

Faire sens de l'entreprise libérée : nouvelle alternative ou réhabilitation de la figure des patrons sociaux ?

Olivier Jégou et Laurent Taskin

Document de travail – ne pas diffuser

Résumé

Les phénomènes contemporains de libération ou de réinvention de l'entreprise questionnent les chercheurs en sciences sociales. En quoi ces figures de l'entreprise moderne sont-elles novatrices, quel projet original proposent-elles et, surtout, le projet d'autonomisation voire d'émancipation des travailleurs a-t-il, cette fois-ci, une chance de se concrétiser largement ? Alors que les premières recherches sur le sujet se focalisent sur les spécificités des formes organisationnelles en question et s'échinent à démontrer en quoi l'entreprise libérée s'inscrit dans les logiques, traditionnelles, de l'empowerment, du management participatif ou encore de l'organisation par projet, nous proposons d'envisager qu'une spécificité majeure de ce projet tient dans la figure réinventée du *patron*. L'entreprise libérée ou réinventée est en effet largement personnifiée au travers de son patron, à qui incombe la lourde responsabilité de la libération ou de la réinvention des normes du vivre ensemble. Une clé de lecture qui permet de mieux saisir de quoi ces projets de libération en retournent est selon nous de positionner cette ambition de libération dans une filiation avec la figure du « patron social » du XIX^e siècle, éclairé par la doctrine sociale de l'Église catholique et les utopies socialistes. En ce sens, notre proposition plaide pour l'intérêt de la dénaturalisation des évidences managériales et, en particulier, pour la contextualisation des innovations organisationnelles, dans une perspective de recherche critique en management.

Mots clés : entreprise libérée, management humain, utopie, figure du leader, patrons sociaux, perspectives critiques en management, contextualisation

1 Introduction

Les principes de libération et de réinvention de l'entreprise (Carney and Getz 2009, 2016; Laloux 2014) sont à la mode depuis quelques années. Inspirés par les histoires d'entreprises offrant une très grande liberté d'action et d'organisation à leurs travailleurs, quelques chefs d'entreprises et directeurs de services publics français et belges ont décidé d'emboîter le pas et de « libérer » leur organisation et leurs travailleurs (Pocheco, Poult, Chronoflex et certains ministères fédéraux belges en sont des exemples).

Étrangement, et bien que prétendant à certains égards à une forme de scientificité, ces projets ne s'inscrivent pas dans la continuité des travaux de recherche et expériences menés depuis les années 1950 en matière d'autogestion, de management socio-économique, de sociocratie ou management participatif – dont ils partagent pourtant largement les principes. Le niveau d'analyse est davantage celui de l'individu et, singulièrement, du patron appelé à devenir « leader libérateur ». En témoigne la mobilisation abondante des théories X et Y de McGregor, mais aussi l'attention portée à ces figures singulières de la libération de l'entreprise dont les noms sont familiers et les intentions sincères : Jean-François Zorbist, Frank Van Massenhove, Emmanuel Druon ou Laurent Ledoux, pour ne citer qu'eux.

Quel sens, dès lors, donner à ces entreprises réinventées, au-delà de leur projet d'organisation du travail qui n'a rien de vraiment original ? Et si la singularité de ce projet tenait davantage de la réhabilitation de la figure du « patron social » ? C'est la question qui guide cette recherche et qui amène à aborder le projet de libération de l'entreprise sous un angle historique et à prendre la mesure de cette idée pour le management humain de ces organisations. En d'autres termes, la présente communication a pour objectif de proposer une interprétation à donner à ce type de proposition et à ses porteurs en les contextualisant comme les avatars contemporains du paternalisme patronal des XIX^e et XX^e siècles.

Dans un premier temps, suivant une analyse de contenu, nous faisons émerger les caractéristiques des projets de et explicitons les dynamiques impulsées par ces « patrons sociaux ». Organisant le cadre de vie des travailleurs en bâtissant des cités ouvrières, en y ouvrant des écoles et des lieux de culture, ceux-ci estimaient servir un idéal humaniste de dignité de la personne humaine, tout en développant un système « total » au pouvoir disciplinaire important (voir Taskin & Dietrich, 2016, p. 71-72). Dans un deuxième temps, nous montrons comment les propositions de libération d'entreprises, appuyé par les résultats d'une étude de cas réalisée dans une entreprise libérée dans le secteur du commerce, s'insèrent bel et bien dans la continuité idéologique (éthique) de ces projets. Finalement, nous discutons des enjeux que cette vision paternaliste soulève pour le management humain des organisations et, paradoxalement, le faible pouvoir transformateur que celle-ci apporte pour les pratiques de gestion, mais aussi les structures de gouvernance d'entreprises ainsi « réinventées ».

2 L'œuvre des « patrons sociaux »

Au cours du XIX^e siècle, certaines cités ouvrières ont vu le jour. À Bois-le-Duc, dans le Hainaut belge, la direction du charbonnage décide d'ériger des logements pour les ouvriers dès 1836. La construction de la cité de Bosquetville s'achèvera en 1853. Le site est emblématique des cités ouvrières et est classé au patrimoine mondial de l'humanité, par l'Unesco, en 2012. On y trouve, outre les logements des ouvriers et des directeurs, toute une série d'infrastructures communautaires. Les ouvriers se nourrissent (épicerie, moulin brasserie, boucherie), se délassent (café, salle des fêtes en 1854, parc et kiosque en 1900), se soignent (hospice en 1861, hôpital en 1909), s'éduquent (écoles et bibliothèques entre 1849 et 1921) et prient (église Sainte

Barbe en 1905) dans une cité isolée du tissu urbain (Simonis-Boon, 1985). Mais, qu'est-ce qui amène des patrons à construire de telles cités ?

