




## ENTREPRISE LIBEREE... OUI, MAIS DE QUOI ?

Violaine Wathelet  
Chargée de projets  
Etudes & Animations

 Analyse 2016

« La bête arrache le fouet au maître et se fouette elle-même pour devenir maître, et elle ne sait pas que cela n'est qu'une illusion engendrée par un nouveau nœud à la lanière du fouet du maître. »<sup>1</sup>

« L'esprit du capitalisme est l'ensemble des croyances associées à l'ordre capitaliste qui contribuent à justifier cet ordre et à soutenir, en les légitimant, les modes d'action et les dispositions qui sont cohérents avec lui. »<sup>2</sup>

DOSSIER  
« PRATIQUES  
PARTICIPATIVES »

Renforcer la participation dans les entreprises sociales : que peut l'intelligence collective ?

**Entreprise libérée... oui, mais de quoi ?**

Dans les sphères du management d'entreprise, l'entreprise libérée remet au goût du jour les courants précédents de management participatifs. Concept décrié ou célébré, patrons et travailleurs sont de plus en plus nombreux à se l'approprier. Dans nos sociétés où la liberté est érigée comme une valeur fondamentale et où le monde du travail engendre des contestations toujours plus grandes, aucun doute, la philosophie des entreprises libérées attire. Si dans les termes, elle s'accommode parfaitement des idées de liberté et d'émancipation du travailleur, les objectifs de cette idéologie managériale laissent parfois entrevoir d'autres logiques que celles qu'elle prétend suivre. Maximisation de la productivité, maximisation du profit, restructuration, pour n'en citer que quelques-unes... Certains perçoivent alors cette « nouvelle » manière de faire fonctionner l'entreprise comme un écran de fumée posé sur des pratiques capitalistes inchangées. L'entreprise libérée constituerait une tromperie agréable pour nous faire oublier que, finalement, ceux qui décident réellement sont les détenteurs de capitaux. D'autres y voient, par contre, une véritable révolution de l'organisation du travail qui placerait le travailleur au centre. Et puisqu'elle revendique la participation des travailleurs, l'entreprise libérée titille les acteurs de l'économie sociale ou ceux qui cherchent des alternatives à « l'aliénation » du travailleur.

La vision portée par l'entreprise libérée<sup>3</sup> présente-t-elle donc des accointances avec celle de l'économie sociale ? Ou s'agit-il de deux paradigmes bien différents ? *In fine*, de quoi, de qui et pourquoi l'entreprise est-elle libérée ? Avec quelle(s) conséquence(s) sur les travailleurs et sur l'entreprise ?

<sup>1</sup> KAFKA F., *Journal*, Paris, Le Livre de Poche, 2002.

<sup>2</sup> Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme, la montée des incertitudes*, Paris, Gallimard, 1999 (coll. « Tel »).

<sup>3</sup> Le concept sera abordé tel que théorisé par Isaac Getz ou Tom Peeters puisque c'est cette vision qui est intégrée, définie et utilisée de manière prédominante dans la société. Si dans les réseaux associatifs, dans l'économie sociale certains utilisent ce terme et lui donne un autre sens, il nous semblait primordial de décrypter et de soulever les enjeux de l'approche majoritaire de l'entreprise libérée.

DEMOCRATIE  
ECONOMIQUE ET  
PARTICIPATION

SAW-B

## RENOUVEAU MANAGERIAL ?

Si le terme paraît neuf et qu'il est fortement relayé par les médias francophones à l'heure actuelle, l'entreprise libérée ne fait qu'approfondir un sillon tracé depuis un long moment par les conceptions managériales dont l'objectif était et reste l'accroissement de la rentabilité. En d'autres termes : faire plus et mieux avec moins.

Dès la fin de la deuxième guerre mondiale, se développe, au Japon, le Toyota Product System. En cette période de dépression économique où les restrictions de crédit limitaient les capitaux disponibles, « *la tâche des dirigeants de Toyota consistait à créer, installer et développer une usine moderne dans un environnement " hostile" avec des moyens faibles* »<sup>4</sup>. Il fallait donc développer de la richesse à partir de ce qui était disponible : le travail. Les industriels japonais ont compris très vite (et plus vite que les Européens et Américains) que les travailleurs « *en savaient plus qu'on ne leur en demandait* »<sup>5</sup> ... La nécessité et la volonté de la rentabilité finit donc par avoir raison de l'ignorance présumée des ouvriers... Konosuke Matsushita, un autre industriel japonais, affirmait ainsi que « *le monde économique (...) est devenu si complexe et si difficile, la survie des entreprises si périlleuse et pleine de dangers qu'elle exige la mobilisation au jour le jour de la moindre parcelle d'intelligence* »<sup>6</sup>. Les deux idées directrices des procédés et stratégies du Toyota System Product découlent de cette vision : « *éviter tout gaspillage et valoriser les ressources pratiquement "gratuites" de l'intelligence humaine* »<sup>7</sup>.

