HAL open science

Introduction

Laurent Karsenty

To cite this version:

Laurent Karsenty. Introduction. Laurent Karsenty. Libérer l'entreprise, ça marche ?, Octarès, pp.9-20, 2019, Le travail en débats, 978-2-36630-098-7. hal-04025389

HAL Id: hal-04025389

https://cnam.hal.science/hal-04025389v1

Submitted on 12 Mar 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.

Introduction

Laurent Karsenty

Depuis plusieurs années, les entreprises comme les organismes publics font face à un défi majeur : ils doivent s'adapter en continu à des évolutions rapides affectant leurs produits et services ainsi que leurs ressources (nouveaux besoins, nouvelles concurrences, nouvelles technologies, nouvelles réglementations, restrictions budgétaires, …). L'instabilité et l'incertitude sont devenues leur lot quotidien. Ces acteurs ont alors découvert – parfois depuis longtemps pour certains – que les organisations pyramidales classiques, basées sur un commandement descendant, friandes de bureaucratie et dissociant très nettement la conception du travail de son exécution comme le préconisait Taylor[1], ne permettaient pas de relever ce défi.

A cela s'ajoute de nouvelles demandes sociales émanant de salariés toujours plus éduqués et informés : ils sont, ainsi, de plus en plus à souhaiter un travail qui a du sens[2], qui leur permet de développer leurs compétences et, plus généralement, de se développer, et qui leur assure un certain bien-être au travail[3]. Et ils sont de plus en plus à rejeter l'autorité institutionnelle quand elle nie leur besoin de comprendre et de s'approprier les décisions[4].

Ce contexte socio-économique si particulier explique que de nombreux dirigeants, cadres et salariés, ayant senti que les modèles de management traditionnels s'essoufflaient, soient en quête d'un nouveau modèle. Il n'est alors peut-être pas étonnant de constater, si l'on en croit une enquête de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises menée en 2016 auprès de plus de 1600 managers français, que le sujet de management le plus important pour eux est « l'entreprise libérée »[5].

Sous cette appellation, popularisée en France par Isaac Getz[6], relayée par un reportage d'ARTE sur le bonheur au travail[7] et amplifiée par les propositions convergentes d'autres consultants et chercheurs[8], se dessine une philosophie en rupture avec le taylorisme : la prise de décision doit se rapprocher au plus près de « ceux qui font ». La rupture tient ici surtout au basculement radical que cette philosophie impose aux dirigeants dans la relation à leurs salariés : à l'inverse de Taylor qui considérait qu'on ne pouvait faire confiance aux ouvriers pour déterminer et

---

[1] Initialement ouvrier, puis ingénieur, Frédérick Taylor chercha dès la fin du XIXe siècle un système permettant d'augmenter sensiblement la productivité. Il inventa alors l'organisation scientifique du travail qui, sur la base de mesures des mouvements et du temps de réalisation des tâches et d'adaptation des outils, permit de mettre au point des procédures beaucoup plus productives que celles qui étaient en place. Partant du postulat que les ouvriers ne pouvaient mettre au point d'eux-mêmes de telles procédures, il bâtit alors un système organisationnel assurant la définition et l'amélioration continues des procédures par des ingénieurs et leur parfaite exécution par des ouvriers.

[2] Morin & Forest, 2007

[3] Grosjean, 2004

[4] Drucker, 1993

[5] Kalika et al., 2016

[6] Getz & Carney, 2012

[7] Le Bonheur au travail. Documentaire de Martin Meissonnier. Production : ARTE France, RTBF, Campagne Première. France, 2014

[8] Parmi ces propositions, on peut, notamment, mentionner l'holacratie (Robertson, 2016), les organisations opales (Laloux, 2015) ou encore le management par la confiance (Karsenty, 2015, Blanchot, 2018).