Historiquement, cette forme d'action patronale est qualifiée de paternalisme, caractéristique de l'action de ce que l'on peut aussi appeler « patrons sociaux ». Le paternalisme se définit comme « un système régissant les relations entre employeur et salariés d'une entreprise dans leur totalité. [...] Il naît dans la sphère du travail, mais vise à intégrer donc à protéger l'homme avant, pendant et après, à l'échelle de la journée, de la semaine, de l'année, de la vie » (Gueslin, 1992, p. 201). Philippon (2007) situe l'émergence du paternalisme comme mode de gouvernement de l'entreprise avec l'émergence du capitalisme familial dont il est ici question.

Il importe toutefois de souligner deux développements de ce paternalisme d'entreprise. Qualifié de patronage par ses principaux promoteurs en France, dont Frédéric Le Play dans son ouvrage *La réforme sociale* (1874), cette mentalité tente de concilier « la nécessité de réformes sociales avec le concept d'indépendance et d'autorité des chefs d'entreprise » (Kolboom, 1984, p. 95). Le patronage émerge dans un effort de conciliation de la vie rurale avec les exigences de l'industrialisation naissante. La bourgeoisie s'impose ainsi par ses mesures de patronage comme la nouvelle élite rurale assurant le rôle auparavant joué par l'aristocratie ou les corporations de l'Ancien Régime (Noirel, 1988).

Comme l'explique Noirel (1988), ces patrons étaient mus dans leurs projets, à la fois par un idéalisme humaniste et par un pragmatisme utilitariste. Un idéal humaniste, car, chez certains, la volonté d'améliorer la condition ouvrière, par le travail et l'éducation et l'accès aux soins, notamment, était affirmée et rapportée. La construction du logement ouvrier n'était pas l'apanage de ces entrepreneurs, mais tous ne sont pas allés aussi loin dans la mise en place de projets intégrés de « cité ouvrière idéale ». Un pragmatisme utilitariste, également, car il s'agissait d'attirer une main d'œuvre nécessaire à l'industrialisation du début du XIXe siècle. Il s'agit pour la France d'une période d'intensification du développement de l'industrie primaire d'extraction des ressources comme le charbon et le fer qui font émerger des opportunités qui ne sont pas à la porte des urbanisations existantes et contraignent les promoteurs de ses projets industriels à conserver leur main d'œuvre à portée. Parce que les manœuvres n'étaient pas toujours nécessaires au travail mené dans ces ateliers, un premier axe de ce paternalisme prenait notamment la forme de la mise à disposition de terres et de maison afin de permettre aux manœuvres de cultiver et vivre de leur terre dans les périodes où il n'y avait pas de travail pour eux dans l'entreprise. En ce sens, on peut parler de pragmatisme pour l'entreprise qui s'assure une réserve de main d'œuvre à sa disposition pour assurer la flexibilité de sa production. Toutefois, on voit bien aussi que l'entreprise vient jouer un rôle qui n'est pas neutre et qui consiste à se préoccuper du bien-être de ses travailleurs, en tout lieu et en tout temps (Noirel, 1988).

Les importants mouvements de grève de la fin du XIXe siècle, la massification de la production en usine, l'entrée en scène de nombreux ingénieurs de production crée une rupture d'avec les formes de patronage énoncées précédemment. Plusieurs entreprises industrielles, toujours en demande d'une main-d'œuvre à leur disposition, vont adopter des formes d'interventions encore plus importantes. Noirel (1988) explique qu'à la différence du patronage qui visait d'abord à donner aux ouvriers les moyens de pouvoir à leur propre autarcie, plusieurs entreprises vont adopter des politiques paternalistes contribuant à placer les travailleurs dans des situations de dépendance vis-à-vis d'eux et ayant pour conséquence pour ces entreprises d'exercer un « contrôle total » sur le quotidien des ouvriers. Cela passe, notamment, par la construction cités ouvrières composées de logements (sans les jardins permettant aux ouvriers d'être le plus autarciques possible), d'hôpitaux, d'épicerie, de salles de fêtes, de lieux de cultes, jusqu'à la mise en place d'école à destination des femmes d'ouvriers pour qu'elles apprennent à devenir de bonnes ménagères (Noirel, 1988).

