



© Daria Shevtsova



Entreprise libérée ou délibérée ? À propos de la démocratisation du travail

> John CULTIAUX (*) et Jean VANDEWATTYNE (**)

La parution consécutive de plusieurs ouvrages¹ et témoignages ainsi que le large succès qu'ils ont rencontré dans la presse (managériale, mais pas seulement) ont contribué au retour remarqué des questions de participation et de démocratisation en entreprise. Difficile, en particulier, d'échapper aux témoignages d'employé-es ou de directions enthousiastes (qu'ils-elles soient issus-es du secteur privé, du secteur public ou encore du monde associatif) ou aux discours de coaches prônant/commerçant une « libération des travailleur-euses » ou une « réinvention de l'organisation » censées faire converger satisfaction – voire « bonheur » – au travail et efficacité. Comment comprendre ce succès et cet engouement ? Comment se saisir avec quelque recul critique de ces propositions, en dépit du consensus qui semble les entourer ? Au final, permettent-elles réellement de rencontrer l'objectif annoncé, et à quelles conditions ?

Les pratiques favorisant le dialogue et la co-élaboration de l'activité en entreprise ne sont pas neuves. Pensons notamment, dans les années 1970, aux équipes semi-autonomes et par la suite au management participatif par les cercles de qualité² ou encore au *lean management*³. Toutefois, elles ont dû, de tout temps, composer avec le rapport plutôt ambivalent, voire mitigé, que le management entretient avec la question de la participation.

L'approche classique, forgée à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle, invite à associer l'efficacité productive à la qualité des procédures, des réglementations et des planifications pensées par des experts. Poussée à l'extrême, en particulier dans l'héritage taylorien, cette vision en vient à séparer la conception (définition du « comment faire » et du temps nécessaire pour le faire au travers du *One best way*) de l'exécution du travail (application des procédures prescrites). Échanger, dia-

loguer ou simplement questionner était perçu comme une perte de temps voire comme du « non-travail ». Permettre aux travailleur-euses de penser leur travail était aussi considéré comme la porte ouverte à la flânerie, à une prise de pouvoir sur la production dans les ateliers et les bureaux.

Dans le discours et les justifications avancées par les promoteur-ices de la libération d'entreprise, ce modèle classique, systématiquement associé à la figure de la bureaucratie, est systéma-

tiquement présenté comme une source d'inefficacité, de pesanteur et de démotivation des travailleur-euses. Il doit dès lors être dépassé, en vertu d'une évolution présentée comme naturelle des organisations et du contexte dans lequel elles évoluent. Trois principaux arguments, empruntant d'ailleurs pour certains largement à la critique sociologique du travail, sont avancés.

Le premier argument tient à l'évolution des marchés vers une économie qui repose davantage, dans nos pays, sur les services que sur la production ou la transformation des matières premières.

« Les jeunes travailleur-euses seraient, plus que leurs prédécesseur-es, rétif-ves aux formes de commandement classiques. »

Face à la diversification de la demande et à la complexification de la production, travailler ne peut plus se limiter à reproduire à l'identique, sur la base d'une même procédure : il s'agit aussi de « s'adapter », d'« être à l'écoute du-de la client-e », de « prendre des initiatives », de « faire preuve de créativité » et donc de laisser place au dialogue et à la délibération⁴. L'entreprise libérée reposerait plus que tout autre sur la prise d'initiative du-de la travailleur-euse, la coopération entre pairs au service du-de la client-e/ usager-ère et de l'entreprise ainsi que sur une dynamique réflexive procédant de la recherche permanente de solutions aux problèmes locaux et immédiats qu'impose l'action au quotidien.