partager les meilleurs modes opératoires[9], la philosophie de l'entreprise libérée exige que l'encadrement leur fasse confiance, les responsabilise et leur accorde un certain degré d'autonomie dans leur travail. Pour que cette philosophie prenne corps, des mesures complémentaires doivent être appliquées pour créer un environnement de travail réellement responsabilisant. Plusieurs chapitres de cet ouvrage reviendront sur ces mesures mais on peut mentionner ici les plus caractéristiques : l'écrasement de la ligne hiérarchique et la disparition d'un ensemble de structures et fonctionnements bureaucratiques ; l'adhésion non-négociable à une raison d'être de l'entreprise, un ensemble de valeurs partagées et/ou des objectifs communs, véritable boussole et garde-fou pour des acteurs rendus autonomes ; le repositionnement du management dans des fonctions de soutien aux équipes ; la réappropriation par les acteurs opérationnels de certaines fonctions qui étaient attribuées jusqu'alors à des services support (ex., le recrutement, les achats, la gestion des stocks, …) ; le développement d'une plus grande liberté d'expression, de décision et d'action pour tous les salariés ; parallèlement, une plus grande transparence de l'entreprise et des efforts d'explication et de formation pour que les salariés puissent maitriser les tenants et les aboutissants des décisions à prendre.

Plus question, donc, de séparer nettement la conception du travail de son exécution, ni d'imposer des gestes ou des procédures sans explication ; plus question non plus de contrôler systématiquement les opérationnels en vertu du fait qu'ils ne seraient pas suffisamment responsables et dignes de confiance. L'organisation devrait ainsi abandonner les relations d'autorité pour leur préférer des relations de confiance et, sans délaisser totalement l'intelligence des « experts », elle devrait nourrir et s'appuyer autant que possible sur la compétence et l'intelligence de « ceux qui font ». Ce faisant, elle favoriserait le développement de leurs compétences qui pourrait aller jusqu'à une forme de réalisation de soi. Les salariés seraient alors plus naturellement engagés dans leur travail ; ils en seraient aussi beaucoup plus satisfaits.

Il est intéressant de constater que ces idées rejoignent les conclusions de travaux un peu plus anciens menés en sciences humaines et sociales. On pense, notamment, à ceux de Gilbert de Terssac[10] qui avait souligné que la cohérence et la pérennité d'une organisation dépendait de l'articulation réussie entre les procédures définies par l'entreprise, nécessairement incomplètes ou insuffisamment précises, avec les procédures autonomes créées par les opérationnels sur le terrain.

On pense, plus globalement, aux très nombreuses analyses du travail menées en ergonomie qui ont souligné l'importance des marges de manœuvre opérationnelles pour faire face aux aléas des situations de travail dont l'importance est souvent sous-estimée par les concepteurs de règles et de procédures[11]. Ces mêmes travaux ont révélé, en parallèle, l'infinie ingéniosité des opérationnels pour faire leur travail malgré ces aléas.

On pense aussi aux travaux entamés dès les années 1990 sur les risques psychosociaux, notamment par Christophe Dejours[12], qui ont mis en évidence la perte de sens des salariés et les maux qui en découlent, consécutifs à la complexification et la bureaucratisation des organisations et aux injonctions contradictoires qu'elles génèrent. On pense, enfin, à des

---

[9] Taylor écrivait dans un ouvrage intitulé « La direction des ateliers » (1913) que l'homme était « naturellement paresseux » et l'ouvrier individualiste, d'où la nécessité de revoir totalement l'organisation du travail pour obtenir une meilleure productivité collective. Cette vision a été reprise par des écoles de management et s'est ainsi diffusée assez largement au cours du XXe siècle, entretenant une défiance a priori d'un grand nombre de managers à l'égard des acteurs opérationnels.

[10] Terssac, 1992

[11] Par exemple : Coutarel, Daniellou et Dugué, 2003 ; Caroly, Simonet & Vézina, 2015

[12] Dejours, 1993

travaux plus récents qui soulignent l'importance d'une gestion active de la confiance au travail, non seulement pour obtenir les performances attendues quand elles reposent sur la coopération et la coordination, mais aussi pour asseoir le bien-être au travail sur une base réellement solide[13].

