

LA PARTICIPATION NUMÉRIQUE AU TRAVAIL, ACTUALITÉ NOUVELLE D'UN VIEUX DÉBAT

Anca Boboc
Orange Labs

Les dispositifs qui partent du principe que, dans une entreprise, tout salarié peut s'impliquer et innover ne sont pas nouveaux. Depuis les « boîtes à idées », ils n'ont pas cessé d'évoluer. Si la participation des salariés aux projets des entreprises est « un vieux débat », elle prend de nouvelles formes avec les outils numériques dans un contexte qui a évolué (impératifs de transformation digitale, besoin accru d'autonomie et de reconnaissance pour les salariés, etc.). Cet article s'intéresse aussi bien à la construction de la reconnaissance à travers ces dispositifs de participation (à la fois numériques et organisationnels), qu'aux évolutions du « management participatif » avec le numérique. Les deux dispositifs étudiés, mis en place au sein d'une grande entreprise de télécommunications, visent à recueillir idées et bonnes pratiques pour les rendre accessibles à l'ensemble d'une communauté et, plus globalement, à mettre les salariés en capacité de faire et d'agir par eux-mêmes. L'analyse de leurs usages souligne des appropriations différenciées dans la manière de mettre en valeur les idées avancées, en lien avec les capacités différentes des salariés de se mettre en valeur en fonction des capitaux relationnels dont ils disposent. Dans un contexte où la « digitalisation est fortement valorisée, ces usages représentent des marqueurs pour signaler l'appétence des salariés au numérique. Ils constituent donc soit, directement, des éléments nouveaux dans la construction de la reconnaissance des salariés au travail, soit, indirectement, des moyens d'acquérir la reconnaissance par les possibilités qu'ils offrent aux salariés de faire évoluer leur activité. En termes de « management participatif », les variations dans la valorisation et la mise en place des idées déposées invitent à revoir la gouvernance de ces dispositifs, en vue de l'atténuation de ces écarts, par la mise en place, par exemple, des « passeurs » locaux, légitimés par l'organisation, capables d'évaluer l'impact de ces idées, de les discuter collectivement et d'aider à leur éventuelle prise en compte.

Mots-clés : participation, reconnaissance, innovation, management, travail, usages, sociologie

— INTRODUCTION : UNE PARTICIPATION SOLLICITÉE MAIS PARFOIS DÉVOYÉE

Notons ici la croyance des entreprises dans l'énorme pouvoir des outils numériques (souvent mobilisés par le courant « *open source* », les méthodes agiles, les démarches participatives) dans la construction de ces alternatives organisationnelles ou dans l'innovation (Dalmasso et al. 2018). Dans cette logique d'« innovation accélérée par le bas », les réseaux sociaux d'entreprise ont cherché à « démocratiser » l'organisation, à faire émerger de nouvelles formes de collaboration, à favoriser la transversalité dans les échanges et le partage des compétences. Mais la simple mise en place des outils ne suffit pas pour accomplir ces promesses d'« échanges libérés » dans des organisations jugées trop rigides, ralenties et engoncées dans leurs procédures et processus. En effet, l'appropriation de ces outils par les salariés passe par le sens et la valeur ajoutée que les utilisateurs trouvent à ces outils dans un contexte donné (Boboc, 2017) et s'inscrit dans la plupart des cas, dans le prolongement des échanges existants (Boboc, Gire, Rosanvallon, 2015).

En ce sens, les études montrent l'importance du rôle joué par l'encadrement de proximité dans l'appropriation des outils, notamment pour donner suite aux transformations que génère la mise en place des outils, que ça soit en termes de personnalisation des outils ou de réorganisation de l'activité (Benedetto, 2017 ; Boboc, 2017 ; Benedetto, Boboc, 2017). Ils montrent également qu'une autre limite de ces alternatives organisationnelles soulignée par les études (Arousseau 2000, Martin, 1995) est le risque de sur-engagement des salariés impliqués dans ces démarches de « libération » du travail (Boboc, Metzger, 2020 ; Benedetto-Meyer, Boboc, 2019 ; Ughetto, 2019). Un autre risque engendré par ces principes de libération du travail est que les dirigeants tiennent un discours idéaliste et généreux sur le « pourquoi » de la « libération », en ne s'intéressant que partiellement au « comment », qui incombent aux salariés. Ces derniers se voient parfois en situation de résoudre des dilemmes, sans l'aide des instances managériales nécessaires pour organiser et porter ces discussions autour de leur résolution (Rousseau, Ruffier, 2017). En analysant des applications empiriques des principes d'entreprises libérées, d'autres auteurs soulignent l'insuffisance des modes de régulation, la perte de repères, la lassitude des plus impliqués, la dépendance vis-à-vis de la figure du leader, etc. (Gilbert et al. 2017).

