



# Petit lexique critique : entreprise libérée

## Pour une réappropriation collective du travail



# Petit lexique critique pour une réappropriation collective du travail

Le travail est dans nos sociétés une expérience centrale. Elle mérite réflexion sur son évolution récente et surtout sur son futur, ses futurs. Après avoir réuni des réflexions et des productions sur le phénomène d'atomisation du travail (télétravail, numérisation et automatisation, plate-forme digitale, etc.), le Centre Vidéo de Bruxelles a entamé le 1<sup>er</sup> mai dernier la diffusion d'un deuxième volet, portant cette fois-ci sur la réappropriation collective du travail. Un site web est dédié au partage des multiples traces des activités organisées dans le cadre de cette campagne : [www.nosfuturs.net](http://www.nosfuturs.net).

En amont du lancement du deuxième volet, SAW-B a été sollicité pour apporter son regard et sa contribution à la réflexion. C'est ainsi qu'un événement a été organisé entre divers partenaires et avec la participation de Thomas Coutrot et de multiples acteurs<sup>1</sup>. C'est aussi ainsi que l'idée d'un abécédaire ou lexique nous est venue. Dans les diverses réalisations audiovisuelles produites par le CVB, certains termes reviennent régulièrement. Or leur compréhension n'est pas toujours aisée et font souvent l'objet de discours et projections avec lesquelles nous sommes en désaccord. L'objectif des analyses que nous avons produites est donc à la fois de rendre accessible certains concepts, de permettre aux lecteur·rice·s de se les approprier, de se les figurer, tout en prenant position.

Les termes suivants ont fait l'objet chacun d'une analyse : autogestion, coopérative, intelligence collective (sociocratie, holocratie... démocratie réelle), entreprise libérée, gouvernance, travail. Pour atteindre ces objectifs, une réflexion a été menée sur la forme des textes à produire. La contrainte était que ceux-ci soient courts (pour être publiée sur le site web de la campagne<sup>2</sup>). Comme la brièveté d'un texte ne permet pas facilement la nuance et l'analyse critique, nous avons opté pour une multiplicité de textes courts pour chaque terme à analyser. Une mosaïque a ainsi été constituée autour de chaque terme avec pour chacun : deux images, une actualité, une définition, une citation, une interprétation, une histoire personnelle et un futur possible.

Les textes ainsi produits peuvent être lus ensemble ou séparément, dans un ordre ou un autre. Les liens entre eux sont doubles : la forme et la structuration est chaque fois identique, le fond est constitué de ce double questionnement : comment réorganiser le travail et quel sens donner au travail ainsi réorganisé?

## Entreprise libérée

### Deux images



Les entreprises taylorisées se caractérisent notamment par une forte division du travail (spécialisation des tâches et distinction entre exécutants et concepteurs), ce qui est remis en question par les entreprises dites « libérées »



## Actualité

Une jeune romancière vient de publier son premier roman aux Editions de Minuit. *En salle* est la double description des souvenirs de la narratrice : ceux de son enfance marquée par la figure du père ouvrier et celle de ce qui est probablement son premier job au sein d'un restaurant d'une chaîne de fastfood. Y sont notamment décrites les relations avec sa manageuse et formatrice, appelée Chouchou. En voici un extrait :

*« Chouchou revient, elle a bien mangé, elle dit vous avez eu le temps de faire quoi pendant que j'étais partie ? Nous sommes trois en salle et elle nous attribue des tâches parce que sinon, on ne sait pas comment s'occuper. Chouchou se demande comment on ferait sans elle. Elle enfle un pull lorsqu'elle a froid et tripote son gros téléphone lorsqu'elle sort fumer sa cigarette. Je dois attendre seize heures trente pour partir, appuie sur le bouton du terminal de paiement pour connaître l'heure.*

*Chouchou a peur que je m'ennuie alors elle me propose des activités, faire un tour de balayette, changer les poubelles comptoir, elle veut savoir si ça ne me dérange pas de nettoyer les toilettes. Je n'ai pas le temps d'y aller qu'elle se tourne vers une autre équipière et lui dit mais c'est pas possible, tout le monde sait le faire pourquoi pas toi ? Si je t'évalue, je te mets même pas la moyenne, changer une poubelle en plein rush c'est n'importe quoi. Comme elle ne connaît pas mon prénom, elle ne m'apostrophe pas et quand elle n'en peut plus, qu'en enfant a renversé une boisson, elle m'appelle la miss.*

*Chouchou enfle le tablier de la partie du café lobby et prétend qu'elle est débordée par une autre tâche. Elle encaisse le client et s'en plaint auprès d'une équipière, tu vois ça faisait deux minutes qu'il attendait et j'ai été obligée de m'en charger, c'est pas possible ça, dès que quelqu'un attend il faut l'encaisser le plus vite possible. Chouchou dit, tu me feras le tour de, j'ai envoyé machine sur les tables, tu me fais les toilettes, tu me fais les tables, tu me fais les boiseries avec un petit chiffon. Nous travaillons dans le salon de Chouchou. »*

Tout le monde a déjà observé des scènes pareilles, ne fût-ce qu'en tant que consommateur·trice. Il est vrai que c'est la norme dans beaucoup d'emplois. Pourtant, certaines entreprises ont évolué, parfois de manière apparemment radicale. C'est notamment le cas des entreprises libérées dont une des caractéristiques est précisément de supprimer certains échelons de la hiérarchie et de rendre les travailleur·euse·s autonomes et responsables de leur travail, en supprimant les boucles de contrôles par des tiers et en inversant la relation ordinaire entre le management et les employé.e-s, le premier devant être au service des seconds et non l'inverse. En Belgique, certains magasins Décathlon sont organisés de la sorte, ainsi que certains services publics comme le SPF Mobilité.