Tous ces travaux issus des sciences humaines et sociales, s'ils s'accordent sur la nécessité de redonner du pouvoir d'agir et de l'autonomie aux opérationnels, n'ont toutefois pas été jusqu'à préconiser une rupture franche dans les modes d'organisation du travail. C'est d'ailleurs en cela que les nouveaux courants du management prônant la responsabilisation et l'autonomie interrogent : faut-il réellement bouleverser l'organisation du travail pour lui redonner du sens et permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs ? Faut-il aller, pour cela, jusqu'à inverser la pyramide organisationnelle en demandant aux chefs de se mettre au service de leurs salariés ? Faut-il même chercher à supprimer tout lien de subordination afin qu'émergent des collectifs auto-organisés dans lesquels la notion de démocratie d'entreprise prendrait tout son sens ?[14]

Si l'on en croit les témoignages existants sur le fonctionnement d'entreprises ayant adopté ces principes, la réponse semble être positive. Mais faut-il s'arrêter à ces témoignages ? Faut-il les croire ? Le seul recueil de témoignages peut en effet donner une vision déformée de la réalité pour au moins trois raisons : (1) ceux qu'on interroge peuvent avoir intérêt à défendre le modèle d'entreprise qu'ils ont adopté et à minimiser les difficultés rencontrées ; (2) même lorsque ce sont des salariés qui témoignent, il ne faut pas être dupe : ils ont le plus souvent été désignés par leur encadrement pour leur adhésion à la nouvelle philosophie et leur esprit positif ; (3) enfin, si les entreprises qui rencontrent le succès acceptent qu'on rende publiques leurs témoignages, il est fort probable que les autres, celles qui connaissent des difficultés ou ont échoué, refusent cette option. On peut d'ailleurs mentionner, à titre d'exemple, que deux entreprises ont refusé qu'un chapitre leur soit consacré dans le présent ouvrage. Si, pour l'une d'elles, les raisons sont restées floues, pour l'autre, elles tenaient clairement aux faits qui auraient été rapportés et qui, d'après les dirigeants de l'entreprise concernée, auraient pu ternir son image. Le recueil de témoignages est donc insuffisant : il faut aussi pouvoir observer les nouvelles formes d'organisation en action, les questionner et évaluer, d'un point de vue aussi indépendant et objectif que possible, leurs effets réels. Or, force est de constater que peu de travaux ayant adopté cette perspective ont été publiés à ce jour. D'où la question qui reste en suspens et que pose cet ouvrage : libérer l'entreprise, ça marche ?

Cette question, faussement naïve, mérite d'être précisée. Elle véhicule en effet plusieurs sous-questions qui portent sur différents sujets :

- L'adhésion des salariés déjà : est-il si facile de les entrainer dans un modèle d'organisation dont les contours sont plus flous qu'avant, qui leur attribue plus de responsabilités et qui attend d'eux, en conséquence, plus d'autonomie pour résoudre leurs problèmes du quotidien, plus d'idées d'amélioration, et de meilleures performances ? Certes, des entreprises ont réussi ce pari mais pas toutes. Quelles sont, par conséquent, les conditions pour obtenir leur adhésion ? Et, au final, est-ce que les salariés sont satisfaits de travailler sans chef présent au quotidien, en profitant d'un espace de liberté plus grand ? Se sentent-ils plus engagés dans leur travail ? Et si c'est le cas, les conséquences de cet engagement renforcé sont-elles uniquement positives, comme le laissent souvent penser les témoignages existants ?

- Le positionnement des managers : qui dit autonomie et responsabilité à tous les niveaux de l'organisation dit forcément une redéfinition de la fonction des managers. Est-ce si

[13] Karsenty, 2013

[14] Coutrot, 2018

facile à réaliser ? Est-ce que les managers acceptent facilement de revoir leur fonction et de se repositionner non plus comme « donneur d'ordre », mais comme animateur, coordinateur ou encore régulateur d'un collectif ? Il existe déjà des témoignages montrant que tous les managers n'acceptent pas une telle transformation et décident de quitter leur entreprise pour cette raison[15]. Mais pour ceux qui restent – apparemment ils seraient majoritaires - comment s'opère la transformation ? Dans quelles fonctions se positionnent-ils effectivement ? En sont-ils satisfaits ? Et leur équipe, en est-elle satisfaite ?

