifique du travail ont beau avoir été abandonnées intellectuellement, elles restent sous-jacentes à la logique dominante » (1989, p. 109). Trente ans après le constat reste proche que ce soit sous la forme d'un taylorisme classique ou d'un « néo-taylorisme ». Des enquêtes soulignent « l'extraordinaire permanence du modèle taylorien d'organisation » (Osty *et al.*, 2007, p. 275) et son extension à certaines activités de services (restauration, centres d'appel, etc.). Il s'est même développé avec la profusion des process et du reporting (Dupuy, 2020) et la présence grandissante de salariés (cadres) qui, « descendants des bureaux des méthodes prônés par Taylor » sont « mandatés pour prescrire, outiller et contrôler les tâches productives » (Dujarier, 2015, p. 12). Les entreprises « n'ont pas réussi à sortir du modèle taylorien » (Dupuy, 2020, p. 11) car, dès qu'il s'agit d'organiser le travail, de définir les fonctions et rôles de chacun, inéluctablement les prescriptions sur le « comment » sous la forme de process, de procédures ou de scripts apparaissent. Il est toujours aussi difficile de séparer la formulation d'objectifs et d'attentes de la prescription sur le « comment faire » et surtout son contrôle. Le cercle vicieux du « *command and control* » conserve une emprise profonde sur les modes de pensée.

En fin de compte, tout se passe comme « s'il fallait que tout change pour que rien ne change »¹⁰. Derrière la succession de ces dispositifs et des diverses modes, le cœur du taylorisme perdurerait. Dans ce cas, si l'on adopte ce point de vue, il est possible de soutenir l'idée que les modes successives ont au moins le mérite de mettre en évidence qu'il faut aller plus loin et que l'échec relatif de la plupart des tentatives apparaît comme une justification d'une certaine forme de radicalité dans l'approche des organisations.

Déjà Michel Crozier, dans son ouvrage « *l'entreprise à l'écoute* » notait que, derrière « le tourbillon des échecs successifs, le monde réel était en train de changer profondément » (Crozier, 1989, p. 34) mais que ces changements ne trouvaient pas de « relais intellectuels ». Il soulignait que l'organisation était le parent pauvre des réflexions managériales. Or justement, la capacité à faire coopérer des personnes plus instruites, plus libres, plus différenciées sur nombre d'aspects est précisément l'objectif de l'organisation. Le problème n'a jamais été autant « sociologique » disait-il. Ainsi toutes les innovations managériales ne dépassent pas l'effet de mode si l'organisation n'est pas profondément modifiée et notamment la division verticale du travail qui concerne directement l'autonomie et les processus de décision : « après deux ou trois ans de travail, tous les cas d'innovations accessibles aux subordonnés ne mettant pas en cause le système hiérarchique sont épuisés » (p. 121). Il y a là une explication, sans doute parmi d'autres, à l'absence relative d'effet de beaucoup d'innovations managériales. Anticipant l'un des principaux principes de l'entreprise libérée, il déclarait qu'il

⁹ Ainsi certaines opèrent une distinction de leurs salariés entre « *patriotes* » et « *mercenaires* », d'autres entre les « *renards* », les « *dauphins* » et les « *moutons* », etc. Voir également « *Le Groupe Hervé : derrière la façade de l'entreprise "libérée", des salariés classés et sous surveillance ?* », Sylvain Tronchet, Radio France, vendredi 22 janvier 2021.

¹⁰ Selon le bon mot de Giuseppe Tomasi di Lampedusa (1896/1957) dans son roman *Le Guépard* (1958).

fallait dès lors trouver « *les conditions nécessaires pour que les individus se motivent eux-mêmes* » (p. 46), signifiant ainsi le caractère de moins en moins opérant des sources externes de motivation et d'engagement (primes, intéressement, considérations hiérarchiques, etc.) et que la racine de cette « automotivation » est à chercher au cœur de l'organisation du travail. Dès lors, « deux questions difficiles » doivent être posées déclarait-il, « la réduction indispensable du nombre d'échelons hiérarchiques et le changement d'orientation de la mission du cadre, de donneur et transmetteur d'ordres à animateur » (p. 79).

D'une façon moins radicale que les propositions de certains des auteurs de l'entreprise libérée, on reconnaît ici ses principaux ingrédients : automotivation, « mise en cause du système hiérarchique » et des déterminants extrinsèques de la motivation au travail... Dans l'esprit de Crozier, impossible de traiter l'une des questions sans traiter l'autre, d'agir sur l'organisation du travail sans revoir la ligne hiérarchique¹¹. Au total, il avait posé le diagnostic auquel tout promoteur de l'entreprise libérée ne pourrait qu'adhérer : « rien » ne changera tant que le cœur de l'organisation du travail ne sera pas concerné par des changements importants qui concerne directement la « difficile question » de l'environnement immédiat des salariés, à savoir la ligne hiérarchique et les contraintes portées par la « technostructure »¹².

2. Le taylorisme fait de la résistance.

Il faut par conséquent revenir un instant au taylorisme pour tenter de comprendre sa capacité à résister aux « modes », les principes qui perdurent en dépit de toutes les tentatives visant à les dépasser pour ensuite le comparer au modèle de l'entreprise libérée.