En Europe et aux Etats-Unis, confrontées à des « *forces puissantes* »<sup>8</sup>, telles que la globalisation des impératifs concurrentiels et les progrès technologiques, certaines entreprises questionnent leurs politiques managériales à partir des années 80. Cet exercice leur offrait un moyen d'augmenter la plus-value de l'entreprise. Ainsi, « *quelques managers pionniers en la matière commencèrent à s'interroger sur les pratiques managériales et les convictions fondamentales de l'entreprise dont ils avaient été nourris et sur la base desquelles ils avaient fait carrière* »<sup>9</sup>. Pour le Suédois Percy Barnevik, P.-D.G d'Asea Brown Boveri (ABB)<sup>10</sup> : « *Le potentiel de nos employés est largement sous-exploité. Nos organisations sont telles qu'ils n'utilisent au travail que 5 à 10 pour cent de leur capacité. Ils investissent les 90 à 95 pour cent restant dans des activités extérieures à l'entreprise : activités domestiques, direction d'une association ou construction d'une maison de campagne. Nous devons reconnaître et utiliser cette capacité sous-exploitée que chaque individu apporte quotidiennement au travail* »<sup>11</sup>.

Toutes ces conceptions managériales avaient donc comme point commun d'impliquer davantage les travailleurs dans l'entreprise en vue d'un objectif clair : augmenter la rentabilité afin d'accroître la plus-value. Des termes différents ont été employés pour désigner des pratiques et objectifs similaires. Si dans le groupe Toyota cette approche s'appelait Toyota Product System, le terme de Lean Management est également utilisé (« *management minceur, agile* »). Ghoshal et Bartlett proposent, quant à eux, les termes « *d'entreprise individualisée* » et insistent sur « *la créativité humaine et l'initiative individuelle [qui] jouent un rôle nettement plus important dans l'obtention d'avantages concurrentiels que l'homogénéité et la conformité* »<sup>12</sup>. Dès lors, la gestion des ressources

<sup>4</sup> BÖSENBERG D., METZEN H., *Le Lean Management. Alléger structures et coûts pour muscler l'organisation*, Paris, les éditions d'organisation, 1992, p.13.

<sup>5</sup> GETZ I., M. CARNEY B., *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur de l'entreprise*, Paris, Fayard, p.12

<sup>6</sup> *Ibidem*

<sup>7</sup> BÖSENBERG D., METZEN H., op cit., p.29

<sup>8</sup> GHOSHAL Sumantra et BARTLETT Christopher, *L'entreprise individualisée. Une nouvelle logique de management*, Paris, Maxima, 1998, p.14.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p.14

<sup>10</sup> Entreprise spécialisée dans les technologies de l'énergie et l'automatisation : systèmes de gestion de réseaux électrique, appareillages, transformateurs...

<sup>11</sup> PERCY BARNEVIK, cité dans GHOSHAL Sumantra et BARTLETT Christopher, op cit., p. 15

<sup>12</sup> GHOSHAL Sumantra et BARTLETT Christopher, op cit., p.15

humaines prendra de plus en plus en compte la dimension individuelle dans l'entreprise. L'entreprise libérée de Tom Peeters et d'Isaac Getz complète ces dénominations et s'inscrit pleinement dans ces conceptions managériales. En y regardant de plus près, si ce n'est les termes, on ne voit pas précisément ce qui différencie une entreprise libérée, d'une entreprise individualisée ou d'une entreprise qui a mis en place le Lean Management. Les processus sont identiques, les visées aussi.