- Les collectifs de travail : sans un manager présent au quotidien, et avec une liberté plus grande accordée à tous, on doit se demander si les collectifs de travail en ressortent renforcés ou affaiblis. En effet, comment éviter que la liberté octroyée ne se transforme en un chacun pour soi ? A quelles conditions les fonctions essentielles d'un collectif de travail – planification, coordination, communication, partage, coopération, transmission, … - peuvent s'établir et se maintenir entre les membres d'une équipe ? Y a-t-il des mesures spécifiques à prendre pour les rendre possibles ou se mettent-elles en place « naturellement », uniquement en s'appuyant sur l'intelligence collective ? Et que se passe-t-il quand ces équipiers ne sont pas d'accord entre eux, n'arrivent pas à prendre une décision, voire sont ouvertement en conflit ? Qui régule dans ces cas et est-ce que l'issue est toujours positive ?
- Le travail : en réduisant les contraintes qui pèsent sur lui et en accordant plus d'autonomie et de responsabilité à ceux qui font, l'entreprise crée un nouvel espace de liberté : comment les salariés s'en emparent ? Qu'en font-ils vraiment ? L'utilisent-ils en priorité pour se réorganiser, définir de meilleurs processus, obtenir de meilleurs outils et, ainsi, gagner en efficacité ou en qualité ? Ou l'utilisent-ils à d'autres fins ? Plus globalement, l'autonomie et la responsabilité accordées conduisent-elles à changer les conditions d'exécution du travail ou vont-elles jusqu'à le transformer, par exemple en permettant l'émergence de nouveaux modes opératoires et de nouveaux savoir-faire ?
- La transformation, enfin : la plupart des entreprises qui adoptent un mode « libéré » existaient sous un autre mode d'organisation et doivent donc se transformer. La question posée dans le titre de l'ouvrage – libérer l'entreprise, ça marche ? – inclut donc la sous-question : est-ce que la transformation a marché ? De là, d'autres questions surgissent : comment se passe une transformation vers un mode « libéré » ? Quelles en sont les leviers mais aussi les freins possibles ? Comment dépasser ces freins ?

Il faut toutefois reconnaitre une limite pour répondre à ces dernières questions, du fait que la plupart des entreprises mentionnées dans cet ouvrage se sont engagées dans leur transformation depuis seulement 2 à 5 ans. Et, de fait, cette transformation n'est toujours pas terminée pour nombre d'entre elles (en supposant qu'elle puisse se terminer un jour). Quant aux autres, celles engagées depuis 10 ans ou plus dans cette transformation – on évoquera le cas du Groupe Hervé (chapitre 2) et des entreprises Poult et ChronoFlex (chapitre 6) – l'étude qui leur a été consacrée s'est attachée à analyser les fonctionnements résultant de cette transformation plutôt que la transformation elle-même. Pour toutes ces raisons, l'ouvrage n'apportera que des réponses partielles et forcément incomplètes aux questions sur la transformation.

Outre cette limite, il convient de mentionner que d'autres questions se posent mais n'ont pas trouvé de réponse dans le cadre des études rapportées ici. En particulier, il aurait été utile de vérifier que les entreprises qui s'engagent dans une « libération » préservent voire améliorent

[15] Le Bonheur au travail. Documentaire de Martin Meissonnier. Production : ARTE France, RTBF, Campagne Première. France, 2014.

leurs performances économiques, comme le laissent espérer beaucoup de cas rapportés jusqu'ici[16]. Malheureusement, aucune des études mentionnées dans cet ouvrage n'a pu le mesurer de manière fiable, soit parce que les données correspondantes n'avaient pas été obtenues, soit parce qu'il s'est avéré difficile, voire impossible, d'établir un lien de causalité entre le mode d'organisation adopté et les performances économiques obtenues, tant celles-ci dépendent d'autres facteurs.

Quoiqu'il en soit, c'est en posant toutes les questions qui viennent d'être exposées et en constatant le peu d'éléments de réponse disponibles dans la littérature que le projet de rassembler des travaux récents sur les nouvelles formes d'organisation a germé. Ce projet a d'abord pris la forme d'un séminaire qui s'est tenu en décembre 2018 au CNAM à Paris. Son intérêt premier fût de constater les nombreux points de convergence entre des études qui émanaient pourtant de spécialités bien différentes – sciences de gestion, psychologie, ergonomie, philosophie – et qui portaient sur des entreprises très variables en matière de taille (de la PME de 30 personnes au grand groupe industriel) et de secteurs d'activité (commerce et distribution, cabinet conseil, développement informatique, industrie alimentaire, industrie pharmaceutique, …). Ce séminaire a aussi favorisé une prise de conscience collective : toutes les entreprises qui souhaitaient rompre avec les modèles organisationnels « classiques » ne s'y prenaient pas de la même façon. Du coup, au-delà de la question générale de savoir si libérer l'entreprise, « ça marche », il apparaissait nécessaire de se demander si « ça marche » quelle que soit l'approche adoptée et si toutes ces approches produisaient des effets similaires ou pas. Pour simplifier, trois approches ont été distinguées :