Certes, nous l'avons dit, le taylorisme est souvent mobilisé pour servir de « repoussoir » et de « ligne de mire » (Lallement, 2007) non seulement à tous les promoteurs d'autres modèles organisationnels mais également aux chercheurs en sciences sociales¹³. Il est probable que l'on en fasse un « usage abusif » (Vatin, 2003) masquant ainsi la diversité des modèles en présence au cours de la première moitié du XXe siècle (fayolisme, fordisme) et surtout les formes diverses de la rationalisation industrielle selon les secteurs (Dewerpe, 1989). Sans nul doute, le taylorisme est devenu la « figure de proue des rationalisations diverses » (Boyer, 1983). Dans la considérable littérature qui lui est consacrée, chaque analyse s'appuie sur tel ou tel aspect du taylorisme (étude des temps, principes de rémunération, division verticale, etc.) pour justifier sa présence, son repli ou sa disparition. Cependant, il est difficile de nier le « tournant taylorien de la société française » (Fridenson, 1989) du début du siècle dernier eu égard au nombre de grands dirigeants qui s'en sont inspiré (Tesi, 2008), à la diffusion des ouvrages de Taylor et sur Taylor, aux discussions sur son adaptation dans toutes les technocraties d'Etat (Armée, administration, entreprises publiques), etc., et le soutien relatif de certaines centrales syndicales (Fridenson, 1989). Constaté à l'évidence que le taylorisme n'a jamais été déployé sous une forme « pure », c'est faire un grand pas dans la vérification de la distance qui existe entre le modèle et le réel. Le taylorisme est devenu un point de passage obligé de toute analyse organisationnelle parce qu'il synthétise les principaux aspects d'une forte rationalisation du travail et des organisations, d'un

¹¹ Crozier ne connaissait pas bien évidemment le mouvement de l'entreprise libérée mais il avait lu l'ouvrage de Tom Peters et Robert Waterman « *A la recherche de l'excellence. Le secret des meilleures entreprises* » (1983). Crozier y voit « un ouvrage aux slogans parfois simplistes...qui rassure en donnant de bonnes recettes » (ibid., p.53).

¹² Au sens donné par Henri Mintzberg : « La technostructure a pour mission d'agir sur le travail des autres en définissant les procédés à employer (bureau des méthodes), les résultats à obtenir (planification), les qualifications à mettre en œuvre (service formation) » (Mintzberg, 1982, p. 500.).

¹³ Il est difficile de donner une synthèse des principes produits par Taylor. Lui-même, selon les ouvrages (*Shop management* en 1902, traduit et publié dans la *Revue de Métallurgie*, La Direction des ateliers, en 1907, puis *Scientific management* en 1911), donne des définitions variables, met en avant certains principes puis d'autres. Sur cette base, nous inspirant de *Scientific management*, nous dégagerons quatre principes :

1. L'analyse scientifique du travail (étude des temps et des mouvements, chronométrage des tâches pour découvrir « l'unique meilleure façon de produire ») afin de « remplacer les bonnes vieilles méthodes empiriques »,
2. La sélection scientifique des ouvriers (étude de la personnalité et des aptitudes de chaque ouvrier en rapport avec les exigences de la tâche déterminée scientifiquement),
3. Un système de rémunération au rendement (en fonction du degré d'atteinte d'un standard défini en termes de geste et de temps),
4. La mobilisation d'experts spécialisés autour des ouvriers en fonction des exigences spécifiques de la tâche (vitesses d'exécution, réglage, entretien, contrôle) dont la mission est « d'aider et de diriger » les ouvriers.

De fait, se trouve fondée la division verticale du travail puisque le premier principe est l'attribut du bureau des méthodes.

« emballement de la division du travail » (Friedmann, 1956) dont on ne cessera de tenter d'en corriger les effets par la suite. Comme le montre l'auteur du « travail en miettes » (Ibid.), il est le point ultime d'une tendance née bien avant lui, celle d'une « croyance solide, quasi-mystique » que la rationalisation s'accompagne nécessairement d'un « éclatement » des tâches (Ibid., p. 27).

Dire que le taylorisme est encore présent, c'est bien évidemment dire que l'on a continué à le faire exister collectivement comme « repoussoir ». Cela ne se voit jamais aussi clairement que dans les enquêtes statistiques sur les « classes d'organisation du travail en Europe » (Benhamou, Lorenz, 2020) qui, sur un ensemble de variables comme l'autonomie, les contraintes de rythme de travail, la monotonie et la répétitivité des tâches, etc., font apparaître la « classe taylorienne » comme la référence la plus forte ou la plus faible selon la variable, par rapport à laquelle se rapprochent ou s'éloignent les formes « Lean » et « apprenantes » (ibid., p. 28). Être en possession d'un étalon de mesure permet d'analyser le processus de rationalisation organisationnelle et de percevoir les évolutions, de donner une intelligibilité plus globale aux processus en cours et aux changements organisationnels, complémentaire aux analyses plus focalisées sur les différences et ressemblances entre les types d'organisation.