Le deuxième argument renvoie au constat de la montée en force des problématiques psychosociales au travail, que les promoteur-rices des démarches de libération associent volontiers à la rigidité des modèles classiques d'organisation. Ils-elles reprennent cette fois à leur compte les analyses des clinicien-nes du travail⁵ qui mettent avec insistance l'accent sur le partage social (échanges entre pairs sur le travail), la reconnaissance active de l'utilité de la contribution du-de la travailleur-euse (c'est-à-dire de

la nécessité du travail réel) et le développement du pouvoir d'agir des salarié-es comme modes privilégiés de prévention. En plaçant le-la travailleur-euse « aux commandes » et en s'appuyant sur le collectif, le management libérateur prétend, non seulement, libérer les travailleur-euses du poids de la prescription et de la complexité excessive de certaines réglementations, mais aussi de l'isolement induit par une division trop stricte du travail, de la permanence du contrôle ou encore des frustrations encouragées par le manque d'écoute des réalités du travail au quotidien.

La troisième justification fait écho aux attentes prétendument différentes d'une nouvelle génération de travailleur-euses quant aux formes de participation dans le travail. Pénétrant très largement le marché du travail, ces jeunes travailleur-euses seraient, plus que leurs prédécesseur-es, rétif-ves aux formes de commandement classiques et attendraient davantage de leur travail qu'il soit l'opportunité d'un épanouissement et d'un développement de soi qu'un simple « gagne-pain ». Parce qu'elle se présente comme « une entreprise [ou organisation] où les salariés sont libres et responsables d'entreprendre toutes les actions qu'ils estiment les meilleures pour l'entreprise »⁶, l'entreprise libérée offrirait plus que tout autre à ces jeunes, de la flexibilité, de l'autonomie, des responsabilités, un espace d'expression et de créativité.

Un « Nouvel esprit » ?

Si l'argumentaire est bien rodé, le-la lecteur-riche attentif-ve repèrera aussi les indices d'une reprise ou d'une incorporation idéologique de la critique par le capitalisme, théorisée notamment par Luc Boltanski et Ève Chiapello⁷.

Dans leur exploration historique du capitalisme, ces auteurs montrent que cette idéologie, plutôt que de combattre frontalement la critique qui lui est adressée, s'en approprie les thématiques pour les mobiliser dans la poursuite de son projet. Cette capacité du capitalisme à accepter et à faire sienne dans une certaine mesure une critique de forme pour éviter celle de fond (celle qui porte sur la logique même du système) procède, pour s'incarner, à des « déplacements », c'est-à-dire à des changements d'apparence modestes qui, tout en intervenant sur les modalités de l'organisation du travail jusqu'à la déconstruire, n'affectent pas les conventions juridiques et sociales qui ont participé à l'institutionnalisation progressive du salariat⁸. C'était notamment le cas, fin des années 1990, du développement des pratiques d'externalisation et de sous-traitance qui ont permis de réduire les coûts et de flexibiliser le fonctionnement des entreprises au regard des exigences du droit du travail, sans renoncer ni déroger à ce dernier.

À bien des égards, l'entreprise libérée et ses multiples variations pourraient apparaître comme autant d'avatars d'un Nouvel esprit du capitalisme, d'une entreprise flexibilisée, pensée pour s'adapter à la transformation des conditions de production et de marché, tout en répondant aux critiques de plus en plus pressantes qui s'imposent à elle. D'où l'importance, comme nous y invitent Luc Boltanski et Ève Chiapello, de poursuivre l'analyse de cette critique et de la reprise qu'en propose le management libérateur, pour regarder ce qui se trouve au-delà de l'imaginaire leurrant⁹ qu'il entretient.

Comment ça marche ?

En premier lieu, accordons-nous d'emblée sur le fait qu'il est sans doute un peu tôt pour réellement évaluer les retombées annoncées par ce mode de management. Pour soutenir leur prétention à concilier performance et bonheur au travail, les ouvrages promotionnels s'appuient sur l'exposé de success stories censées prouver le bien-fondé de

leurs propositions, mais deux critiques fortes peuvent déjà être adressées à l'argumentaire « libérateur ».

D'une part, le procédé argumentatif cède très largement à ce qu'on appelle le biais du survivant¹⁰, c'est-à-dire à une surévaluation excessive des chances de succès d'une initiative, due à l'attention exclusive qui est portée aux réussites (qui plus est au départ d'une parole qui est systématiquement celle du patron). Plus fondamentalement, on peut aussi déplorer que cette place accordée aux témoignages se fasse au détriment d'une théorisation rigoureuse des processus, quand elle n'est pas totalement absente. Pour le dire simplement : les laudateur-rices de l'entreprise libérée nous affirment que « ça marche » et nous proposent la recette à suivre, mais ils-elles ne nous expliquent ni comment ni pourquoi ça devrait marcher dans d'autres conditions que celles décrites.