## Une définition

Une entreprise libérée est définie par Isaac Getz et de Brian Carney comme : « *une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon d'entreprendre* »<sup>3</sup>. Les entreprises libérées sont présentées par l'un de ses hérauts, Jean-François Zobrist,

directeur de l'entreprise libérée Favri, comme opposées aux entreprises taylorisées, basées sur une extrême division et contrôle du travail. Les entreprises taylorisées sont désignées comme des « sociétés comment », qui consacrent beaucoup de temps à expliquer aux salariés comment précisément faire leur travail. Les entreprises libérées seraient des « sociétés pourquoi », qui privilégient la finalité et donc le sens de ce travail.

## Une citation

*« Le mouvement des entreprises libérées apparaît ainsi comme une des têtes de l'hydre managériale qui sans cesse repense et rejoue sur différentes tonalités l'exercice de la domination des salariés. Qui jamais ne renonce à la manne de la subordination pour inventer les modes les plus efficaces de réalisation des profits. Qui toujours a la prétention d'innover pour le plus grand bien de tous en reconnaissant les erreurs du passé. [...] De la modernisation des années 1980 (véhiculant les valeurs de l'humanisme, du bonheur, de la réalisation de soi et de l'éthique, tout en veillant à concrétiser la subordination par des prescriptions omniprésentes), aux entreprises libérées unilatéralement par leur leader (qui choisit très personnellement en quoi consistera cette libération en fonction de ses propres objectifs), on voit avec quelle constance le caméléon managérial avance, de quoi le boa managérial se nourrit. Il parvient à prendre de cours toutes les critiques par une accélération du changement et une rhétorique bien huilée fondée sur une succession de mea culpa. Les salariés, pris dans une relation personnalisée et solitaire à leur travail dans un contexte de marché du travail tendu, semblent de leurs côtés désireux d'y croire et toujours prêts à s'investir dans un nouveau pacte de Faust... ».*

*Danièle Linhart, L'insoutenable subordination des salariés, ERES, 2021.*

## Une interprétation

Le choix de la citation ne permet pas beaucoup de doute sur notre interprétation de la valeur de l'expérience des entreprises libérées pour la démocratie économique<sup>4</sup>. Celles-ci sont une évolution des moyens mis en œuvre par une entreprise mais pas de ses fins. Les entreprises libérées peuvent redonner du sens au travail par les zones d'autonomie qu'elles concèdent aux travailleur·euses·s. Par cette autonomie, comme le dit Thomas Coutrot, « il s'agit de relâcher la pression du « travail mort » (les procédures, les consignes, les contraintes mécaniques, ...) sur « le travail vivant » (la nécessaire créativité inhérente au travail humain), sans toutefois remettre en cause le monopole de décision capitaliste sur les finalités du travail »<sup>5</sup>. Du point de vue de l'économie sociale et solidaire, le phénomène des « entreprises libérées » doit être considéré comme une illustration de la capacité des acteurs capitalistes à tenir compte et intégrer dans leurs pratiques renouvelées les critiques fondamentales dont ils font l'objet. Il comporte aussi le risque de voir se diffuser une vision idéalisée et simpliste du changement social : avec les entreprises libérées, il repose sur le bon vouloir des entrepreneurs qui se désignent parfois comme « leaders libérateurs », « leaders sans ego », sans se rendre compte du paradoxe dont cette position est porteuse, et évite de remettre en question le rôle du marché dans la vie de l'entreprise.

## Une histoire personnelle

Une entreprise libérée permet aux travailleur·euse·s de davantage décider de comment iels vont s'organiser entre eux pour répondre aux attentes qui leur sont adressées. Un groupe d'entreprises d'économie sociale dans lequel j'ai travaillé invite les travailleur·euse·s à devenir membre de l'Assemblée Générale de l'association qui détient le capital de toutes les entreprises du groupe. L'Assemblée Générale est convoquée plusieurs fois par an, à chaque fois qu'une décision stratégique doit être prise. Les membres sont informés des tenants et aboutissants de la décision à prendre, des débats se tiennent et un vote est souvent organisé en vue d'orienter le groupe. Dans un cas, la participation porte sur des enjeux concrets et proches sans s'étendre aux visées de l'entreprise ou aux décisions stratégiques. Dans l'autre situation, c'est plutôt l'inverse où l'accent est mis sur la participation des travailleurs aux grandes orientations, c'est-à-dire des enjeux plus abstraits et lointains. Une question intéressante me paraît être l'équilibre à trouver entre ces deux champs d'application de la participation aux décisions : décisions me concernant ou concernant mes collègues les plus proches d'une part, décision concernant l'ensemble de l'entreprise d'autre part. Cet équilibre dépend du projet démocratique à l'œuvre (la participation est-elle une fin en soi ou est-elle uniquement un moyen au service d'autres finalités ?) mais aussi des capacités à organiser la participation à des niveaux forts différents (comment organiser la participation à des décisions opérationnelles ou la participation à des décisions stratégiques ?).