Nous procéderons à la comparaison entre ces deux modèles selon trois rubriques. La première concerne les « principes d'organisation du travail », c'est-à-dire l'ensemble des règles en matière de division du travail (verticale et horizontale) et de coordination. La seconde concerne les facteurs de mobilisation des personnels qui sont de deux ordres (Mc Gregor, 1960) : les « motivations extrinsèques » (récompenses, primes, parcours, carrières, promotion) et les « motivations intrinsèques » qui sont inhérentes à l'activité de travail elle-même, à l'accomplissement d'actes et d'objectifs dans le travail. Enfin, la troisième rubrique concerne l'intégration de l'organisation dans son ensemble mais vue ici d'une façon particulière. L'intégration au sens usuel est l'ensemble des mécanismes qui tentent de donner une cohésion à un ensemble (formalisation des coordinations, recherches de convergences des représentations sociales et des comportements autour de valeurs ou d'une vision, etc.). Elle sera envisagée ici comme un type de rapport entre l'individu et le collectif vu à travers les tendances opposées à l'homogénéisation et à la différenciation des salariés de l'entreprise. Chaque modèle d'organisation propose des principes d'homogénéisation des salariés sous certains aspects et tente de les différencier sous d'autres.

Au cœur de l'organisation scientifique du travail (OST), se trouve la division verticale du travail, c'est-à-dire la séparation entre la conception et l'exécution¹⁴. Il s'agit d'une part d'extraire du groupe des ouvriers la maîtrise des paramètres qui président à l'organisation de « leur » travail (tâches, méthodes, temporalité, rythme, réglage, lancement, apprentissage, etc.) pour les confier à des spécialistes qualifiés qui sont en mesure de mobiliser des méthodes « scientifiques » (Taylor, 1912). Se trouve fondé le service de « préparation du travail » (le « bureau des méthodes ») qui comporte des agents (techniciens et ingénieurs) qui « passent la plus grande partie de leur temps dans le bureau » (Ibid.), produisent des « instructions écrites » et ne doivent pas « être dérangés » précise-t-il. Une fois les instructions produites, il faut des « instructeurs » que Taylor appelle des « contremaîtres fonctionnels » qui ont pour mission de « s'assurer que les ouvriers comprennent et appliquent les instructions écrites » (Ibid., p. 286). Ils sont « tout le temps dans les ateliers » et en nombre conséquent en fonction des spécialités requises (entre six et huit).

Pour Taylor, une organisation du travail « scientifique » ne peut se construire sur des éléments aussi aléatoires que la « bonne volonté » des ouvriers, leurs initiatives, leur loyauté ; elle ne peut être laissée au main des équipes qui inévitablement versent dans la « flânerie systématique » et calent leur performance sur le « moins performant » (Taylor, 1912, p. 142). Dans de telles conditions, la direction, dépourvue de leviers, doit trouver des « stimulants » (promotions, primes) et faire montre de « relations amicales » avec ses ouvriers, toutes choses également aléatoires et soumises à la bonne volonté. « Dans le passé, l'homme était l'atout maître ; dans le futur, le système sera cet atout » dit Taylor. La division verticale du travail permet d'éliminer les facteurs contingents qui proviennent des « hommes », des régulations d'équipe et plus généralement de la société. On ne saurait mieux dire la perspective de sortir l'organisation des « bonnes

¹⁴ Il s'agit de l'un de ses apports spécifiques car le principe de division horizontale du travail – la spécialisation – existait depuis longtemps. C'est avec Henri Ford que la spécialisation horizontale trouve sa pleine expansion avec le travail à la chaîne. Pour une vue d'ensemble du Taylorisme, voir Pouget M., 1998. *Taylor et le taylorisme*, PUF, Coll. QSJ.

vieilles méthodes empiriques » dit-il, c'est-à-dire des ancrages de la tradition que ce soit en termes d'apprentissage, de coordination et de travail.

Le taylorisme, c'est la bureaucratie au sens strict, c'est-à-dire le pouvoir des bureaux sur l'ensemble de l'organisation du travail, de ceux « qui ne doivent pas être dérangés » et produisent des « instructions écrites » sur les personnels qui exécutent et ceux qui les « instruisent » et les surveillent. Mais c'est aussi un type de hiérarchie et un mode spécifique de distribution de l'autorité. Taylor critiquait la « forme militaire » d'organisation et de direction des entreprises, c'est-à-dire la chaîne de commandement qui va du directeur d'établissement aux ouvriers en passant par tous les échelons intermédiaires pour la raison justement qu'à la variété des spécialités nécessaires à la production devait répondre une variété de capacités quasi-impossible à trouver chez un individu (le chef d'atelier). Il propose un modèle « administratif » qui repose sur le « fractionnement des attributions » (1907, p. 681), c'est-à-dire sur l'éclatement des spécialités fonctionnelles (études des temps et des mouvements, préparation et planification du travail, contrôle, etc.). Henri Fayol se montrait septique puisqu'il s'agit d'une rupture avec l'un des principes de direction d'une entreprise et de toute hiérarchie ; l'unité de commandement¹⁵. Que vaut une hiérarchie sans unité de commandement ? La présence de « huit chefs différents » (Taylor, 1907, p. 678) autour des ouvriers est vue comme un facteur de désordre pour Fayol. La multitude de « chefs » n'est-elle pas la négation du principe de hiérarchie ? Sans doute, il s'agit bien d'une distribution de l'autorité entre la ligne hiérarchique et les spécialités fonctionnelles qui contient en germe la « technostructure » et « l'éclatement horizontal » des organisations juste au-dessus du niveau d'exécution¹⁶. C'est pourquoi, avec le taylorisme, l'encadrement intermédiaire devient le maillon fort du système.