— 1. LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL : ÉCHANGES ET PREUVE D'UNE COMPÉTENCE

La question de la reconnaissance au travail joue un rôle déterminant dans l'appréhension des dispositifs de participation des salariés. Derrière des hiérarchies sédimentées, des processus gestionnaires et des injonctions parfois contradictoires au travers desquelles il faut naviguer, il est, en effet, parfois difficile de se faire entendre et de « donner à voir son travail ». Les dispositifs « d'innovation salariés » tels qu'ils sont désignés, permettraient ainsi aux salariés de devenir en partie plus autonomes (Ughetto, 2018), de se rendre visibles et, à certains égards, d'être maîtres de leur destin professionnel. Une manière donc de palier la fameuse ritournelle connue des managers, comme des sociologues du travail : « on n'est pas reconnu » (Alter, 2009).

Les salariés tirent leur reconnaissance aussi bien des échanges avec leurs collègues et leur hiérarchie - reconnaissance horizontale, que de la mise en œuvre de leur compétences - reconnaissance verticale (Alter, 2010). La reconnaissance horizontale, qui passe par des échanges, quels que soient les modes d'expression, est une reconnaissance locale. Elle correspond ici au sentiment éprouvé lorsque les autres identifient clairement la place de sa propre activité dans une production collective et que le salarié en tire satisfaction. Dans ce sens, la contribution à la production collective n'a de valeur pour

soi que parce qu'elle est valorisée par les autres, comme un engagement pour la cause commune. La question de la reconnaissance est ainsi partie prenante des relations et des engagements.

La reconnaissance verticale a une portée plus large. Elle est une source de fierté et de prestige social. Cette forme de reconnaissance est largement dépendante du respect des « obligations et des devoirs » qui caractérisent un univers professionnel.

Deux obstacles organisationnels à la reconnaissance en résonance avec les dispositifs seront décrits dans cet article. Un premier renvoie aux conflits autour de la qualité (Bigi, 2016) : l'appauvrissement de l'activité des salariés et leur sentiment d'inutilité sont les conséquences d'organisations du travail dans lesquelles le critère de la quantité prime sur celui de la qualité. Un deuxième renvoie à l'éloignement des managers du travail réel et des compétences métiers (Ughetto, 2007) : absorbés par des tâches transverses et de *reporting*, les managers ont moins de prises sur l'activité des membres de leurs équipes et évaluent moins bien la reconnaissance.

Mais à quelles conditions ces dispositifs numériques d'« innovation salariés » peuvent-ils effectivement contribuer à une amélioration de la reconnaissance au travail ? Et peuvent-ils redonner une dimension collective à une participation freinée par l'individualisation croissante du travail ?

Cet article¹ apportera des réponses à ces questions à partir d'une enquête qualitative menée auprès des utilisateurs et utilisatrices de deux dispositifs numériques d'« innovation salariés », insérés dans le réseau social interne d'une entreprise française de télécommunications, depuis 2017 (Boboc, Rivoal, 2019). Ces dispositifs sont expérimentés par la fonction RH, dans le cadre de sa mission de veille et de prospective. Ils visent à libérer le processus d'innovation, en donnant la parole aux salariés et en espérant ainsi redynamiser la capacité d'innovation de l'entreprise.

Dans ces deux dispositifs en ligne, les salariés remontent des idées. D'autres salariés votent ou montrent leur intérêt pour celles-ci (des « j'aime », des commentaires, etc.). La spécificité de ces dispositifs réside dans la mobilisation des interactions entre individus pour la mise en avant de ces idées. Un comité d'experts étudie ensuite les idées déposées et les votes obtenus. Ces dispositifs visent donc à pondérer le succès que peuvent avoir ces idées et « l'audience » qu'elles peuvent susciter par le jugement des « sachants ». Dans le cadre de l'enquête qualitative, 33 entretiens ont été menés, dont 12 avec les participants au mur d'idées, 15 avec les participants à un défi technologique et 6 avec les porteurs de projets (mur d'idées et sponsors du défi). Pour les deux dispositifs, l'échantillon a été construit en fonction du nombre d'idées déposées et le nombre de votes/appréciations obtenu.