### IMPLIQUER LE TRAVAILLEUR POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE

En pratique, « *les entreprises au régime minceur se caractérisent par un nombre limité de niveaux de direction, une hiérarchie très aplatie et des états-majors réduits par rapport à nos normes* »<sup>13</sup>. Les dirigeants sont encore bien en place, seules les fonctions des cadres intermédiaires ont été supprimées. Comme ces fonctions représentent souvent d'importantes dépenses salariales pour les entreprises, les confier aux travailleurs, qui n'ont contractuellement pas changé de fonction, permet de réduire les coûts de production. De nombreuses entreprises qui ont adopté ce régime minceur, ont ainsi perdu « quelques kilos » de salariés (essentiellement des cadres). Par exemple, au début des années 1990, ABB réduit « *de 95% les effectifs de ses services centraux* »<sup>14</sup>. Si les cadres acceptent de redescendre de plusieurs échelons, de perdre le pouvoir lié à leur fonction précédente ainsi que leur niveau de salaire, ils peuvent parfois rester.

Au Décathlon de Namur<sup>15</sup>, le comité de direction est composé aujourd'hui de quatre co-leaders placés sur un même pied d'égalité. Auparavant, la direction était assurée par un directeur général, un sous-directeur et deux managers selon une structure pyramidale. Si le groupe Décathlon a clairement insufflé la philosophie de l'entreprise libérée en convoquant 500 collaborateurs nationaux à une réunion sur ce sujet, le Décathlon de Namur et celui de Tournai sont les seuls à avoir poussé un peu plus loin ce qui était prévu initialement par le groupe. En effet, les autres Décathlon se sont orientés vers la prise d'initiative locale mais ont conservé la hiérarchie originelle. Comme le souligne Quentin Goffart, l'un des co-leaders de Décathlon, « *supprimer la hiérarchie a demandé un travail sur pas mal de choses : sur nos salaires, notre égo, les voitures de fonction* »<sup>16</sup>. Ils ont d'ailleurs décidé de ne pas prendre de voiture de fonction pour éviter « *le symbole de pouvoir* » que celle-ci représente. Le reste des 75 travailleurs sont des collaborateurs. Si les quatre co-leaders aspirent à ce qu'ils soient sur le même pied d'égalité, Quentin Goffart reconnaît que la hiérarchie n'a pas totalement disparue. : « *On n'a pas tout à fait enlevé la hiérarchie, on rêve pour demain de travailler avec 80 collaborateurs et d'en faire partie. Qu'on ait tous les mêmes droits, les mêmes accès sur internet. Ce n'est pas le cas parce que le système est un peu limitant* »<sup>17</sup>. Jenny Tuts, l'une des quatre co-leaders explique d'ailleurs que certains collaborateurs demandent encore des validations sur certains projets alors qu'ils en n'ont formellement plus besoin. Ce qui montre que la hiérarchie, même aplatie, est encore bien présente dans les têtes. En outre, toutes les décisions qui ont des conséquences importantes sur le magasin sont prises par les quatre co-leaders. Même s'il y a une attention particulière à ce que les collaborateurs ont à dire, reste que les décisions sont dans d'autres mains. D'autant que tout ce qui concerne les orientations stratégiques ou la redistribution des richesses du Décathlon de Namur, se décide à un niveau supérieur, celui du Groupe Décathlon. Les co-leaders et les collaborateurs n'ont pas de pouvoir décisionnel par rapport à ces points cruciaux. Même si chaque collaborateur est potentiellement actionnaire du groupe... Mais ils sont loin d'être majoritaires...

<sup>13</sup> *Ibid.*, p.30

<sup>14</sup> *Ibid.*, p.23

<sup>15</sup> Depuis 2 ans, le Décathlon de Namur s'est lancé dans un processus de libération. Nous avons été interviewer des travailleurs.

<sup>16</sup> GOFFART Quentin, interview du 26 octobre 2016.