Concernant les facteurs de mobilisation du personnel, le taylorisme repose sur un système de rémunération directement lié au respect du temps nécessaire à l'effectuation de la tâche et donc individualisé en fonction du degré d'atteinte ou de dépassement de la norme temporelle expérimentalement déterminée. Surtout, il offre potentiellement, par la prolifération des spécialités et des échelons hiérarchiques, des possibilités de promotion. Taylor le soulignait lui-même : les ouvriers, selon leur capacité, entourés d'instructeurs divers et d'une constellation de spécialités, peuvent accéder à une promotion et devenir eux-mêmes instructeurs ou contremaîtres. La mobilisation du personnel repose essentiellement sur des dimensions extrinsèques. C'est avec Henri Ford que ce type de mobilisation des personnels à dominante d'éléments extrinsèques trouve sa consolidation avec l'augmentation des salaires et une dimension centrale, l'accès à la consommation de masse. Robert Castel parle d'une « quasi-mutation anthropologique du rapport salarial » (Castel, 1995, p. 541) établie en quelques décennies fait de fixation des salariés au poste de travail et de dépossession des prérogatives, de structuration des temps dans le travail et par rapport au hors travail et enfin d'accès à la consommation de masse.

Enfin, en ce qui concerne l'intégration de l'organisation, Taylor fait très souvent référence à un certain « état d'esprit » commun aux ouvriers et patrons autour de leur intérêt respectif à l'augmentation simultanée des rendements et des salaires. On le sait, la « science » appliquée au travail est sensé pacifier les rapports sociaux. Mais cette convergence des représentations sociales n'a pas eu la moindre effectivité. Pour l'essentiel, l'intégration repose sur la formalisation des comportements, l'exécution des règles consignées dans des documents formels (fiches de poste, organigramme fonctionnel) et le « système » liant étroitement les principes de division des tâches et la rémunération. Le taylorisme représente un certain type de rapport entre le collectif et l'individuel : d'une part une uniformisation appliquée aux masses des salariés sous l'effet des standards qui en font des salariés interchangeables et d'autre part une différenciation par une politique de rétribution marquée par l'individualisation des rémunérations et la possible projection individuelle sur une échelle de spécialités. Pour répondre à l'effet d'homogénéisation des conditions de travail qui risque de renforcer l'identité de classe et de mener vers le socialisme (Castel, p. 535), Taylor déclarait que « tout ce que nous faisons tend à accentuer les différences entre les hommes plutôt que de les rendre tous semblables » (cité dans Fridenson, p. 1046).

¹⁵ Cela perturbait également beaucoup de dirigeants d'entreprise dans l'entre-deux guerres qui voyaient dans le fayolisme un moyen de conserver la main sur leur organisation (Fridenson, 1987).

¹⁶ L'idée que le taylorisme « contient les germes une bureaucratie coupée des réalités quotidiennes » (Fridenson, 1987) était bien perçue par les dirigeants et ingénieurs avant la première guerre mondiale.

Les principes tayloriens de division du travail, de différenciation des postes et de leur classification hiérarchique, de double distribution de l'autorité entre la ligne hiérarchique et les spécialités fonctionnelles ont fondé l'organisation moderne. C'est le « modèle administratif » qui a triomphé de tous les autres. C'est l'unique raison pour laquelle les principes tayloriens ont été au principe de bien d'autres types de classification et de différenciation que ce soit pour les qualifications, les rémunérations et les diplômes qui se sont distribués selon le même principe hiérarchico-fonctionnel.

Le premier effet de la rationalisation de l'organisation a été d'une part la recombinaison de la classe ouvrière avec un étirement de l'échelle des attributions dans le travail de la pure exécution à des tâches de réglage, d'outillage, etc., à quoi correspond une échelle de qualifications (manœuvre, ouvrier spécialisé, ouvrier professionnel) et d'autre part le développement de la hiérarchie intermédiaire (technicien, agent de maîtrise). La classification de postes a été le préalable à la construction du « modèle de la qualification » (Paradeise, Lichtenberger, 2001) qui attache progressivement à un poste un certain nombre de capacités individuelles et un niveau de rémunération. Si la « science » n'est pas parvenue à pacifier les rapports sociaux, la classification professionnelle a été le préalable à l'établissement d'accords entre patrons et syndicats sur les rémunérations, les niveaux de recrutement et les conditions de travail, autant d'éléments qui sont repris dans les conventions collectives. Le travail devient un emploi avec les conventions collectives qui enrichissent les classifications en diverses protections et sécurisations. C'est l'ensemble des structures d'emploi, professionnelles et sociales qui se sont ordonnées selon la logique de poste établie par Taylor. Le taylorisme se trouve non seulement légitimé dans ses principes de division mais aussi en quelque sorte « figé » dans les structures professionnelles et la hiérarchie d'emploi. Il n'est pas exagéré de dire que « c'est la société tout entière qui s'y est ordonnée » (Montmollin, 1981, p. 11) tant la classification d'entreprise a été au principe de la stratification sociale.