1. Les entreprises qui *adaptent* leur organisation pour favoriser la responsabilisation et l'autonomie au niveau des acteurs opérationnels. C'est le cas du groupe Michelin (voir chapitre 1) et du groupe Hervé (chapitre 2). Michelin a notamment cherché à plus responsabiliser ses équipes informatiques, tout en maintenant une grande partie de sa structure managériale et de ses processus en place. On verra que, si les effets de cette transformation sont plutôt positifs au niveau de l'activité interne de ces équipes, des difficultés importantes persistent dans leurs interactions avec d'autres équipes ou services qui ne sont pas engagés dans une démarche de responsabilisation. Concernant le groupe Hervé, il s'agit d'un cas bien différent dans la mesure où l'organisation qui est en place aujourd'hui s'est construite progressivement, par adaptations successives, sur les 40 dernières années. Peu à peu, plusieurs changements organisationnels ont été conduits et plusieurs dispositifs ont été introduits pour *obliger,* d'une certaine façon, les salariés à prendre leurs responsabilités. Autrement dit, les dirigeants du groupe Hervé ont été guidés par l'idée que la responsabilisation n'était pas nécessairement une perspective confortable et qu'elle ne reposait pas toujours sur des comportements « naturels ». Nous verrons à quel système ils ont abouti.

2. Les entreprises qui *abandonnent* en grande partie leur organisation existante pour repartir d'une feuille blanche (ou presque). Ces entreprises n'isolent pas un ou quelques services pour mener une transformation, mais cherchent à se transformer globalement. Ce n'est toutefois pas un hasard si les cas qui seront rapportés concernent des entreprises bien plus petites qu'un grand groupe comme Michelin, ce qui rend la transformation globale plus facilement accessible. Les entreprises de ce deuxième groupe cherchent à reconstruire une nouvelle organisation par elles-mêmes, en comptant assez souvent sur les intuitions premières du (ou des) dirigeant(s) ainsi que sur *l'intelligence collective*. Quatre études d'entreprise ayant adopté cette approche seront rapportées dans les

[16] Voir notamment Hamel, 2011, Getz & Carney, 2012 et Laloux, 2015.

chapitres qui suivent : l'étude d'un site marchand, Pêcheur.com (chapitre 3) ; celle d'une PME spécialisée dans le commerce de détail et la vente par correspondance, Philibert[17] (chapitre 4) ; celle d'une autre PME spécialisée dans la recherche et la fabrication de probiotiques pour l'industrie pharmaceutique (chapitre 5) ; et enfin celle de deux entreprises déjà médiatisées pour leur adoption de nouveaux modes d'organisation, la biscuiterie Poult et la société de service en entretien des flexibles hydrauliques Chrono-Flex (chapitre 6). Ces différents cas permettront de se faire un avis sur la capacité des collectifs à réinventer des formes d'organisation qui leur permettent non seulement de mieux travailler mais aussi de se sentir mieux au travail. Sans déflorer les résultats des études de cas, on peut toutefois mentionner que ces entreprises ont rencontré des difficultés qu'elles n'avaient pas anticipées, notamment en lien avec la mise en œuvre de processus de décision réellement démocratiques ou la gestion des relations humaines. Ce sont ces difficultés qui peuvent justifier la 3e approche.