Pire, lorsque ces ouvrages s'essaient à l'argumentation, par exemple sur la critique des modèles traditionnels d'organisation, la description qu'ils en proposent se limite pour l'essentiel aux aspects les plus rigides et les plus caricaturaux de la réalité bureaucratique. Elle relève au mieux d'un diagnostic trop rapide et stéréotypé, sinon d'une dramatisation délibérée destinée à mieux vendre les solutions proposées. Pourtant, sans même évoquer les modes d'organisation en rupture avec la logique capitaliste (comme l'autogestion), les organisations n'ont pas attendu d'être « libérées » ou « réinventées » pour proposer des modes de fonctionnement reposant sur la participation et l'autonomie de décision des travailleur-euses. En outre, leurs théorisations ne datent pas d'hier¹¹.

Nous pourrions poser une critique similaire à l'égard de la présentation sans nuance des « jeunes générations ». Au-delà du fait que cette notion soit, à bien des égards, problématique (notamment, du fait des généralisations excessives qu'elle invite à induire : être « jeune » est-il réellement plus déterminant qu'être sous-qualifié ou qu'être une femme?), ce qui est décrit comme propre à ces jeunes renvoie en fait à des besoins universels documentés de longue date et

présents à tous âges¹². Ce n'est pas tant ici le renouvellement générationnel qui est pris en considération, que le souci de certaines entreprises d'attirer et de retenir certains talents en leur proposant un cadre de travail moins formel et des opportunités de développement personnel¹³.

Que devient le pouvoir ?

En second lieu, et de manière plus fondamentale, la question du pouvoir apparaît comme un impensé de la libération d'entreprise vue par les managers. Plus

« À bien des égards, l'entreprise libérée et ses multiples variations pourraient apparaître comme autant d'avatars d'un Nouvel esprit du capitalisme. »

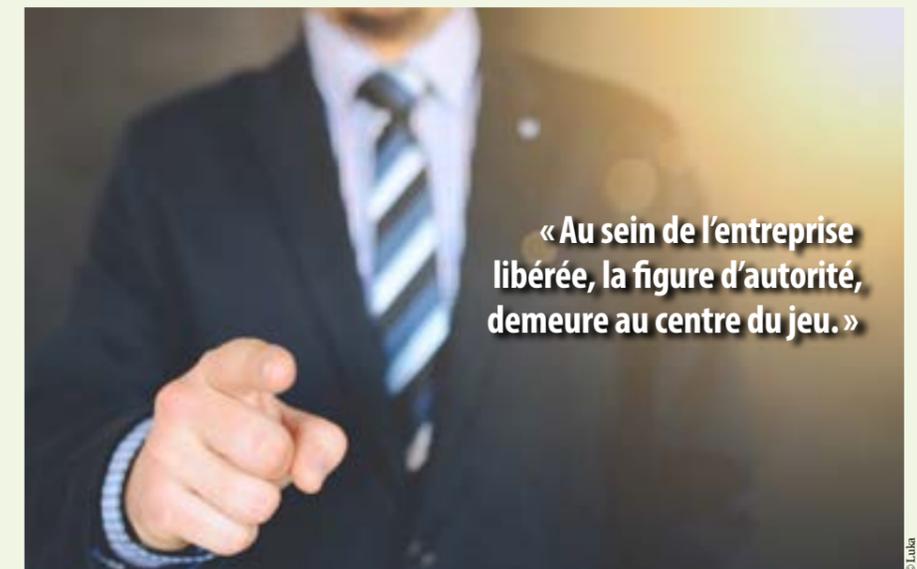
exactement, si les ouvrages de référence s'attardent sur les limites du pouvoir disciplinaire, ils ne nous disent rien de la recomposition des dynamiques d'autorité, d'influence voire de domination dans ces organisations. Se poser la question en ces termes, permet pourtant d'interroger directement la prétention même de libération qui est au cœur de cette proposition managériale : que devient le pouvoir dans l'entreprise libérée ? Certaines recherches révèlent

sur cette question des résultats à la fois convergents et surprenants¹⁴, dont nous reprenons ici les principaux traits.