Un travail divisé et segmenté, dans un régime de relative protection statutaire, produit une dilution de la responsabilité. Pour peu que l'on « exécute » les règles afférentes à son poste de travail, les occasions de confrontation aux autres sont modérées. Si « le taylorisme n'est pas une mutilation, [mais] une protection » (Dupuy, 2011, p. 67), c'est parce qu'il procure le « confort » relatif d'une bureaucratie, produit direct de la combinaison d'une demande de conformité aux règles (Merton, 1965) d'une part et d'une hiérarchie atténuée par la dilution des responsabilités entre les spécialités et les échelons et par une relative protection statutaire d'autre part. S'il est un acquis de la sociologie des organisations, c'est celui d'avoir montré que les règles établies pour rendre les tâches plus rationnelles et plus prévisibles, et donc assurer un contrôle sur les subordonnés, peuvent servir à ces derniers en vue de se protéger de la hiérarchie et devenir un instrument à des fins stratégiques, dont le contrôle de son engagement (Friedberg, 1993). Alvin Gouldner a montré deux effets opposés à une pression des règles (Gouldner, 1954) : un surcroît de tensions dues à la surveillance des agents par la hiérarchie et une réduction de cette tension par le fait que la règle est une protection car elle limite l'arbitraire du chef, réduit les relations interpersonnelles et les relations d'autorité, ce qui entraîne une pacification des rapports sociaux. La règle devient donc un enjeu stratégique pour les exécutants car elle définit un niveau minimal d'engagement dans la tâche et donc un seuil d'acceptation des conduites dans l'organisation (Friedberg, 1993). Michel Crozier souligne le rôle de la règle dans l'atténuation des relations de face-à-face toujours redoutées car elles peuvent potentiellement déboucher sur des conflits et des oppositions (Crozier, 1964). On le voit d'autant mieux dès qu'il s'agit d'en sortir par toute forme de transversalité organisationnelle (travail collaboratif, projet, groupe ad hoc, etc.) qui entraîne des situations de confrontations aux autres points de vue, de dépendances multiples, de jugements croisés potentiellement risqués pour l'identité professionnelle.

La robustesse du modèle taylorien s'éprouve premièrement dans la cohérence d'un système intégrant l'organisation du travail, le type de mobilisation des personnels et d'intégration sociale ; deuxièmement dans la consolidation historique de ses principes hiérarchico-fonctionnels à travers le droit du travail et les conventions collectives ; troisièmement dans le cadre général d'une relative protection statutaire et d'un contrôle de son engagement. Dès lors, ce ne sont pas quelques outils participatifs ou groupes autonomes qui risquent de l'ébranler.

3. L'entreprise libérée : d'une dichotomie à une autre.

Nous pouvons faire, au sujet du modèle de l'entreprise libérée, les mêmes réflexions qu'au sujet du modèle taylorien : ne risque-t-on d'en faire un usage « abusif » au risque d'écraser la diversité des modèles en présence et des innovations organisationnelles ? dans quelle mesure est-il nouveau, en rupture avec les propositions d'innovations organisationnelles antérieures ? Ne donne-t-on pas l'impression qu'il ne s'est rien passé depuis Taylor ? Que l'on puisse voir le modèle « libéré » en termes de continuité, comme un point dans la « longue marche vers l'autonomie » (Weil, Dubey, 2020), ou bien en termes de rupture comme le proposent les promoteurs du modèle, ne change pas grand-chose. A l'évidence, le modèle « libéré » ne vient pas de nulle part : les outils d'autonomisation des personnels d'exécution existent depuis longtemps, les thématiques de « l'inversion de pyramide », de « servant leadership », de débureaucratization sont anciennes. Tom Peters, dès 1993, en énonce ce qui peut être considéré comme des principes essentiels : encadrement intermédiaire devenu « nuisible », disparition des « départements fonctionnels » et intégration de ses principaux services dans les groupes « de projet » (1993, p. 162), aplatissage des structures, horizontalité de la gestion des carrières et des mobilités, etc. Toutefois, le modèle de l'entreprise libérée systématise les propositions antérieures qui, restées en l'état, ne sont pas de même « taille » que le taylorisme. En effet, ce qu'il manque aux propositions antérieures, compte tenu de ce que nous avons dit plus haut sur l'inscription sociale et professionnelle du taylorisme, c'est de ne pas être de même grandeur et de ne pas se situer sur le terrain du taylorisme : le modèle libéré repose sur une vision d'ensemble qui pose pour principe de construire une organisation à partir de son niveau le plus élémentaire – l'exécution – pour en inférer un certain nombre de principes sur l'environnement immédiat du salarié, comme le taylorisme. La « libération » dont il s'agit, c'est précisément celle qui s'adresse au système d'autorité hérité du taylorisme.

On l'a dit, la question fondamentale posée par les promoteurs de l'entreprise libérée, identique à celle identifiée par Michel Crozier, est « comment mettre en place un environnement où les salariés se motivent eux-mêmes » (Getz, 2012, p. 183). Il y a sans aucun doute plusieurs façons de répondre à cette question. La réponse du modèle de l'entreprise libérée est la remise en cause radicale de la division verticale du travail, de la séparation entre les activités de conception, planification, organisation, etc., et les activités d'exécution du travail. Georges Friedmann, dans une toute dernière interview accordée au Monde le 20 septembre 1977, à cette question posée par le journaliste " Comment atteindre, selon vous, une société meilleure ? " avait répondu « Comment réaliser une société meilleure ? Un ensemble de conditions serait nécessaire. J'en détache une, à mon sens capitale, qui en implique elle-même d'autres. Il faudrait dépasser la séparation tranchée, la dichotomie entre, d'un côté, tout ce qui est préparation, conception, organisation, décision, pouvoir - de l'autre, les tâches d'exécution »...