— 2. LE MUR D'IDÉES

Empruntant le même principe que celui de la boîte à idées, sur le « mur d'idées », les salariés déposent librement des propositions d'amélioration ou des idées nouvelles (simplifier un formulaire, synchroniser des calendriers internes/externes, trouver des moyens pour donner une alerte rapidement en cas de panne de matériel, etc.). En analysant les usages faits de ce dispositif, on constate une appropriation différenciée du dispositif entre deux catégories de salariés : les « généreux » et les « entrepreneurs de soi ». La différence entre ces deux catégories ne se situe pas dans le contenu des idées postées, mais dans la manière de les mettre en valeur et de communiquer autour de celles-ci.

Les « généreux » se résument à poster l'idée sur le « mur d'idées », en considérant que c'est au dispositif de prendre ensuite en charge le développement de l'idée. Ils considèrent que l'idée évoluera d'elle-même et qu'elle trouvera « naturellement » un écho si elle est bonne. Ils ne font pas « campagne », car influencer sur les votes équivaldrait pour eux à une manière de tricher puisqu'ils contourneraient le dispositif. Les votes servent ici d'indicateur d'une reconnaissance gagnée à titre personnel, qui a donc une influence sur l'estime de soi.

Par rapport à eux, les « entrepreneurs de soi » vont bien plus loin dans le développement de l'idée postée. Ces derniers ont des capitaux sociaux et relationnels importants (qui dépendent du triptyque diplôme / parcours dans l'entreprise / poste actuel) qui les aident à mobiliser facilement un réseau important de connaissances au sein de l'entreprise pour voter pour leur idée, le nombre de votes déterminant la visibilité de celle-ci, comme l'explique cette responsable RH :

« Le public a plébiscité mon idée. Il est venu m'apporter la confirmation que l'idée que je soumettais n'était pas dénuée de bon sens. Et pour compléter cette vision, je suis allée rechercher des personnes qui pouvaient être intéressées par l'idée, pour qu'elles viennent dire si c'était une bonne ou une fausse bonne idée. Et elles se sont toutes mobilisées, ce qui m'a amené à avoir non seulement un nombre de commentaires sur une des idées que j'avais déposée très fort, mais en plus un nombre de votes, qui était tout à fait honorable, source de belles promesses quant au fait de pouvoir entreprendre une réflexion de déploiement de cette idée ».

Par ailleurs, les « entrepreneurs de soi » cherchent, par leurs propres moyens, des ressources pour commencer à développer leur idée (ex. trouver quelqu'un pour les aider à développer une application) et arriver ainsi devant un comité de direction avec une idée très aboutie, qui a plus de chances d'être prise en considération. Dans ce cadre, les votes contribuent à une forme de reconnaissance auprès de leurs collègues et d'une hiérarchie : « les votes, ça ne sert pas tant mon égo que la démonstration d'une compétence ».

Les usages du mur d'idées révèlent que ces votes constituent plutôt une manière (parmi d'autres) de valoriser ses compétences professionnelles (la notion de points ou de récompenses intervenant faiblement dans les motivations évoquées par les enquêtés). Il faut savoir vendre ses idées, voire être en capacité de se vendre.

— 3. LES DÉFIS

Dans le « défi de l'innovation », les remontées d'idées se font dans le cadre d'un appel, organisé par une équipe, en lien avec le besoin d'un sponsor, sur un temps bien défini lors du lancement du défi. Le défi analysé dans cet article s'est déroulé sur 4 mois et a compté 650 participants. L'appel a été lancé auprès d'une direction qui travaille plus particulièrement sur le développement de l'innovation. Au final, dix idées ont été sélectionnées pour être présentées devant les membres d'un jury international et pluridisciplinaire. Le dispositif diffère donc du mur d'idées puisqu'ici les participants sont directement sollicités par un sponsor impliqué dans la stratégie de l'entreprise, qui s'engage ensuite à mettre en œuvre l'idée gagnante. Deux catégories de participants se dégagent des entretiens réalisés : les « initiés » dont le métier est directement en lien avec l'objet du défi proposé et les « enthousiastes de l'innovation » qui ont déposé des idées, mais sans travailler particulièrement sur le sujet.