<sup>17</sup> *Ibidem*

Avec la hiérarchie aplatie, l'entreprise libérée s'organise autour de petites unités performantes dans lesquelles « tous les participants prennent un maximum de responsabilité personnelle pour assurer la sécurité et les objectifs de l'ensemble (...) »<sup>18</sup>. L'aplanissement de la hiérarchie et la création d'unités autonomes provoquent la décentralisation des ressources et des responsabilités. Les dirigeants postulent alors « que ce sont les personnes les plus proches des consommateurs ou ayant les plus grandes connaissances techniques qui sont généralement le mieux placées pour s'adapter aux exigences d'un environnement en rapide mutation ou aux opportunités du marché »<sup>19</sup>. Dans cette perspective, c'est à eux de prendre certaines décisions afin d'assurer la qualité et la production du produit. Si dans le Toyota Product System, ces équipes étaient appelées des cercles de qualité, on parle actuellement de « cercle de progrès »<sup>20</sup> ou d'équipes autonomes. Au Décathlon de Namur, par exemple, les collaborateurs travaillent en rayons qui correspondent aux différents sports pour lesquels Décathlon fournit du matériel. Une large place est donnée à l'initiative des collaborateurs qui peuvent proposer des projets, des nouvelles manières de fonctionner qu'ils doivent ensuite mener jusqu'au bout, en prendre la responsabilité. La libération est ainsi perçue par Quentin Goffart comme le fait « que chacun puisse prendre une décision à un temps T par rapport à un client, puisse prendre une initiative et puisse la développer jusqu'au bout »<sup>21</sup>.

A partir de l'étude de plusieurs entreprises « libérées », Isaac Getz démontre que la performance et la productivité des travailleurs augmentent lorsque ces processus sont réalisés. D'ailleurs, la philosophie managériale de l'entreprise libérée vise surtout, et personne ne s'en cache, une meilleure performance des travailleurs pour une réduction des coûts de production couplée à une meilleure rentabilité de l'entreprise. Comme le souligne Isaac Getz, « Matsushita [industriel japonais] ne prétendait pas que, en libérant les salariés on agissait pour leur bien, ni que cela contribuerait à leur bonheur ou ferait des patrons des gens meilleurs »<sup>22</sup>. Selon lui, c'est la viabilité de l'entreprise qui comptait. « Si les dirigeants ne sont pas prêts à faire leur possible pour exploiter la puissance de ces cerveaux et tout ce qu'ils savent de leur entreprise, ils ne se contentent pas de perdre de l'argent : ils mettent en péril la survie même de leur société »<sup>23</sup>. Notons, cependant, qu'au Décathlon de Namur, la rentabilité n'a pas été le moteur du changement pour les quatre co-leaders. Si ceux-ci ont décidé d'aplanir la hiérarchie et d'inscrire le Décathlon de Namur dans la mouvance des entreprises libérées, c'était dans le but de « faire autrement ». Jenny Tuts insiste : « On ne le fait pas pour avoir du résultat, on le fait pour faire autrement, parce qu'on est convaincu que cela apporte des choses positives pour les collaborateurs. J'espère qu'il va y avoir du résultat parce que c'est ça qui peut convaincre d'autres de le faire. Moi, ce n'est pas ça qui m'a convaincu en tout cas »<sup>24</sup>. Les co-leaders espèrent que leurs pratiques vont néanmoins pouvoir inspirer d'autres magasins. Toutefois, Décathlon Namur est dépendant des décisions prises par les actionnaires du groupe, s'ils décident que la libération doit s'opérationnaliser autrement, quel véritable pouvoir auront les co-leaders et le reste des travailleurs ?

Dans cette perspective, on peut se demander au service de quoi et pour qui, faut-il libérer l'entreprise ? Est-ce une façon plus acceptable de faire passer la pilule d'un rapport de force inégal (capital- travail) et par conséquent de le masquer ? Ou est-ce une voie vers une participation accrue des travailleurs dans l'entreprise ce qui réduit *de facto* l'inégalité de ce rapport de force ? La question de la liberté dans ce type d'entreprises doit l'être en regard du pouvoir réel des travailleurs au sein de l'entreprise.

<sup>18</sup> GHOSHAL Sumantra et BARTLETT Christopher, *op cit.*, p.31

<sup>19</sup> *Ibid.*, p.47

<sup>20</sup> ALLEGRE B.A., ANDREASSIAN A. E., *Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel*, Bruxelles, De Boeck, 2008, p.186

<sup>21</sup> GOFFART Quentin, *op cit.*

<sup>22</sup> GETZ I., M. CARNEY B., *op cit.*, p.12

<sup>23</sup> *Ibidem.*

<sup>24</sup> TUTS Jenny, interview du 26 octobre 2016.