Dans un premier temps, tout semble paradoxalement concourir au renforcement de la figure d'autorité qui, si elle exerce son pouvoir de manière plus soft, n'en demeure pas moins au centre du jeu. Généralement à l'origine du mouvement de libération – qui n'est donc pas un mouvement ascendant, poussé par les travailleur-euses, mais un mouvement descendant impulsé par le haut – cette figure d'autorité se voit fortement relégitimée, parée des atours

du leader libérateur (terme proposé par Brian Carney et Isaac Getz¹⁵). En atteste la haute valeur symbolique que les travailleur-euses prêtent, dans les récits de libération, à « cet événement fondateur » qui a vu la direction ou le management « renoncer d'eux-mêmes à leur pouvoir » et « accorder leur confiance aux travailleurs »¹⁶.

À l'autre extrémité, des travailleur-euses endossent de fait une responsabilité et une charge de travail sup-



« Au sein de l'entreprise libérée, la figure d'autorité, demeure au centre du jeu. »

plémentaires¹⁷ à celles que prévoit leur contrat de travail, sans nécessairement de contrepartie salariale. Officiellement, ils-elles disent souvent le faire volontairement et même avec enthousiasme. Toutefois, si certain-es d'entre eux-elles y voient explicitement une opportunité de faire carrière, il se joue là, plus généralement, quelque chose de l'ordre d'une légitimation charismatique du pouvoir. Par essence très archaïque, elle repose sur l'idéalisation, la séduction et l'identification au chef—et, à travers lui, à l'organisation et à son projet—et rend plus complexes toute distanciation critique et toute velléité de dissidence, qui peuvent aussi être fatales sur le plan contractuel.

Cette polarisation qui unit dans un même geste le collectif de travail libéré et le leader libérateur contribue et est renforcée par la mise en retrait des acteurs traditionnels de la régulation organisationnelle et, à travers eux, de certaines dynamiques de contre-pouvoir.

D'un côté, les rôles et métiers du personnel d'encadrement (cadres, chef-fes d'équipe...) sont nettement repensés,

« L'acteur syndical est mis à mal par ce fonctionnement qui prétend pouvoir se passer d'intermédiaire et de représentation. »

jusqu'à envisager dans certains cas leur disparition. Lorsque les postes d'encadrement sont maintenus, ils consistent à « motiver », à « dynamiser », à « animer ». En principe, ils n'exercent plus les fonctions de prescription et de contrôle qui leur étaient traditionnellement associées. *A contrario*, ils ne peuvent plus exercer les fonctions de traduction ou de médiation entre les objectifs de l'organisation et les réalités du terrain.

De l'autre, l'acteur syndical est lui aussi mis à mal par ce fonctionnement qui prétend pouvoir se passer d'intermédiaire et de représentation. À quoi sert un-e délégué-e syndical-e et quelles sont ses marges d'action si la négociation s'opère en direct entre l'autorité centrale et les travailleur-euses ? Sur quelle base intervenir lorsque les décisions sont

prises face-to-face ou en équipe et ce même si elles impliquent des questions aussi sensibles que des rémunérations ou des licenciements ?

À nouveau, cette réalité participe au renforcement du pouvoir du-de la directeur-riche « libérateur-riche ». Ce-cette dernier-ère est en effet mieux informé-e des enjeux stratégiques et plus proche des centres de décision traditionnels que sont les comités de direction, les conseils d'administration ou encore les cabinets ministériels, auxquels n'ont pas accès les travailleur-euses et au sein desquels il-elle « incarne » véritablement l'organisation.

Enfin, cette absence de médiation dans la régulation des organisations libérées concourt également à rendre plus diffus le cadre de régulation entre travailleur-euses. Cette situation ouvre la porte à des mécanismes discrets, mais puissants d'influence, à l'exercice d'un « pouvoir débridé »¹⁸ de quelques-un-es sur les autres, au règne de la loi du plus « fort » c'est-à-dire, du plus instruit, du plus populaire ou du plus éloquent.