Contrairement au mur d'idées, la participation fonctionne ici davantage comme un outil pour mettre en place une décision déjà prise par la direction, en trouvant des usages à une technologie pour laquelle le déploiement a déjà été entériné. Ainsi, dans le cadre d'une thématique donnée et légitimée par l'organisation, le dépôt d'idées offre des possibilités plus grandes de construire la reconnaissance, car il se fait auprès d'acteurs « légitimes » au sein de l'organisation pour évaluer ces idées.

— 4. LIENS DE CES DISPOSITIFS AVEC L'ORGANISATION ET LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

Des idées remontent régulièrement aussi bien sur le mur d'idées que dans les défis qui se succèdent. Mais qu'est-ce qui motive les salariés à se lancer dans ces dispositifs « d'innovation salariés », alors que rien ne les y oblige et que, a priori, ils n'ont rien à y gagner ?

De plus, cette activité est assez chronophage comme l'explique un conseiller client qui a rencontré une forte audience pour l'idée qu'il a déposée sur le mur :

« - Est-ce que vous avez suivi justement un petit peu qui a commenté, qui a posté ?
- Ah oui, oui, c'était du travail. Ben, tous les jours j'étais dessus. Et puis, je répondais très régulièrement. Oui, ça m'a pris pas mal de temps (...) Environ ½ heure par jour, mais je faisais ça aussi en dehors de mon activité ».

Certaines études (Jullien, Roudaut, Le Squin, 2011) soulignent que dans une logique professionnelle, la participation à un espace collaboratif suscite une attente de « retour sur investissement » de la part des contributeurs, que cela soit en termes de carrière, de visibilité, de réseau ou simplement d'acquisition de connaissances ou de compétences. En effet, l'usage des outils peut s'avérer être un marqueur valorisant pour signaler son appétence au numérique, aux pratiques collaboratives ou à l'innovation, a fortiori dans un contexte où la « digitalisation » est fortement valorisée.

C'est bien le cas de cette cheffe de projets innovants qui a présenté son idée devant le jury du défi :

« Parce que le jury, c'étaient tous les chefs, mon n+3, tous les chefs, voilà. Et donc j'arrive là, est-ce que j'arrête là ou pas ? Mais c'est bien qu'ils voient ta tête et qu'ils sachent qui tu es et ce que tu fais ».

De surcroît, ces outils contribuent aussi à enrichir un capital relationnel, comme l'explique ce conseiller clientèle : « Ah oui, oui, ça m'a permis d'étoffer mon réseau, bien sûr. Ça, c'est toujours appréciable ».

D'autres auteurs montrent que l'investissement personnel des salariés dans des démarches participatives « libératrices » ne s'avère soutenable, au vu des contraintes structurelles auxquelles il se heurte, que parce que les salariés sont convaincus du bien-fondé de leur engagement et parce que l'entreprise les autorise à bricoler des solutions ad hoc, leur assurent simultanément autonomie - certes limitée, mais bien réelle - et reconnaissance auprès de leurs pairs (Boboc, Metzger, 2020).

Du point de vue du « retour sur l'investissement », dans les deux cas étudiés ici apparaissent deux constantes : l'intérêt général (celui de la bonne marche de l'entreprise) et la figure du « bon » professionnel : « c'était vraiment pour aider au débat et participer, donner des idées que moi-même je ne peux pas développer parce que je n'ai pas les moyens pour le faire », indique cet expert en analyse technico-économique inter-

viewé. Ici, on participe à la fois pour soutenir, pour apprendre et pour appartenir au service. Une différence apparaît toutefois dès lors que l'on se penche sur les origines et les formes de cette explication. Le pouvoir de participer est, en effet, lié à la capacité de participer et de contribuer à définir les modalités de cette participation, c'est-à-dire celles du développement de son idée localement. L'approbation par les pairs (marquée par un nombre important de votes et de commentaires) viendrait alors pallier un manque de reconnaissance hiérarchique, comme l'explique cette responsable RH :

« Non, alors pour le coup, étonnamment, c'est vrai qu'il n'y a pas de reconnaissance en tant que telle, parce que vous voyez au sein de mon unité, même mes supérieurs, à part ma cheffe, ils n'ont pas voté pour l'idée. Donc si vous le voulez, c'est ça qui est aussi très satisfaisant avec ce dispositif, c'est qu'en fait on s'aperçoit aussi que la reconnaissance que vous n'avez pas au sein de l'unité peut très bien être récupérée dans d'autres lieux (...) Et ça, je pense que c'est aussi une reconnaissance qui vaut tout son pesant d'or ».