## Quel pouvoir réel pour les travailleurs ?

S'interroger sur le pouvoir au sein des entreprises demande de s'arrêter sur la façon dont une entreprise est gouvernée. Dans la loi belge, le gouvernement de l'entreprise se joue dans deux organes principaux: l'Assemblée générale (AG) et le Conseil d'Administration (CA). « *C'est l'assemblée générale qui détient le pouvoir le plus étendu pour prendre les décisions ou ratifier les actes qui intéressent l'entreprise* »<sup>25</sup>. Constituée des actionnaires/coopérateurs ou associés, les orientations stratégiques de l'entreprise comme « *la structure du capital, la nomination ou révocation des administrateurs, l'approbation des comptes annuels et la politique de distribution des dividendes* »<sup>26</sup> y sont votées.

De son côté, le CA réunit des administrateurs élus par l'AG. L'administrateur, qu'il en soit membre ou pas, « *dispose d'une compétence générale de gestion et de représentation à l'égard des tiers et en justice, et est habilité à réaliser tous les actes nécessaires ou utiles à l'accomplissement de l'objet social, à l'exception de ceux que la loi attribue à l'assemblée générale* »<sup>27</sup>. De leur côté, les dirigeants sont chargés de mettre en œuvre les décisions prises en AG et au CA. Ils assurent la gestion quotidienne de l'entreprise. La philosophie managériale de l'entreprise libérée n'a pas vocation ni l'ambition de modifier ces organes. Elle n'entend pas intégrer les travailleurs dans l'un d'eux. Elle donne au travailleur un pouvoir de décision sur son travail parce qu'elle postule qu'il est le mieux placé pour les prendre. Cette position s'inscrit avant tout dans un souci d'efficacité et de rentabilité. Comment le travailleur organise-t-il son travail au quotidien ? C'est cet espace-là qui lui est réservé, c'est dans cet espace-là qu'il peut exercer sa liberté, initier des projets, prendre des décisions. En regard des conditions de travail issues du fordisme, où chacun avait une tâche bien spécifique à exécuter d'une certaine manière, le toyotisme et les théories managériales qui s'en inspirent semblent offrir un changement radical.

Pourtant, le contrat initial ne change pas : un travailleur vend sa force de travail à ceux ou celles qui détiennent les moyens de production et décident de l'orientation que prendra l'entreprise. Le « *contentieux inépuisable* »<sup>28</sup> qui constitue le contrat salarial reste inchangé. Il met toujours en équation deux éléments de nature distincte, « *une approche économique (l'achat d'un bien) et une réalité sociologique (des connaissances, des capacités, et une partie du temps que les personnes ont à vivre)* »<sup>29</sup>. Or, « *dans le domaine marchand, ce qui s'achète ouvre droit à une propriété exclusive sur le temps vécu et les capacités d'une personne. Or, ceux-là ne peuvent précisément relever de l'exclusif. Elles fondent un terrain de contestation, chaque partie se sentant légitimée dans sa propriété* »<sup>30</sup>. Le contentieux reste donc bien inépuisable, insoluble.

Dans cette perspective, l'entreprise libérée peut être perçue comme une manière douce de faire oublier ce « *contentieux inépuisable* ». En dernière analyse, comme le souligne Frédéric Lordon, « *cette splendide liberté demeure asservie à une finalité qui est en soi totalement étrangère aux individus salariés eux-mêmes, à savoir la valorisation du capital* »<sup>31</sup>. En d'autres termes, force est de constater que les décisions stratégiques qui touchent notamment le maintien ou non des travailleurs dans l'entreprise est aux mains des actionnaires. Faut-il rappeler que Caterpillar Gosselies faisait participer ses travailleurs depuis bien longtemps à travers des cercles de qualité au sein de ce que le groupe avait

<sup>25</sup> MERTENS S. (sous la dir.), *La gestion des entreprises sociales*, Liège, Edipro, 2010, p.226.

<sup>26</sup> Ibid., p.227

<sup>27</sup> Ibidem

<sup>28</sup> LINHART D. (sous la dir.), *Le travail nous est compté. La construction des normes temporelles du travail*, Paris, 2005, p.9-10 LINHART D., p.9

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Ibidem

<sup>31</sup> LORDON F., cité dans ORTOLI S., FERRARATO C., « Un traité économique-politique », in *Philosophie magazine*, Hors-série n° 29, printemps 2016, p.143

nommé : le Caterpillar Product System<sup>32</sup>. Quel poids a eu la participation des travailleurs face à la décision de mettre la clé sous la porte ?