On retrouve un bon nombre de ces expériences encore aujourd'hui comme Bosquetville cité précédemment, Le Creusot opéré par les Schneider, Grand-Hornu en Belgique, Port-Sunlight à Liverpool. Parmi ces différentes tentatives aux motivations diverses, le familistère de Guise apparaît en décalage. Jean-Baptiste Godin, fondateur du familistère chercha toute sa vie à donner aux travailleurs les équivalents de sa richesse dans un « climat fondé sur l'association capital-travail-talent » (Capron & Draperi, 2003, p. 2). Fouriériste convaincu, Godin supporta financièrement plusieurs projets d'utopistes pour aller tenter d'implanter des colonies en Amérique (Lallement, 2009). Ingénieur industriel, Godin obtint plusieurs brevets sur des modèles de poêles en fonte qui lui ont permis de supporter le projet d'expérimenter l'utopie socialiste promue par Fourier sur le vieux continent dans le cadre d'une ville-usine. C'est ainsi qu'il développa dans l'Aisne à Guise le Familistère, un palais social pouvant accueillir environ deux mille travailleurs et leurs familles attenants à son usine. Comme le note Dos Santos, Godin ne voit pas le Familistère comme une fin en soi : « L'œuvre sociale du Familistère n'existe donc qu'en attendant que l'État assume sa responsabilité vis-à-vis des travailleurs : cette position est aux antipodes de l'opinion de la majorité des patrons qui, au cours du XXe siècle, défendront avec acharnement leurs prérogatives sociales contre les empiètements de l'État » (Dos Santos, 2014, p. 67). Il est toutefois opportun d'associer Godin aux démarches paternalistes, notamment lorsque l'on s'intéresse de plus près à l'importance qu'il accordait au programme pédagogique des élèves des travailleurs où il tentait d'inculquer la culture du mérite, culture qu'il cherchait aussi à valoriser dans l'usine.

En somme, on retrouve dans la figure du paternalisme patronal la combinaison d'une finalité humaniste et pragmatique. Incarné par la figure du patron, ce type de projet valorise à la fois un idéal de progrès social et de productivité. La concrétisation de ses idéaux passe par la prise en charge directe du bien-être matériel des travailleurs et de leurs familles par la mise en place de cités prenant en charge un nombre important d'infrastructures sociales.

3 L'entreprise libérée et réinventée réhabilite-t-elle le patronat social ?

L'entreprise libérée constitue un idéal type aujourd'hui assez accepté dont la paternité revient à Brian Carney et Isaac Getz, auteurs du best-seller « Freedom Inc. » paru en 2009¹. Ils définissent l'entreprise libérée comme une entreprise au sein de laquelle les travailleurs ont une liberté et responsabilité totale de leurs actes et de leurs initiatives. Prônant et promouvant une transformation radicale des entreprises, les auteurs identifient trois étapes clés de toute « campagne de libération » : il s'agit, d'abord, d'affirmer l'égalité de tous les membres de l'organisation ; ensuite, de définir la vision que l'entreprise poursuit, y compris sa vision pour les travailleurs ; enfin, de mettre en place des pratiques qui amènent les travailleurs à s'autogérer.

L'acteur-clé de cette transformation, pour Carney et Getz, est le « leader libérateur ». Loin de s'effacer derrière son bureau et de laisser le travail se faire, ce dernier est appelé à jouer un rôle fondamental dans l'entreprise. Getz et Carney remarquent que la majorité des entreprises qu'ils ont visitées se démarquent presque toutes par la présence d'un patron qui porte de front le projet et assure le maintien de sa culture d'égalité et de liberté. En un sens, le « leader libérateur » est appelé à jouer le rôle de gardien de la vision de l'entreprise et assure la transmission de culture organisationnelle.

¹ Pour la version française: Carney, B. et Getz, I. (2016) Liberté et Cie. Paris: . Brian Carney fut éditorialiste au Wall Street Journal Europe et Isaac Getz est professeur de leadership et de management à ESCP Europe et intervient auprès des responsables d'entreprises.

Ce type de récit parle à un public bien spécifique qui est celui des chefs d'entreprise qui cherchent à revoir leurs façons de faire et sont avides de pouvoir jouer un rôle différent dans leur entreprise. En témoigne notamment le cercle duquel s'est entouré Getz dans les dernières années pour la promotion de la libération d'entreprise qui est composé pour la plupart des patrons de PME françaises ayant opté pour la « libération » (Getz, Simmat, & Bercovici, 2016).

Le scientifique a pour réflexe de s'interroger sur l'origine des notions que le management charrie avec autant de régularité que d'originalité. Le projet de libération de l'entreprise s'inscrit ainsi dans la continuité d'autres initiatives plus ou moins bien établies, principalement issues d'une littérature *grise*, qui ont invité les responsables d'entreprises à ne pas considérer les personnes comme des ressources ou des objets, mais au contraire à mobiliser leurs qualités et, surtout, leur réflexivité. La nécessité d'abandonner un mode de management basé sur l'autorité et un ordre segmenté a été reconnue dès l'avènement de la bureaucratie wébérienne (voir, par exemple, le modèle du *un-management* proposé par Gore dès 1958). Ces approches managériales – qui ont pour noms le management participatif, les cercles de qualité, le management socio-économique ou la sociocratie – ont connu des fortunes diverses. Deux raisons principales peuvent être avancées pour justifier leur confinement dans une relative confidentialité. Premièrement, cela tiendrait du fait que l'accroissement de l'autonomie des travailleurs doit nécessairement aller de pair avec un partage du pouvoir, dans la prise de décisions, y compris par l'octroi du droit de disposer des profits et des moyens productifs de l'entreprise (Aktouf, 1992). Sans partage du pouvoir, jusqu'à envisager une démocratisation poussée du gouvernement de l'entreprise, le projet d'autonomiser et de responsabiliser les travailleurs serait fallacieux. Deuxièmement, l'incapacité à renouveler les modèles de management tiendrait de l'absence d'affirmation, en amont de ces transformations, d'une anthropologie alternative de l'homme au travail (Ghoshal, 2005). En demeurant inféodé à l'anthropologie de l'*homo economicus*, selon laquelle l'être humain est un optimiseur de son intérêt individuel, et le travailleur auteur d'opportunisme (Williamson, 1975) les théories du management sont incapables d'envisager authentiquement une gestion partagée de l'entreprise. Finalement, s'il devait y avoir en amont une réflexion sur la condition humaine du travail, l'entreprise libérée s'apparenterait davantage au socialisme utopique et aux patrons sociaux qui furent les promoteurs d'un mouvement d'émancipation des travailleurs sans précédent à la fin du XIXe et au début du XXe siècle, dont les cités ouvrières en sont les témoins.