Dans d'autres cas, le salarié peut même chercher à faire évoluer positivement sa carrière vers des fonctions d'encadrement ou à se signaler comme étant intéressé pour aller vers d'autres projets pour lesquels il essaie de trouver des ressources en participant à ces dispositifs. Ce signalement est d'autant plus important que les salariés sont, géographiquement, éloignés des endroits où se prennent les décisions. Ainsi, la mise en visibilité de l'idée va de pair avec une mise en visibilité de soi et des compétences, comme le suggère cette responsable de réseaux innovants :

« Ce sont des cas d'usage que j'envisageais d'étudier plus en détail pour montrer que je peux développer mon idée (...) Je voulais utiliser le défi pour trouver les ressources pour développer cette idée et me lancer sur de nouveaux projets ».

Autrement dit, les utilisateurs de ces dispositifs espèrent trouver par ce biais une nouvelle voie pour développer leur activité et, de ce fait, renouveler les moyens d'acquérir de la reconnaissance par les pairs, la hiérarchie et les collègues. Mais la visibilité que les salariés peuvent obtenir à travers ces dispositifs n'égale donc pas les signes de reconnaissance du travail renvoyés par des collègues et la hiérarchie de proximité.

Par ailleurs, le cheminement d'une idée entre le moment de son dépôt et celui de son aboutissement est long et nécessite des aides multiples. Ce constat parsème les entretiens :

« Les idées qui aboutissent, c'est très politique... il faut que l'entité s'engage derrière vous pour que ça soit concrétisé » (Responsable informatique).

« J'ai eu de la chance, en fait, comme je ne savais pas du tout communiquer, je suis commercial, je ne maîtrise pas la com', j'ai eu de la chance de rencontrer quelqu'un, chargé de com' qui vraiment m'a aidé à mettre en place l'idée, à la faire connaître. Voilà parce que j'ai fait la même demande au niveau de mon entité, mais comme la hiérarchie ne m'appuyait pas, les gens de la com' n'ont pas voulu m'aider. Donc là vraiment j'ai eu de la chance et c'est d'ailleurs grâce à cette personne que j'ai pu avoir autant de points » (Conseiller clientèle).

« Juste, simplement, et c'est un constat, tu as des gens qui ont de très bonnes idées, ils ne savent pas les vendre, ils ne savent pas les exprimer. » (Manager de projets innovation).

Même si, en principe, tout salarié a la possibilité d'innover, la remontée des idées a besoin d'une organisation plus globale pour assurer leur développement et leur diffusion.

— CONCLUSION

Les dispositifs d'« innovation salariés » ouvrent, en théorie, de nouveaux champs des possibles aux salariés pour développer leur activité et participer à l'histoire d'une entreprise. Ces dispositifs, qui dans ce cas, s'appuient aussi sur des outils numériques, peuvent conduire dans une certaine mesure à leur reconnaissance. En ce sens, cet article permet de mieux comprendre le sur-engagement des salariés impliqués dans ces dispositifs. Mais il montre aussi que ces dispositifs ne sauraient cependant apporter des formes spontanées de reconnaissance du travail équivalentes à celles réalisées par des collègues et la hiérarchie de proximité. Ainsi, l'article illustre la tension qui naît de la confrontation entre « logique d'innovation » (celle qui se développe autour de nouveaux dispositifs) et « logique d'organisation » qui caractérise les normes, règles, modes de production stables dans les entreprises (Alter, 2000). Autrement dit, l'entreprise reste un espace social hiérarchisé, dans laquelle les rapports de pouvoir peuvent entrer en tension avec le mode de fonctionnement des plateformes transverses et décentralisées (Guesmi, Rallet, 2012).

Les idées présentes dans ces dispositifs ont fréquemment besoin des « passeurs légitimés par l'organisation » pour mieux évaluer leurs impacts, les discuter collectivement et aider à leur éventuelle prise en compte (au niveau des comités de direction métier, par exemple).

Une médiation collective, qui passe par le vote sur les idées, impose à la participation de se détacher quelque peu du « faire » (activité concrète du salarié) pour se réaliser dans un « dire » (reconnaissance venant par les votes) qui va vers le « mieux faire » (aboutir au développement de son idée). Ainsi, ces dispositifs bien souvent ne saisissent qu'une partie de la réalité du travail et des efforts fournis par les salariés, en se concentrant sur la seule remontée des idées. La perspective de la reconnaissance est donc ici inversée : les enquêtés ne travaillent pas seulement pour être reconnus, ils cherchent aussi à être reconnus pour travailler.