La voie par laquelle il est possible de supprimer cette « dichotomie » entre la conception et l'exécution est d'en substituer une autre de même « grandeur » et avec le même dimensionnement : une dichotomie environnement/opérationnel. La promesse du modèle « libéré » est d'engendrer « l'automotivation » dans l'instauration d'une liberté de décision organisationnelle. Certes, le périmètre de cet espace de décision est variable selon les entreprises (Weil, Dubey, 2020). Les entreprises qui se revendiquent « libérées » (voir encadré) présentent la caractéristique d'une décentralisation organisationnelle, c'est-à-dire d'une réorganisation de l'entreprise en plus petites unités bénéficiant d'une autonomie opérationnelle. Dans ce cas, la liberté organisationnelle concerne la maîtrise de l'organisation *stricto sensu*¹⁷, c'est-à-dire tout ce qui a trait à la répartition des tâches (polyvalence, rotation, spécialisation, rythmes) et au mode de coordination (planning, coopération), et tout un ensemble d'attributions « descendant » des services fonctionnels (achats, relation à l'utilisateur ou au client, recrutement, primes, évaluation des compétences, etc.). De fait, cette mise en cause de l'organisation taylorienne implique un raccourcissement de la ligne hiérarchique à deux niveaux avec, entre la base opérationnelle et la direction, un niveau d'animateurs et d'expertises transversales. La hiérarchie intermédiaire est supprimée. Un élargissement toujours plus important des attributions des salariés contribue à éroder celles des niveaux hiérarchiques les plus immédiats. La hiérarchie intermédiaire est devenue le maillon faible.

¹⁷ Au sens d'Henri Mintzberg : « Somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches » (Mintzberg, 1982, p.7).

Il n'est pas exagéré de parler « d'autogouvernance » (Laloux, 2017) pour qualifier ce mode de fonctionnement organisationnel, même si le terme peut susciter la confusion étant donné sa proximité avec la gouvernance d'entreprise qui signifie tout autre chose. En tout cas, l'autogouvernance est synonyme d'une autre dichotomie, qui se substitue à la dichotomie conception/exécution. En effet, ces entreprises opèrent une distinction entre les décisions opérationnelles qui ne relèvent que de la base du même nom et les actions de la direction qui ont pour rôle désormais de créer et entretenir un environnement favorable à l'automotivation¹⁸. Dans ces conditions, il ne nous semble pas approprié de parler de « participation » et encore moins de « renouvellement du modèle participatif » (Gilbert et al., 2017) dans la mesure où cette notion est liée à l'idée d'une association à d'autres instances provenant des divers services fonctionnels pour la décision organisationnelle qui n'existent plus. La participation est une notion valable dans le cas d'une dichotomie conception/exécution, elle ne l'est plus par définition dans une dichotomie environnement/opérationnel. Il en est de même de toute politique d'autonomisation qui suppose la présence d'une instance qui accorde dans une certaine mesure cette autonomie. La radicalité du modèle de l'entreprise libérée repose justement sur cette rupture et la suppression de ces instances. Nous nous trouvons au centre du processus de « libération » qui s'adresse directement à la technostructure. S'il est un autre acquis de la sociologie des organisations, c'est de considérer que de toute position dans une structure est une position de pouvoir, avec tout ce que cela comporte en termes de justifications de position et de capacités à générer des « problèmes à résoudre », des procédures, des *reporting* dans l'objectif a minima de conserver sa propre sphère de pouvoir, voire à l'accroître. Inévitablement, on assiste à un ensemble d'activités plutôt centrées sur des problèmes internes, s'éloignant ainsi des finalités de l'organisation. On peut répondre à ces forces centripètes par des « séminaires », des « vis-ma-vie », etc. Rien ne sera plus efficace que la suppression... C'est justement en raison de l'irréductibilité des relations de pouvoir que les organisations sont conduites à supprimer leur potentiel développement dans les multiples strates et la distribution de l'autorité.

Encadré

L'entreprise FAVI (450 salariés), basée dans la Somme, qui produit des pièces pour automobile (fourchette de boîte à vitesses), s'est organisée à partir de 1987 autour de « mini-usines » composées d'une trentaine d'opérateurs, d'un commercial attaché à un client et d'experts (maintenance, qualité). Chaque « mini-usine » est animée par un leader, coopté par ses pairs. Chrono Flex (250 salariés), spécialisée dans le dépannage, s'est réorganisée à partir de 2009 autour d'un projet de « libération » (Gérard, 2018) dont l'une des principales mesures a été un découpage en « speed boat », c'est-à-dire en équipe autonome sur 13 régions. Composée d'une flotte de véhicules équipées pour le dépannage, chaque équipe est animée par un « capitaine » coopté par ses pairs. Le management intermédiaire et les postes de directeur de région sont supprimés, pour laisser la place à des « teams leaders » entre les équipiers et la direction. La volonté du PDG est d'opérer une distinction radicale entre les décisions opérationnelles qui ne relèvent que des équipes et son rôle d'action sur l'environnement. « Mon job, c'est de travailler sur l'environnement. Et le job des équipes, c'est de prendre les décisions opérationnelles » (PDG de ChronoFlex, in Gilbert et al., p.42, 2017). Poulit (750 salariés), basée dans le Tarn-et-Garonne, produit des biscuits et approvisionne les moyennes et grandes surfaces. Elle s'est organisée à partir de 2006 autour de 4 unités autonomes de 65 à 120 salariés (5 usines), s'accompagnant de la suppression de la plupart des directions de service dont les fonctions (qualité, planification, maintenance, innovation) sont intégrées dans les unités (Gilbert et al., 2019). Buurtzorg est une entreprise néerlandaise spécialisée dans les soins à domicile (Laloux, 2015). Avant la création de cette entreprise, les soins à domicile suivaient une logique taylorienne avec la spécialisation des actes de soin et un calcul des temps de soin, un service de planification, un centre d'appels et des superviseurs, avec la volonté de réaliser des économies d'échelle. Devant des résultats qualifiés « d'affligeants » (Ibid.) en termes de relation humaine et de qualité médicale, un ancien infirmier, Jos de Block, a créé Buurtzorg, qui compte aujourd'hui 10 000 salariés. L'entreprise est décentralisée avec des équipes autonomes de 10/12 salariés sur un territoire spécifique. Les fonctions support, autrefois éclatées (planning stratégique, planification du travail, ressources humaines) ont été réduites au minimum, l'encadrement intermédiaire a disparu.