## Un futur possible

Etant donnée notre critique des entreprises libérées comme une opération managériale ne remettant pas véritablement en cause le pouvoir des détenteurs du capital au sein des entreprises, nous ne voyons pas de futur possible dans cette direction. En revanche, comme le lance 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>6</sup>. Un auteur a imaginé une forme d'entreprise qui serait sans propriétaire et sans capital<sup>7</sup>, libéré du pouvoir des actionnaires. Les fonds propres de l'entreprise (son capital de départ augmenté des profits mis en réserve) dont Benoit Borrits conçoit le modèle seraient constitués par des dettes accordées par un système bancaire lui-même socialisé et territorialisé (c'est-à-dire financé par les cotisations sociales et géré par la population d'un pays (qui déciderait les finalités de la production sur base de critères écologiques et sociaux). De telles entreprises n'appartiendraient plus à personne de manière formelle mais seraient bien cogérées par les travailleur·euse·s et les usagers ou bénéficiaires de l'action de l'entreprise. Cette proposition a le mérite de dessiner les contours d'un futur possible, qui revient à pousser plus avant certaines pratiques déjà existantes (notamment les coopératives). A noter qu'elle passe par un changement du cadre dans lequel les entreprises évoluent (changement institutionnel) et pas seulement par une nouvelle forme d'entreprise (changement organisationnel).

## Sources des images

Entreprise libérée :

- Les entreprises taylorisées se caractérisent notamment par une forte division du travail (spécialisation des tâches et distinction entre exécutants et concepteurs), ce qui est remis en question par les entreprises dites « libérées » :  
[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Call\\_center %288301477546%29.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Call_center_%288301477546%29.jpg)
- Sans commentaire : image SAW-B

## Notes

---

<sup>1</sup> L'événement était co-organisé par l'APMC-Smart, le collectif Ce qui Nous Arrive (CESEP, la Fédération des Services Sociaux, la Fédération des Maisons Médicales, Lire et Ecrire Bruxelles, Le Forum), le Centre Vidéo de Bruxelles et SAW-B.

<sup>2</sup> Une version partielle du lexique a été publiée à cette adresse : <https://www.nosfuturs.net/petit-lexique.html>

<sup>3</sup> Isaac Getz et de Brian Carney, *Liberté & cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, 2016.

<sup>4</sup> Notre position sur le sujet a été développée dans ce texte : Violaine Wathelet, « Entreprise libérée.. Oui, mais de quoi ? », analyse SAW-B [www.saw-b.be], 2016.

<sup>5</sup> Thomas Coutrot, « Management participatif (2) », dans G. Petit, L. Blondiaux, I. Casillo, J.-M. Fourniau, G. Gourgues, S. Hayat, R. Lefebvre, S. Rui, S. Wojcik, & J. Zetlaoui-Léger (Éds.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation*, DicoPart (2ème édition) [<https://www.dicopart.fr/management-participatif-2-2022>], 2022.

<sup>6</sup> Frédéric Lordon, cité dans ORTOLI S., FERRARATO C., « Un traité économique-politique », dans *Philosophie magazine*, Hors-série n° 29, printemps 2016, p. 143.

<sup>7</sup> Nous avons discuté cette proposition dans : Mathieu Vanwelde, « Une économie sans propriétaires ? », analyse SAW-B [www.saw-b.be], 2018.



SAW-B

Avec le soutien de



***Ce texte vous parle, nos idées vous interpellent ? C'est le but !***

Cette analyse s'inscrit dans notre démarche de réflexion et de proposition sur des questions qui regardent la société. Si vous voulez réagir ou en discuter avec nous au sein de votre groupe, de votre espace, de votre entreprise, prenons contact. Ensemble, faisons mouvement pour une alternative sociale et économique !

N'hésitez pas à nous contacter : [info@saw-b.be](mailto:info@saw-b.be) ou 071 53 28 30

*À la fois fédération d'associations et d'entreprises d'économie sociale, agence-conseil pour le développement d'entreprises sociales et organisme d'éducation permanente, SAW-B mobilise, interpelle, soutient, et innove pour susciter et accompagner le renouveau des pratiques économiques qu'incarne l'économie sociale. Au quotidien, nous apportons des réponses aux défis de notre époque.*

**Rédaction** : Quentin Mortier

**Relecture** : Antoinette Dumont et Jean-François Herz