### La liberté vécue par les travailleurs

On ne peut nier l'engouement des travailleurs pour l'entreprise libérée parce qu'elle s'éloigne d'un mode d'organisation du travail perçu comme dépassé. Alors que l'organisation taylorienne (ou fordiste) du travail « *ne réclame pas trop au travailleur mais trop peu* »<sup>33</sup>, prive l'homme de son initiative et lui demande de « *refouler sa propre activité* »<sup>34</sup>, l'entreprise libérée prend le contre-pied. Même si elle est envisagée dans un espace bien précis qui ne remet pas en question les rapports de pouvoir classiques, l'entreprise libérée consacre bien la participation du travailleur. Celui-ci reçoit plus de responsabilités et est davantage engagé dans la réussite de l'entreprise. Pour certains travailleurs, c'est un réel espace d'émancipation. Ils se sentent libérés d'une certaine hiérarchie contraignante et asphyxiante. Ils peuvent prendre des initiatives, ont l'impression de se réapproprier leur travail, de donner du sens à ce qu'ils font. Une grande attention est, par conséquent, portée à la construction de la vision de l'entreprise conçue par le leader qui doit être attentif à la faire vivre. Il faut donc rassembler les travailleurs autour de cette vision, qu'ils y adhèrent, qu'ils y participent pour, au final, se sentir appartenir à une culture commune. L'entreprise libérée « *encourage les employés à collaborer à la réalisation d'objectifs et de valeurs partagés au lieu de les inciter à travailler isolément dans le cadre étroit de leur intérêt personnel. Ainsi, les employés peuvent partager les ressources, y compris les connaissances, sans savoir exactement comment chacun d'eux en bénéficiera personnellement- tant qu'ils sont convaincus que l'entreprise dans son ensemble en bénéficiera* »<sup>35</sup>.

Cela explique pourquoi l'entreprise libérée est perçue et vécue par certains comme un véritable changement de paradigme amenant le « bonheur au travail »<sup>36</sup>. Elle donne à d'aucuns l'impression d'appartenir à une communauté, d'avoir une place au sein d'un groupe. Mais l'expérience montre également que cette responsabilisation individuelle de l'employé le conduit dans des états de stress, de fatigue psychologique et de *burn-out*<sup>37</sup>. Au Décathlon de Namur, certains travailleurs n'osent plus prendre des initiatives parce que les responsabilités qui en découlent se révèlent trop angoissantes. Aussi, l'attention particulière donnée à la culture d'entreprise est parfois perçue comme une instrumentalisation du lien social au service des objectifs de l'entreprise définis par les dirigeants et non les travailleurs.

### LIBÉRER POUR MIEUX REGNER

La philosophie de l'entreprise libérée n'est pas récente. Elle s'intègre dans un mouvement plus large de refonte du management qui vise à réduire les coûts de production tout en maximisant la performance et la rentabilité de l'entreprise. Dans un contexte où « *les capacités d'obéissance, de force, de répétition, et tout ce qui va dans le sens d'une routine bien maîtrisée tombent en désuétude* »<sup>38</sup>, il importe d'attirer et de mobiliser les travailleurs. Mais aussi de garder les meilleurs éléments dans un contexte de concurrence accrue entre travailleurs et entre entreprises, et d'offrir au-delà de la rémunération, une ambiance et des conditions de travail capable de retenir les travailleurs qui pourraient s'envoler vers de meilleurs horizons. Dès lors, la libération de l'entreprise offre un cadre de travail dans lequel

<sup>32</sup> Voir à ce sujet la thèse de doctorat de Julien Charles: « Une participation éprouvante: enquêtes sur l'autogestion, le management participatif, la participation citoyenne et l'empowerment », 2012.

<sup>33</sup> LINHART D., *op cit.*, p.9

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 9

<sup>35</sup> GHOSHAL Sumantra et BARTLETT Christopher, *op cit.*, p.242

<sup>36</sup> Titre d'un documentaire de Martin Meissonnier qui va à la rencontre de plusieurs entreprises libérées.

<sup>37</sup> Comme le montre le reportage de Special Investigation : « Metro, boulot, chrono : merci parton ! ».

<sup>38</sup> SALMON A., *La tentation éthique du capitalisme*, Paris, La Découverte, 2007, p.76.

les travailleurs peuvent exercer une certaine liberté puisqu'ils peuvent décider comment ils désirent travailler. Les hiérarchies sont aplaties, les travailleurs plus autonomes et plus responsables. Les dirigeants, parce qu'il en reste, inculquent la vision de l'entreprise et doivent la faire vivre afin de fédérer les travailleurs autour de l'entreprise. La viabilité de la structure devient encore plus consciemment le leitmotiv de ses membres et la mission pour laquelle il faut se démenner.