La conception de la mobilisation des personnels dans le travail est sensée dériver de la liberté décisionnelle, de l'intérêt d'un travail enrichi et élargi dans une équipe qui « s'autogouverne ». Elle donne davantage de place à des paramètres intrinsèques centrées sur l'activité, diminuant de fait la part d'éléments extrinsèques

¹⁸ « Mon job, c'est de travailler sur l'environnement. Et le job des équipes, c'est de prendre les décisions opérationnelles » (PDG de ChronoFlex, in Gilbert et al., p.42, 2017).

tels que la rémunération au rendement, les primes, les récompenses, auxquels il faut rajouter la projection sur les échelons. Pour les entreprises citées plus haut, à l'action volontaire de réduire les moyens extérieurs et individualisés tels que les primes, les récompenses, etc., il faut ajouter la suppression de paramètres structurels relatifs à l'aplatissement de la ligne hiérarchique et à la quasi-suppression de la technostructure qui réduisent considérablement le mécanisme de projection de carrière. « Il n'y a plus d'échelle à grimper » (Laloux, 2015). L'automotivation implique de fait le principe d'une construction de son propre rôle dans l'entreprise et de son identité professionnelle.

Enfin le principe d'une dichotomie environnement/opérationnel pose la question de l'intégration globale de l'organisation. Les références à la liberté, à l'autonomie et à la responsabilité sont forcément une force d'individualisation à travers la promesse d'épanouissement et l'exhortation à être soi-même (Laloux, 2015). Toutefois, l'affaiblissement des cadres hiérarchiques, des contrôles (au moins formels) et des modes de coordination verticaux pose la question de l'intégration. La qualité de cette intégration devient un des principaux piliers de la cohésion et de la survie de l'organisation. C'est pourquoi la « liberté » s'accompagne de tout un travail sur un certain nombre de « principes » (égalité, responsabilité, subsidiarité, droit à l'erreur, etc.) et de valeurs autour d'une « vision » destinés à encadrer les pratiques. Mais d'un autre côté, on relève la présence fondamentale d'une régulation d'équipe et de liens forts à des collectifs d'une part, et de processus de décision collectifs plus prégnants d'autre part. Nombre de décisions afférentes au domaine des ressources humaines (recrutement, rémunération, désignation d'un leader, primes, etc.) relèvent de processus collectifs. Il est possible d'y voir un « paradoxe de l'individualisation du collectif » (Gilbert et al., p. 210) mais il s'agit surtout d'une autre articulation entre l'individu et le collectif. C'est par conséquent, dans le même mouvement, refuser une certaine individualisation des ressources humaines et affirmer un autre mode de construction identitaire.

L'exercice de la liberté requiert également des « supports ». La suppression des services supports ne signifie pas la disparition des supports. C'est tout le contraire, jamais une politique de « support » n'a autant pris d'importance car la « liberté » pose la question de ce qui permet de l'exercer, en toute circonstance et en tout lieu. Nous l'avons vu, sortir de la bureaucratie taylorienne affaiblit radicalement la relative protection de la règle et la canalisation des tensions par la hiérarchie immédiate et dans le même temps intensifie les occasions de coopération, de confrontation aux autres points de vue, potentiellement dommageables pour son identité professionnelle. Et ce, dans le contexte d'un nécessaire investissement de soi dans la construction de son propre rôle. Nul doute qu'il s'agit d'un environnement plus dur, moins régulé, plus exigeant. Les politiques de formation s'en trouvent affectées. Elles deviennent un support à la construction et au bon fonctionnement de l'entreprise libérée.

Conclusion

Au total, c'est l'ensemble de l'organisation de l'entreprise qui se trouve modifié. La démarche de libération concerne d'abord l'exécution qui engendre une reconfiguration de l'ensemble de l'organisation. Certes, de nombreuses innovations organisationnelles et managériales ont précédé l'entreprise libérée, mais la démarche de libération apparaît plus systématique en promouvant une approche intégrée qui repose sur « le primat de l'organisation du travail » (Crozier), comme le taylorisme.