Pourtant, par la radicalité affichée du projet (la *libération*), l'entreprise libérée semble constituer une alternative crédible aux modes de gestion traditionnels de l'entreprise. La pratique de l'autogestion et du leadership partagé, de même que la sincère conviction des patrons-leaders-libérateurs que nous avons rencontrés instillent un possible –mais partiel– dépassement des écueils précédemment évoqués.

À ce sujet, nos investigations empiriques et nombreux échanges avec les acteurs de cette libération nous amènent à poser le constat suivant : l'entreprise libérée est un mode de gestion de l'entreprise. C'est donc un dispositif matériel (avec ses codes, règles, statuts, lieux de délibération) et idéal (en référence à une vision forte qui transcende les membres de l'organisation) ou, en d'autres termes, un substrat technique et une philosophie de gestion. L'originalité – dont nous nous réjouissons, d'ailleurs – réside dans l'ambition de faire de la gestion de l'entreprise un projet émancipateur et mobilisateur. Toutefois, cette mobilisation est avant tout le fait d'une rupture, d'un contraste évident et quelque peu parodique d'avec l'idéal type de la bureaucratie des années 1970. Notre sentiment, à ce stade de nos recherches, est qu'il s'agit d'un modèle de gestion de l'entreprise et du travail au service du bien-être individuel. Une autre voie, qui nous semble incarner la logique radicale de la libération, serait la promotion une forme de gouvernement alternatif de l'entreprise, inspiré des modèles coopératifs (cf.

Paranque & Willmott, 2014). Dans ce cas, l'entreprise libérée aurait pu être un facteur d'émancipation du capitalisme financier, ce n'est pas son projet dominant².

3.1 Étude de cas

3.1.1 Méthodologie

La présente contribution se voulant exploratoire, l'entreprise Féton Sport Belgium a été choisie sur base du critère qu'elle est une entreprise s'affichant ouvertement comme une entreprise libérée, ou, du moins, en « libération » (Patton, 2002). Nous avons mené des observations dans un des magasins qu'elle opère dans un chef-lieu wallon et quelques entretiens semi-structurés avec un directeur régional, deux responsables de magasin, deux cadres de rayons, un vendeur et un ancien responsable de magasin maintenant RH au siège central de la filiale belge entre décembre 2016 et mars 2017. Les entretiens ont duré environ une heure et fait l'objet de prise de note et d'enregistrements de afin de réaliser une analyse thématique de leur contenu (Muchielli & Paillé, 2008).

3.1.2 Description du terrain

Féton Sport est un groupe international spécialisé dans la conception et la vente de matériel de sport. Il s'agit d'une entreprise non cotée en bourse et dont la propriété est dans les mains d'un actionnariat traditionnel familial depuis sa fondation. Le groupe est implanté en Belgique et Féton Sport Belgium y gère de façon autonome les activités du groupe. Depuis maintenant trois ans, le groupe a décidé d'emboîter le pas de la mode de libération d'entreprise en donnant l'opportunité à ses filiales d'adopter ses nouvelles modalités de gestion de l'organisation.

En Belgique, fait surprenant, la campagne de libération d'entreprise a été lancée par deux vice-présidents de l'entreprise qui partageaient en grandes parties les tenants de la philosophie managériale promue par Isaac Getz et Frédéric Laloux, ce qui n'était toutefois pas le cas de leur CEO. La stratégie adoptée par Féton Sport Belgique a été de d'abord investir dans la formation pour tenter de transformer les personnes avant de transformer les structures. Leur ambition était qu'en donnant une série de formation sur la libération d'entreprise et en développement personnel (apprendre à mieux se connaître, comprendre ses émotions, etc.), les personnes qui seraient prêtes pourraient changer leur environnement de travail pour qu'il colle davantage à ce qu'ils sont et veulent. Comme l'indique l'un des directeurs régionaux interviewé, il vise « l'inspiration et pas l'imposition ». En ce sens, « si les gens le font, c'est parce qu'ils le veulent, pas parce qu'ils sont contraints. Il s'agit du même concept dans chaque magasin, mais chaque magasin est unique et a sa vie spécifique. »

Cette procédure a eu pour effet de donner un caractère asymétrique à la campagne de libération entre les magasins et même à l'intérieur de certains magasins : dans un même magasin, comme constaté lors de nos visites, coexiste un atelier de vélo bien hiérarchisé, un rayon fitness où des co-coachs (cadre de rayon) partage des fonctions de management avec leurs travailleurs ou un rayon randonné où les travailleurs ont décidé de s'auto-organiser sans le concours d'un coach. Ayant été fortement influencé par un ancien directeur de magasin qui partageait les idéaux de la libération d'entreprise, le magasin de Namur a pu prendre une avance par rapport à d'autres magasins. De l'avis de la majorité des informateurs interrogés, ce directeur de magasin a incarné et incarne toujours pour eux le leader libérateur du magasin, la personne qui a pu jouer un rôle à la fois de protecteur face aux niveaux supérieurs de l'organisation du travail et d'initiateur de par sa conviction envers la philosophie de libération.