Certains voient dans la libération des entreprises une porte d'entrée à la remise en question plus fondamentale des rapports de production et du « contentieux inépuisable ». La place donnée à la participation des travailleurs, aussi minime soit-elle, présagerait d'une émancipation plus importante de ces derniers, émancipation capable au fur et à mesure de renverser le rapport social de production capitaliste. Cependant la philosophie de l'entreprise libérée n'a absolument pas l'ambition de renverser ce dernier.

Ou au contraire, l'entreprise libérée serait un système quasi parfait pour occulter les contradictions. Il instillerait une vision consensuelle des rapports sociaux. Une vision consensuelle qui empêche davantage la prise de conscience des contradictions et leur remise en question. Dans ce contexte, selon Frédéric Lordon, « *La vraie entreprise libérée, c'est celle qui s'est libérée du principe de la propriété financière (...) et qui se réordonne sur une base explicitement politique, c'est-à-dire démocratique* »<sup>39</sup>.

L'entreprise libérée réintroduit donc une question qui ne cesse de se poser dans le monde de l'entreprise : celle du champ de la participation des travailleurs. Or, elle occupe beaucoup les acteurs de l'économie sociale dont l'un des quatre principes est justement la « gestion démocratique » de l'entreprise. Si la finalité de la participation des travailleurs dans l'entreprise sociale diffère fortement de celle de l'entreprise libérée, les modalités de cette participation peuvent parfois apparaître bien identiques. En effet, les décisions stratégiques dans une entreprise sociale commerciale sont également prises par les actionnaires ou coopérateurs. Dans une association, elles le sont en assemblée générale ; Dans le cas où les travailleurs n'ont pas le droit de vote dans ces organes, le champ de leur participation s'arrête à celui de l'opérationnalisation de leurs tâches quotidiennes, tout comme pour les travailleurs d'une entreprise libérée. Intégrer les travailleurs dans les décisions opérationnelles et stratégiques de l'entreprise compléterait utilement le paradigme « renversant » de l'économie sociale. Et dans cette perspective, la participation des travailleurs s'insère dans un paradigme bien plus novateur : En plus d'être des entreprises dont l'objectif n'est pas la maximisation du profit mais bien la plus-value sociale elles deviennent des entreprises dont le rapport social de production capitaliste est dépassé.

**Pour citer cette analyse :** Violaine WATHELET, « Entreprise libérée... mais de quoi ? », Analyse, SAW-B [en ligne : [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)], 2016.

**Mots-clés :** management, démocratie, participation, salariat, gouvernance, entreprise libérée

<sup>39</sup> LORDON F., *op cit.*, p.143

## LES ANALYSES DE SAW-B



*Les analyses de SAW-B sont des outils de réflexion et de débat. Elles posent un regard critique sur les pratiques et objectifs des entreprises sociales mais aussi sur notre société, nos modes de consommation, de production. Leur visée est de comprendre les réalités, décoder les enjeux et, collectivement, construire les réponses aux difficultés rencontrées par les alternatives économiques.*

*Ces textes sont le résultat des interpellations des acteurs de terrain et de nos recherches. Vous pouvez y contribuer : faites-nous part de vos questions, commentaires et propositions en amont ou en aval de ces textes. Si vous le souhaitez, nous sommes à votre disposition pour aborder, au sein de votre entreprise sociale ou de votre collectif citoyen, les thèmes traités dans ces analyses. Contactez-nous : [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be)*



SAW-B, Solidarité des Alternatives Wallonnes et Bruxelloises, est une fédération d'entreprises d'économie sociale qui regroupe plus de 120 membres. Nous cherchons à faire mouvement pour l'alternative économique et sociale.

Nos actions : défendre et représenter l'économie sociale ; soutenir et accompagner des porteurs de projets d'économie sociale ; susciter une réflexion critique à propos des alternatives économiques, avec les travailleurs des entreprises d'économie sociale et avec les citoyens investis dans des initiatives solidaires.

SAW-B est reconnue comme agence-conseil par la Wallonie et comme acteur d'éducation permanente par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Toutes nos analyses sont sur [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be).