Que la mise en œuvre soit difficile, peut-être même impossible dans certains contextes, compte tenu de nombreuses raisons dues au type d'activité, aux exigences posées ce nouvel environnement de travail ou à l'incapacité de mettre en œuvre les « supports » nécessaires à l'exercice de la liberté, cela ne fait aucun doute. Mais cela ne change rien. Comme nous l'avons dit en introduction, notre propos n'est pas de sacraliser un modèle. Le taylorisme restera le modèle définitif dans tous les cas où il ne sera pas possible de lui substituer une « dichotomie environnement/opérationnel », tout le reste est au mieux de l'aménagement, au pire de la communication et du verbiage.

Le *command and control* répond à des enjeux profonds, bien au-delà du registre de son efficacité supposée. Il rassure les directions dès que le contexte se tend pour des raisons liées à une concurrence subitement accrue ou à une période de turbulences. Mais, s'il est toujours aussi prégnant dans nos modes de pensée, c'est qu'il se trouve surtout au principe d'une légitimation d'un ordre social et professionnel fondé sur la distribution

d'aptitudes à commander. L'enjeu profond de la démarche de libération est une mise en cause de toutes les technostructures et de leur production de justifications visant à les légitimer. Elle participe à un mouvement plus vaste de dé-légitimation des élites.

Le chantier qui s'ouvre est désormais celui des formes de « liberté » envisageables, possibles et des conditions de son exercice dans un univers organisationnel fait d'interdépendances et d'enjeux identitaires fondamentaux.

Bibliographie

- Benhamou S., Lorenz E., 2020. *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*, Document de travail, n° 2020-03, France Stratégie.
- Brière T., 2019. « Le Groupe Hervé ou les ambivalences de la vertu », in Karsenty L. (sous la coord.), *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Octarès Editions, Coll. Le travail en débats, pp. 24-65.
- Boyer R., 1983. « L'introduction du taylorisme en France à la lumière de recherches récentes », *Travail et Emploi*, n°18, pp. 17-41.
- Carlzon J., 1986. *Renversons la pyramide !*, interéditions.
- Castel R., 1995. *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Gallimard.
- Crozier M., 1989. *L'entreprise à l'écoute, Apprendre le management post-industriel*, Seuil.
- Crozier M., 1964. *Le phénomène bureaucratique*, Seuil.
- Detchessahar M. (coord.), 2019. *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Ed. Nouvelle Cité.
- Dewerpe A., 1989. *Le monde du travail en France, 1800 1950*, Armand Colin.
- Dujarier M. A., 2015. *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La découverte.
- Dupuy F., 2020. *On ne change pas les entreprises par décret*, Seuil.
- Fayol H., 1918. *Administration industrielle et générale*, Dunod.
- Fridenson P., 1987. « Un tournant taylorien de la société française (1904-1918) », *Annales Economies, Sociétés, Civilisations*, n° 5, pp. 1031-1060.
- Friedberg E., 1993. *Le pouvoir et la règle*, Seuil.
- Gérard A., 2018. *Le patron qui ne voulait plus être chef : osez l'entreprise libérée*, Éditions J'ai lu.
- Getz I., Carney B.M., 2012. *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard.
- Getz I., 2019. *L'entreprise libérée. Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard.
- Gilbert P., Raulet-Croset N., Telborg A.C., 2017. « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », *Gérer et comprendre*, n° 127, p. 38 à 49, Annales des Mines.
- Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglborg A.C., 2019. « Autonomie et contrôle dans l'entreprise libérée : des effets paradoxaux ? », in Karsenty L. (sous la coord.), 2019. *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, pp. 191-218, Octarès Editions, Coll. Le travail en débats.
- Gouldner A., 1954. *Patterns of industrial bureaucracy*, The Free Press.
- Karsenty L. (sous la coord.), 2019. *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Octarès Editions, Coll. Le travail en débats.
- Lallement M., 2007. *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Gallimard.
- Laloux F., 2015. *Reinventing Organizations*, Editions Diateino.
- Mc Gregor D., 1960. *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthiers-Villars.
- Merton R., 1965. *Eléments de théories et de méthodes sociologiques*, Armand Colin.
- Midler C., 1986. « Logique de la mode managériale », *Gérer et Comprendre*, Annale des Mines, n° 3, pp.74-85.
- Montmollin M., 1981. *Le taylorisme à visage humain*, PUF.
- Nayar V., 2011. *Les employés d'abord, les clients ensuite : comment renverser les règles du management*, Diateno.
- Osty F., Sainsaulieu R. Uhalde M., 2007. *Les mondes sociaux de l'entreprise*, La Découverte.
- Peters T., 1993. *L'entreprise libérée*, Dunod.
- Robertson B., 2015. *La révolution Holacracy*, Alisio.

- Taylor F., 1907. « La Direction des ateliers », *Revue de Métallurgie*.
- Taylor F., 1912. *La direction scientifique des entreprises*, Dunod.
- Tesi F., 2008. « Michelin et le taylorisme », *Histoire, économie & société*, Armand Colin, n°3, pp. 111-126.
- Vatin F., 2003. « Du nouveau sur le taylorisme, la discipline du travail et la manière d'écrire l'histoire ? », *Revue du MAUSS*, n° 22, pp. 427 à 445.
- Verrier G., Bourgeois N., 2016. *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Dunod.
- Weil T., Dubey A.S., 2020. *Au-delà de l'entreprise libérée. Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Paris, Presse des Mines.
- Zobrist J.-F., 2020. *L'entreprise libérée, par le petit patron naïf et paresseux*, Cherche Midi.