² Notons toutefois que certains dirigeants-propriétaires de ces formes d'entreprises envisagent à l'heure actuelle une manière d'impliquer les salariés de leur entreprise dans le capital de celle-ci. Ceci soulevant d'autres types de questions, au regard de la littérature critique qui existe déjà sur ces formes de travailleur-propriétaires.

Le départ de ce même directeur a amené les sous-directeurs du magasin à vouloir changer l'organisation de la direction du magasin pour favoriser une direction collégiale à quatre où chacun porte le titre de co-leader et où le travail global de « direction » du magasin est réparti équitablement entre les co-leaders. Au lieu de valoriser la spécialisation fonctionnelle entre les leaders du magasin, cette équipe voulait favoriser la polyvalence.

Au-delà de la stricte réorganisation des structures, nous voulions attirer l'attention sur la transformation du type d'intervention patronal qui se caractérise par la prise en charge des travailleurs et de leur rapport psychoaffectif au travail. Ici, ce sont les multiples formations de développement personnel qui nous ont marqué notre attention. Pour produire cette libération, le choix des dirigeants belges de Féton sport s'est dirigé vers l'usage de séminaires animés par des consultants et leur équipe de formation interne spécialisés dans la compréhension de soi et dans le management authentique. Comme l'explique l'un des animateurs de ces formations :

Les gens ne se connaissent pas suffisamment. Il faut apprendre à écouter son corps, ses tripes. C'est une langue qui a été oubliée. Je pense que y'a 2000 ans des gens savaient le faire bien mieux que nous. *Rires*. Aujourd'hui, ben on est tellement dans la tête que je pense, qu'il faut réapprendre tout ça. C'est en partie ce que l'on fait avec nos formations de développement personnel. C'est écouté qui j'suis, ce que ça me fait et puis finalement réagir en tant que personne et non pas en tant que collaborateur. C'est réhumanisé. *Guillaume, RH et formateur*.

Les candidats à ses formations ont été pour la plupart cooptés par les « leaders libérateurs », soit les deux vice-présidents mentionnés plus tôt. Le plus intéressant, c'est que ces formations ne sont pas des formations visant explicitement à faire des travailleurs des « meilleurs travailleurs » ou des « travailleurs heureux ». Les différents témoignages récoltés vont dans le sens de formation qui permette de mieux se comprendre et de mieux se confirmer à soi-même si l'on est ou non à sa place chez Décathlon. Comme l'explique l'une des coleader rencontrée :

J'ai appris avec les formations que j'aime la vente et le service au client. La formation m'a permis d'identifier que je suis une entrepreneuse dans l'âme. (...) Je ne sais pas si Décathlon c'est vraiment ça. J'aime la vision hein, de rendre le sport accessible au plus grand nombre, mais c'est clair que ça ne me branche pas autant, par exemple, que l'environnement ou l'alimentation saine. (...) C'est vrai que si Féton Sport ne faisait peut-être pas assez pour l'environnement, je finirai peut-être par partir monter mon propre projet. *Fanny, Co-Leader*.

Il nous est apparu que l'entreprise, en investissant dans des formations de développement personnel de la sorte, donnait un grand service à ses employés qui finissait par découvrir qu'ils ne se projettent finalement pas travailler pour Féton Sport toute leur carrière. En procédant de la sorte, Féton Sport s'assure toutefois que ceux qui resteront partagent les mêmes valeurs et adhère au projet participation des travailleurs. Il est encore plus intéressant de noter que cela transparait dans le sentiment d'aversion envers le syndicalisme dans le chef des cadres et leaders rencontrés.

3.2 Discussion

Le parallèle que nous tissons entre les cas classiques issus de l'historiographie du travail à l'ère industrielle et les expérimentations actuelles se basent notamment sur la nature philanthropique caractérisant le don fait par l'entreprise et ses dirigeants aux travailleurs. Investies d'ambitions

tout autant humanistes que pragmatiques, les politiques généreuses de lutte contre la paupérisation menée par les « patrons sociaux » au XIXe siècle intervenaient au niveau des besoins premiers des individus (logement, accès aux soins de santé, éducation), avant de s'étendre aux loisirs (culture). Force est d'admettre, en ces temps-là, que la place de l'intervention patronale dans la lutte contre la paupérisation de sa force de travail est devenue vaine compte tenu de la réappropriation de cette mission par l'État. L'entreprise n'étant plus responsable d'assurer un minimum de qualité de vie à ses travailleurs autres que par le biais de la rémunération et de la contribution à des fonds nationaux de protection sociale, l'intervention patronale se trouve réduite à des dimensions qui n'ont plus l'équivalent d'avec le type de réalisation que l'on pouvait voir au XIXe siècle. Cela, toutefois, jusqu'à ce que l'entreprise affronte une nouvelle forme de critique mettant à mal son image d'employeur.