Autant de dérives qu'une régulation démocratique et le respect de certaines conditions de participation pourraient prévenir. Avec, pour conséquences possibles : la mise au pas, à la marge voire l'exclusion de la dissidence.

Une liberté conditionnelle ?

Dans son usage courant, la « libération » renvoie à une plus large diversité de pratiques que celles renseignées par les ouvrages de référence.

Certaines expériences de participation sont loin de mettre en œuvre la « révolution managériale » à laquelle elles prétendent en théorie. C'est le cas, par exemple, lorsque la participation des travailleur-euses est directement mise au service d'un renforcement et



Pour parler de liberté, il faut que les travailleurs aient aussi la capacité d'intervenir sur le cadre qu'on leur impose.

d'un perfectionnement de la régulation de contrôle. Dans ces dispositifs participatifs, si on les encourage à dialoguer, c'est pour permettre d'identifier les points faibles, les défauts de procédure et les gains de temps possibles... que la nouvelle procédure ou réglementation corrigera. C'est pour cette raison, notamment, que certaines pratiques participatives sont régulièrement accusées de contribuer à l'intensification du travail et à la rigidification des modes de fonctionnement¹⁹.

Dans d'autres cas, la participation a une ambition plus authentiquement sincère et démocratique et, en dépit des critiques formulées, il serait aberrant de les condamner d'emblée. Concilier la performance économique et sociale avec le bien-être au travail en s'appuyant sur la participation est véritablement indispensable. Mais, cela doit reposer sur une pratique authentique de reconnaissance au/du travail et une attention particulière aux conditions de participation.

Il faut ainsi admettre qu'une entreprise « libérée » (ou quel que soit le nom qu'on lui donne) ne constituera jamais un espace naturellement exempt de jeux de pouvoir, de rapports de force ou de violence. Minimiser ces phénomènes

du dispositif et donc s'assurer que les conditions de mise en forme et de réalisation de la participation²⁰ sont effectivement remplies. Au-delà des motivations exprimées par chacun-e, tous-tes les participant-es n'ont pas la même capacité à contribuer et ne disposent pas des mêmes ressources pour le faire²¹. Le nier, c'est faire courir le risque, nous l'avons dit, d'une disqualification implicite de certain-es au profit des mieux doté-es, c'est-à-dire d'une reproduction des inégalités. Tout doit dès lors être mis en œuvre pour permettre à chacun-e de participer à sa mesure, c'est-à-dire d'être présent-e dans les espaces de dialogue et d'y faire entendre sa voix. N'en appeler qu'aux volontaires—réels ou obligés—ou qu'aux personnes présentes/disponibles est un biais classique de ce type de démarche, dont on perçoit aisément les limites en matière de justice²².

Joindre les enjeux de démocratie et de justice par la participation, c'est donc finalement admettre que cette dernière est une épreuve et qu'il incombe au management ou au collectif de permettre à chaque travailleur-euse de la traverser de façon satisfaisante, en créant les conditions d'une représentation équitable et en donnant la possibilité à chacun-e de monter en compétence (éducation à la démocratie). #

(*) Chercheur au CRIDIS, chargé de cours à l'Université de Namur et à l'Université catholique de Louvain

(**) Chercheur au Service de psychologie du travail, chargé de cours à l'Université de Mons et à l'Université libre de Bruxelles

1. Ce mouvement de libération s'est essentiellement appuyé sur les ouvrages suivants, qui serviront aussi de point de départ à notre propos : I. GETZ et B. CARNEY, *Liberté & cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard, 2012 ; F. LALOUX, *Reinventing organisations. Vers des communautés de travail inspirées*, 2015, Diatino.

2. Les cercles de qualité s'inscrivent dans les pratiques de gestion de la qualité. Cette méthode est fondée sur le partage et l'échange d'expériences entre travailleur-euses directement concernés par une problématique. La pratique demeure d'usage même si le terme, très à la mode dans les années 1970, est tombé en désuétude.