Ce résultat conforte d'autres études récentes qui montrent que la quête de reconnaissance correspond non seulement à une exigence de sens, mais aussi à l'identité professionnelle qui est au cœur du sujet. Autrement dit, ce qui est en jeu dans le travail, ce n'est pas seulement la réalité du travail et son utilité pour l'entreprise, mais aussi la compétence et l'utilité sociale, ces derniers éléments définissant une identité professionnelle ou une identité de métier (Bigi, 2016).

— BIBLIOGRAPHIE

- Alter, N. (2002), « Les innovateurs du quotidien », in *Futuribles*, n° 271, p. 5-23.
- Alter, N. (2010), « Donner et prendre. La coopération en entreprise », in *La Découverte*, Paris.
- Arousseau, C. (2000), « Les ancrages organisationnels, individuels et sociaux des violences hiérarchique et organisationnelle - vers une approche globale », in *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [en ligne] DOI: 10.4000/pistes.3815
- Benedetto-Meyer, M., (2017) « Des outils numériques en quête inscription organisationnelle : le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche et innovation », in *Réseaux* n° 205, p. 203-233.
- Benedetto-Meyer, M., Boboc A. (2017), « Les usages des outils collaboratifs : quel rôle de l'encadrement de proximité » ?, in *La Revue des Conditions de Travail* n° 6, « Mieux travailler à l'ère du numé-

rique : définir les enjeux et soutenir l'action ».

- Benedetto-Meyer, M., Boboc A. (2019), « Accompagner la « transformation digitale » : du flou des discours à la réalité des mises en œuvre », in *Travail Emploi*, n° 159.
- Bigi, M. (2016), *Reconnaissance et organisation du travail : perspectives françaises et européennes*, Thèse en sociologie, CNAM.
- Boboc, A. (2017), « Travail et numérique : des influences réciproques », in *Revue Sociologies Pratiques* n° 34, « Le numérique (des)organise-t-il le travail ? », p. 3-12.
- Boboc A., Gire F., Rosanvallon J. (2015), « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », in *Revue Sociologies pratiques*, n° 30.
- Boboc A., Metzger, J.-L. (2020), « Les méthodes agiles et leurs contradictions », in *SociologieS, Théories et recherches*. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/12471>
- Boboc A., Rivoal H. (2019, a), *Des ressources humaines aux richesses humaines : étude sociologique d'un système de monétisation virtuelle des échanges entre salarié.e.s*, Rapport de recherche post-doctorale, Orange Labs.
- Borzeix, A. Charles J.; Zimmerman, B., (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », in *Sociologie du Travail*, Vol. 57, p. 1-19.
- Conjard, P. (2014), *Le management du travail : une alternative pour améliorer le bien-être et l'efficacité au travail*, Ed. Anact.
- Dalmaso, C., Gand, S., Garcias, F. (2018), « Stimuler l'innovation radicale par l'usage d'un réseau social d'entreprise ? », in *Revue Française de Gestion*, vol. 272 n° 3, p.103-120.
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., Raulet-Croset, N. (2017), « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? », in *Gérer et comprendre*, n° 127, p. 38-49.
- Guesmi, S., Rallet A. (2012), « Web 2.0 et outils de coordination décentralisée. Un entrelacement des sphères privées et professionnelles », in *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 224, p.139-151.
- Jullien, N., Roudaut, K., Le Squin, S. (2011), « L'engagement dans des collectifs de production de connaissance en ligne », in *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2, n° 8, p. 50-83.
- Martin, D. (1995), « La participation directe en entreprise : de la résistance clandestine à la mobilisation managériale », in *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 99, p. 369-400.
- Rousseau T., Ruffier C. (2017), « L'entreprise libérée entre libération et délibération - Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat », in *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 56, vol. 23, p. 109-123.
- Ughetto, P. (2007), « Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management », Ed. Anact.
- Ughetto, P. (2018), « Organiser l'autonomie au travail: Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile », FYP Éditions, 2018.
- Ughetto P. (2019), « Entreprise libérée », in Bobillier-Chaumon M.-E., Brangier E., Dubois M., Valléry G., coord., *Psychologie du travail et des organisations: 100 notions clés*, 2^e éd., Paris, Dunod, p. 182-186.