3. Les entreprises qui abandonnent leur organisation existante pour *adopter* et *imposer* une forme d'organisation responsabilisante déjà pensée par ailleurs. L'intérêt, en adoptant une telle approche, est de bénéficier d'une réflexion qui a déjà pris en compte les difficultés que peuvent rencontrer des collectifs responsabilisés en concevant des dispositifs destinés à les éviter. Par contre, cette approche peut sembler paradoxale dans une démarche où l'on attend des salariés qu'ils se responsabilisent, ce qui implique qu'ils puissent user de leur libre-arbitre. Nous verrons toutefois que les dirigeants qui l'ont adopté ont des arguments pour dépasser ce paradoxe apparent. Deux cas qui illustrent cette approche seront présentés dans la suite. Ils font état de PME qui ont adopté le modèle de l'holacratie, un modèle où chaque activité est réalisée par une entité autonome centrée sur une finalité – à l'image d'une équipe projet - et dépendante d'une entité plus large dans laquelle elle s'insère. L'une de ces PME est spécialisée dans la menuiserie (chapitre 7), tandis que l'autre l'est dans le conseil aux entreprises (chapitre 8).

Tous ces chapitres ne traiteront pas de toutes les questions qui ont été posées dans cette introduction. C'est pourquoi il est apparu nécessaire d'en proposer une synthèse (cf. Quatrième partie). Thomas Coutrot s'en est chargé et a eu la bonne idée de mettre en perspective leurs résultats avec des réflexions plus générales sur l'équilibre des pouvoirs et le sens de la démocratie en entreprise.

Les chapitres qui suivent sont auto-suffisants et peuvent donc être lus indépendamment les uns des autres. La contrepartie de cette flexibilité de lecture est que le lecteur aura peut-être l'impression d'une certaine redite dans les introductions des chapitres qui s'appuient souvent sur des constats assez proches ainsi que des références similaires. Toutefois, cette impression sera brève car chaque étude décrira un nouveau cas d'entreprise et l'analysera avec un point de vue différent. C'est d'ailleurs ce qui nous conduit à conseiller aux lecteurs de prendre le temps de tous les parcourir, tant ils se renforcent et se complètent, laissant émerger alors des réponses bien plus globales que celles que propose chaque chapitre.

---

[17] En réalité, cette entreprise n'a pas réellement abandonné son organisation existante en décidant d'adopter les principes de l'entreprise libéré puisqu'elle accordait déjà beaucoup d'autonomie à ses salariés avant cela. Toutefois, elle a été classée dans cette seconde approche en vertu du fait qu'elle a pris la décision, à un moment donné, de se transformer dans sa globalité sans adopter un modèle d'organisation prédéfini (ce qui correspond à la troisième approche).

Références

Blanchot, F. (2018). Management par la confiance : spécificité, fondements et défis. In : Dauphine Recherches en Management (dir.), *L'état du management 2018* (pp. 65-74). Paris : La Découverte.

Caroly, S., Simonet, P. & Vézina, N. (2015). Marge de manœuvre et pouvoir d'agir dans la prévention des TMS et des RPS. *Le travail humain*, 78(1), 1-8.

Coutarel, F., Daniellou, F., Dugué, B. (2003). Interroger l'organisation du travail au regard des marges de manœuvre en conception et en fonctionnement : la rotation est-elle une solution aux TMS ? *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], *5*(2), mis en ligne le 01 décembre 2003, consulté le 19 juin 2019. URL : http://journals.openedition.org/pistes/3328.

Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer ?* Paris : Seuil.

Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale*. Paris : Bayard Centurion.

Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris : Flammarion.

Grosjean, V. (2004). Le bien-être et la santé au travail. Position du problème. *Notes scientifiques et technique de l'INRS, 241*. INRS : Nancy.

Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers. *Harvard Business Review* (December 2011), 48–60.

Kalika, M., Liarte, S. & Moscarola, J. (2016). *Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management*. Paris : FNEGE.

Karsenty, L. (dir.) (2013). *La confiance au travail*. Toulouse : Octarès.

Karsenty, L. (2015). Le management par la confiance : définition et principes directeurs. In : Karsenty, L. (dir.) *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?* (pp. 93-126). Toulouse : Octarès.

Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées* (P. Blanchard, trad.). Paris : Diateino.

Morin, E. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion, 32*(2), 31-36.

Robertson, B. J. (2016). *La Révolution Holacracy*. Paris: Alisio.

Taylor, F.W. (1913). *La direction des ateliers*. Paris : Dunod et Pinat.

Terssac, G. de. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : Presses Universitaires de France.