Il est intéressant de mettre ici en résonance la montée de la « critique artiste » (Boltanski & Chiapelo, 1999) et comment certaines entreprises ont fait un pas analogue aux patrons sociaux de l'époque industrielle en voulant jouer les philanthropes de la réalisation de soi au travail. Le fond de la critique artiste est de dénoncer le dirigisme des patrons d'entreprise. Si cette critique est admise à l'encontre des multinationales américaines branchées que sont les Google ou Apple (ces modèles d'entreprises totales ont été largement critiqués dans ces termes), force est de constater que les rares réalisations se revendiquant de l'entreprise libérée ou réinventée ne rentrent pas tout à fait dans la même catégorie. Il ne s'agit pas de dénoncer une culture organisationnelle ou des modes d'organisation claniques (on joue au travail, on prend soin de son corps, de son animal domestique, on se soigne, etc.) qui ont pour seule fin d'accroître la performance au travail, il s'agit plutôt de s'attacher à une personne, faite de chair et d'os, le plus souvent sincère dans ses ambitions ; là où, dans les modèles précédents, le patron incarnait tantôt le génie, tantôt la folie, mais pas le projet humaniste de l'entreprise et de son management. La question est donc sensiblement différente et la critique artiste, attachée aux dispositifs de gestion, doit faire place à une critique incarnée, centrée sur la personne du patron.

Le parallèle peut toutefois être établi (voir Tableau 1) dans la mesure où l'entreprise tente, par son acte de libération, de donner aux travailleurs la satisfaction de leurs besoins secondaires en termes de réalisation de soi, de bien-être psychologique et d'autonomie. En offrant à ses travailleurs un accès à des formations de développement personnel pour que les travailleurs apprennent à se découvrir eux-mêmes ou des cours de yoga, méditation et tai-chi pour qu'ils apprennent à maîtriser leurs émotions, Féton Sport dépasse son strict rôle de pourvoyeur d'emploi. Il prend, en tant qu'employeur, le rôle de pourvoir à ses travailleurs « ce qui est bon pour eux ». Ici aussi, on peut y déceler une ambition humaniste, mettre l'humain au cœur du projet de l'organisation en se souciant du bien-être de ses travailleurs, mais aussi une ambition pragmatique de s'assurer une réduction du turn-over.

Tableau 1 - Caractéristiques comparées des projets de libération d'entreprise et de paternalisme social

		Paternalisme	Entreprise Libérée
Figure (personnification)		Patron social	Leader libérateur
Énoncé (tensions)	<i>Finalité humaniste</i>	<i>Progrès social</i>	<i>Progrès social</i>
	<i>Finalité paternaliste (ou pragmatique)</i>	<i>Productivité</i>	<i>Productivité</i>

Dispositif idéal (justification)	Bien-être matériel des travailleurs, éducation	Bien-être psychologique des travailleurs, leadership partagé
Dispositif matériel (technique)	Cités (logement, école, hôpital, église, théâtre, épicerie, etc.)	Partage de la gestion de l'entreprise (conseil, assemblées, équipe, projet, etc.)

Ce que Féton Sport nous apprend en comparaison avec les nombreux autres cas d'entreprise libérée présentés dans *Liberté et cie.* de Carney et Getz, c'est que la prise en charge de la campagne de libération ne dépend pas ici du rôle d'un patron un peu classique qui jouerait le rôle du leader libérateur, sauvant le peuple de son entreprise des griffes contemporaines de l'aliénation au travail, mais bien de l'action de différentes individualités à qui les rênes ont été offertes pour mettre en place ce genre de projet. Bien évidemment, dans le cas qui nous occupe chez Féton Sport en particulier, si le projet est en place, c'est parce que les actionnaires ont donné le feu vert au CEO du groupe pour que les filiales nationales puissent mettre en place ce genre de pratiques, mais il est intéressant de voir que l'on est ici très loin des patrons décrits dans la littérature sur l'entreprise libérée et cela peut s'expliquer de par la structure décentralisée du secteur du commerce de détail. La littérature actuelle sur la libération d'entreprise fait davantage voir des personnages de la trempe de Jean-François Zobrist, ex-patron de la firme FAVI ou William L. Gore, qui sont des patrons présents dans leur entreprise et qui sont investis quotidiennement dans le travail de libération de leur entreprise. Dans le cas qui nous occupe, bien que les personnes jouant le rôle de leaders de la libération chez Féton Sport semblent vouloir être très présentes dans les magasins, ils doivent en quelque sorte transférer cette autorité aux personnes qui sont le mieux à même d'organiser la libération dans un contexte de proximité et de quotidienneté : les directeurs/leaders de magasin.

4 Quels enjeux pour le management humain ?

À l'issue de cette analyse, nous pouvons identifier plusieurs éléments de synthèse. Premièrement, cette analyse nous permet de souligner la centralité de la dimension culturelle de l'entreprise FétonSport. Cette dimension étant centrale, elle agit comme un socle sur lequel reposent les autres dimensions de l'entreprise. Ainsi, la dimension des capacités organisationnelles a mis en avant un intérêt fort porté sur les *soft skills* et les qualités humaines recherchées auprès des travailleurs. Les questionnements et défis managériaux que ce type de management pose n'ont pas trouvé réponse, dans le cadre des échanges que nous avons eus. Cette absence d'intérêt pour la question du management humain est un point commun des ouvrages professionnels traitant de la libération des entreprises. Si ces ouvrages suggèrent une inévitable modification de la configuration du management – et du rôle des cadres – au sein des entreprises libérées, cette question n'est jamais abordée de front. Cela étant, le management humain apparaît comme le parent pauvre de l'entreprise libérée, paradoxalement présentée comme une innovation managériale. Souhaitant attirer l'attention sur ces enjeux pour le management humain, nous tentons ici de dénaturaliser ce que le phénomène de libération des entreprises met sous silence.