3. La *Lean management* est une méthode de production visant le recensement des sources potentielles de gaspillage ou de perte de temps en associant les travailleur-euses à l'analyse des situations de travail et à la recherche de solutions. Expérimentée sur les lignes d'assemblage de Toyota dans les années 1970, elle s'impose

aujourd'hui dans un grand nombre de secteurs et, notamment, dans le secteur hospitalier.

4. Voir. M. DETCHESSAHAR (coord.), *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*, Bruyère le Châtel, Nouvelle Cité, 2019.

5. Voir e.a. C. DEJOURS, *Travail : usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard, 1993 ; Y. CLOT, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010.

6. G. VERRIER et N. BOURGEOIS, *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance responsabilité et autonomie au travail*, Paris, Dunod, 2016

7. L. BOLTANSKI et È. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

8. Ce qui était vrai à l'époque ne l'est plus aujourd'hui. Dans de nombreux secteurs, le salariat fait l'objet d'une offensive forte destinée à le remplacer voire à l'éradiquer. C'est le cas notamment avec le capitalisme de plateforme et le recours à une armada d'indépendant-es, de freelancers, qui sont utilisés-es comme de véritables « tâcherons » comme on les nommait au XIX^e siècle.

9. Pour Eugène Enriquez, l'imaginaire leurrant procède par l'identification et vise la conservation des normes établies (par l'autorité ou par la tradition). Il s'oppose à l'imaginaire moteur qui est orienté vers la création, l'ouverture et l'évolution des normes et valeurs. Voir. E. ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1993.

10. E. J. ELTON, M. J. GRUBER et C. R. BLAKE, « Survivorship Bias and Mutual Fund Performance », *Review of Financial Studies*, vol. 9, n° 4, 1996, pp. 1097–1120.

11. Repensons, pour nous en convaincre, aux travaux désormais classiques d'Henry Mintzberg sur les configurations missionnaires ou adhocratiques, reposant toutes deux sur la nécessité d'une coordination étroite et interpersonnelle au niveau de la base opérationnelle. Voir. H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1982.

12. J. CULTIAUX et P. VENDRAMIN, « The diversity of relationships to work » in Vendramin P. (dir.), *Generations at work and social cohesion in Europe, Work & Society*, vol. 68, Bruxelles, Peter Lang Editions, 2010, pp. 71–98 ; D. MÉDA et P. VENDRAMIN, *Reinventer le travail*, Paris, PUF, 2013.

13. VERRIER et BOURGEOIS, op. cit.

14. Voir. ea. H. PICARD, *Entreprises libérées, parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine, 2015 ; J.-L. PRADES, D. LANDIVAR et P. TROUVÉ, « Éprouver les entreprises libérées », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII, n° 56, 2017, pp. 47–61 ; J.-D. ESCANES et P. MORIN, « Entreprise libérée et sociopsychanalyse. Les obstacles à l'intervention », *Connexions*, vol. 109, 1, 2018, pp. 165–180 ; J. CULTIAUX et X. LÉON, « Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 27, 2019/1

15. B. CARNEY et I. GETZ, op. cit.

16. J. CULTIAUX et X. LÉON, op. cit.

17. T. ROUSSEAU et C. RUFFIER, « L'entreprise libérée entre libération et délibération. Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII, n° 2, 2017, pp. 109–123.

18. J. CULTIAUX et X. LÉON, op. cit.

19. A. VALEYRE, « Les nouvelles formes d'intensification du travail industriel : logiques technologiques, organisationnelles et économiques », *Économies et sociétés*, ISMEA, 2004, p. 1993–2027.

20. J. CHARLES, *La participation en actes*, Paris, Desclée de Brouwer, 2016.

21. Voir A. SEN, *Repenser l'inégalité*, Paris, Seuil, 1992

22. Comme le rappelle Philippe Bernoux, c'est une injustice d'être empêché de participer aux décisions concernant son propre travail. Voir P. BERNOUX, *Mieux être au travail. Appropriation et reconnaissance*, Toulouse, Octarès, 2015.