Un des réflexes majeurs du chercheur (critique) lorsqu'il fait face à des justifications « allant de soi », c'est-à-dire dans notre cas d'espèce, présentant l'entreprise libérée comme la forme d'entreprise à venir, de manière inéluctable, car il est « naturel » de dépasser une gestion

« traditionnelle » du travail et de l'entreprise, consiste à dénaturiser ces évidences managériales. Pour ce faire, le recours à la contextualisation du phénomène étudié (i.e. les raisons de son émergence, le contexte dans lequel cela se passe), mais aussi le questionnement de la conception de l'Homme au travail sous-jacente au phénomène étudié, sont les outils actionnables par le chercheur (Golsorkhi, Huault, & Leca, 2009; Taskin, 2011; Taskin & Willmott, 2008).

En matière de contextualisation, il importe de resituer la volonté de transformation du gouvernement de l'entreprise vers des formes se voulant plus démocratiques, plus transparentes, et privilégiant un travailleur autonome et responsable comme une tendance de fond, concomitante à d'autres transformations du travail telles que la flexibilisation du travail ou encore sa digitalisation. Comme le notent Taskin et Dietrich (2016), cette vision plus démocratique de la gestion de l'entreprise s'est développée dans l'immédiat après-guerre :

elle n'est pas neuve : en 1983, déjà, Sainsaulieu, Tixier et Marty assuraient que cet idéal trouvait, dans les années 1970, le terreau adéquat à son expression organisationnelle ; Bourdet (1974) et Mothe (1980) rapportaient quelques expériences d'autogestion, en en définissant les contours.

Dans le cas de l'entreprise libérée, la rhétorique reste la même (il s'agit d'emprunter aux travaux de l'école des relations humaines), même si le contexte et les auteurs ont changé (Getz & Carney, 2012; Laloux, 2014). Bon nombre d'organisations se démarquent d'une organisation fordiste du travail, de masse et hiérarchique, pour adopter un mode d'organisation flexible capable de répondre efficacement aux variations de la demande du marché et des consommateurs (Holman & Wood, 2003). La flexibilité apparaît dans ce contexte comme une composante essentielle de l'efficacité organisationnelle. Or, des recherches critiques montent aujourd'hui que ces tentatives de « nouveau monde du travail » prônant collaboration, flexibilité et participation, butent sur un impératif d'efficacité qui empêche la philosophie gestionnaire sous-jacente à ces innovations managériales de pleinement se réaliser (e.g. Ajzen, Donis, & Taskin, 2015).

Cette contextualisation souligne à elle seule le caractère critique de dimensions qui sont propres au management humain, telles que l'autonomie, la flexibilité et la justice organisationnelle, par exemple. Si ces dimensions du design organisationnel invitent à considérer l'Homme au travail comme responsable et autonome, qu'en est-il de la responsabilité gestionnaire de créer les conditions de réalisation de ce projet ? Cette question est d'autant plus prégnante que, si les enjeux humains semblent au cœur de ces modes d'organisation démocratiques, les aspects inhérents à cette gestion des personnes sont, quant à eux, largement absents de ces débats et modèles qui supposent un partage très large de ces responsabilités de management humain, à l'exception des tâches administratives (rémunération, gestion des contrats) qui demeureront l'apanage de certains experts.

4.1 Perspective critique et management humain

Situons d'abord le management humain comme une proposition critique enrichissant et dépassant la vision instrumentale de la GRH et du comportement organisationnel. Selon Taskin et Dietrich (2016), le management humain répond ainsi au caractère exclusivement instrumental et fonctionnaliste de ces deux champs traditionnels de la gestion. De nos jours, selon ces auteurs et face au constat qu'ils posent des limites des modèles actuels, les finalités de la gestion des personnes ne peuvent plus être que la performance économique de l'entreprise et la productivité individuelle et collective. Ainsi, le management humain (ré)habilite le sens et la reconnaissance au travail comme finalités majeures (en plus des finalités traditionnelles) de la gestion des *personnes humaines* (en opposition aux personnes-ressources). L'objet du

management humain est donc le travail. Un travail qui renvoie à trois types d'expériences différentes, mais simultanées (Taskin & Dietrich, 2016) :

- Une expérience du travail objectif. Tout travail produit quelque chose qui a une valeur. Le travail peut être objectivé en termes de résultats et en termes de processus.
- Une expérience du travail subjectif. Le travail est une expérience de vie unique pour chaque individu et qui porte une dimension symbolique très forte.
- Enfin, la troisième expérience du travail est collective. Elle se réfère au fait d'appartenir à une communauté et se valorise dans la *solidarité*. Le travail n'est jamais une activité totalement solitaire.

Le management humain est donc celui qui tient compte de ces trois dimensions et de ces différents contenus dans ses dispositifs de gestion. Le risque, rencontré actuellement et par rapport auquel il faut situer la popularité de l'entreprise libérée, est celui de l'hypertrophie d'une dimension (objective) par rapport aux autres. Dans ce contexte, toute innovation managériale ou organisationnelle peut être instrumentalisée et réduite à sa seule contribution objective. C'est ainsi que l'on peut lire, en sous-titre de certains ouvrages ou conférences associées : « le bonheur au travail, rentable et durable » ou « ça rapporte » ; « managez humain, c'est rentable » (Martin, 2016; Vanhée, 2013).

Dans le cas de l'entreprise libérée, la dimension objective est largement abordée : il est question de division du travail (faible), d'une réduction des niveaux hiérarchiques, de critères de décision clairs, de processus de développement et de formation affichés, par exemple.

Le travail collectif est au cœur du projet : il y a une identification à l'entreprise, voire au projet et à la vision qu'elle porte. Le collectif de travail est largement mobilisé dans le fonctionnement quotidien de l'organisation et dans sa gestion.

Concernant le travail subjectif, on peut considérer que la reconnaissance au travail est une préoccupation réelle pour l'entreprise : l'expertise est valorisée, les formations très fréquentes, les plus expérimentés sont des références, ils peuvent s'impliquer dans des projets dont ils peuvent être les porteurs. Le sens au travail est, dans le cas de Féton Sport par exemple, investi au regard du projet de libération et de sa préoccupation de s'assurer de l'engagement véritable de ses travailleurs.

Si ce sont bien là les caractéristiques des transformations à l'œuvre, une question demeure toutefois : elle a trait à la reconnaissance de l'expertise professionnelle associée au domaine du management humain. Si le rôle et les intuitions d'un leader éclairé sont indiscutablement source d'un environnement de travail particulièrement responsabilisant, respectueux et bienveillant, peut-il à lui seul incarner la fonction du management humain ? N'y a-t-il pas ici une négation potentiellement dommageable du rôle et de l'expertise spécifique de management humain des cadres ? Le projet de démocratisation de l'entreprise, qu'il porte sur sa gouvernance et/ou son organisation du travail, appelle des fonctions managériales appropriées et questionne la dynamique transformationnelle en particulier dans sa dimension humaine.

Or, au XIXe siècle, à l'apogée du patronat social, l'encadrement professionnel n'existait pas comme tel. Il était incarné par le patron qui impulsait toutes les initiatives que nous avons évoquées. Voilà à la fois la différence et la similitude entre ces projets dont nous avons révélé les proximités ici. Une différence, d'abord, qui tient à la constitution, au fil des décennies, d'une fonction et des métiers du management, avec des compétences propres ; une similitude, ensuite, la négation de ce management intermédiaire pour transférer toutes les responsabilités inhérentes

au management humain sur un seul être : le patron ou le leader libérateur. Comme aux premiers temps du capitalisme, ce dernier semble en effet incarner à lui tout seul l'espoir d'un humanisme d'entreprise, en devant aussi assumer toutes les difficultés liées à sa mise en œuvre. Cette personnification est certainement un facteur qui pourra, avec le temps, expliquer que ces initiatives de libération sont restées confinées à quelques cas d'entreprises, comme ce fut le cas au temps des charbonnages.

Force est de constater à ce jour que les cadres comme les experts du management humain sont assez peu armés pour faire face à ces transformations organisationnelles inhérentes aux évolutions du travail. Leur rôle de traducteur (Callon & Latour, 1982), participant à la construction de sens du travail au sein des organisations, se fait dans un contexte de temps contraint, mais aussi de connaissances et expertises des plus limitées. L'innovation managériale serait-elle le parent pauvre de ce point de vue, là précisément où elle est affichée comme une condition de survie et de performance en contexte incertain ? Le défi est tout autant dans l'ambition de (re)mettre l'humain au cœur de l'entreprise que dans le rôle de ceux qui ont été stigmatisés dans la dénonciation de l'entreprise non libérée : le cadre et la fonction RH. Dès lors, la question de savoir comment se donner les moyens de ces ambitions, certes légitimes en particulier en ce qui concerne le management humain, reste ouverte et les perspectives de recherche nombreuses.

5 Conclusion

Les recherches actuelles consacrées à l'entreprise libérée sont peu nombreuses. Cela s'explique par le fait que l'objet est récent, mal défini, et que les scientifiques ont du mal à le situer. Ainsi, une grande partie des travaux sur le sujet positionnent d'abord l'entreprise libérée ou réinventée dans la continuité du management participatif (Gilbert, Teglberg, & Raulet-Croset, 2017).

Dans ce texte, nous avons proposé une lecture historique permettant de contextualiser le projet de libération de l'entreprise comme une figure contemporaine de paternalisme patronal. Ce projet se caractérisant avant tout par le rôle majeur donné au leader libérateur, il nous a semblé pertinent de tisser des liens avec la philosophie de gestion et l'idéalisme philanthropique qui animait les patrons sociaux du XIXe et du XXe siècle. En comprenant ainsi les projets d'entreprise libérée, cela nous permet notamment d'éviter de tomber dans le piège de trop rapidement les qualifier d'innovations démocratiques et nous amène à devoir nous intéresser davantage à ce qui est réellement donné comme autonomie par le patron.

Il ressort de cette comparaison une identité, il nous semble, en ce qui a trait aux logiques d'actions des dirigeants éclairés de ces entreprises. Ces derniers semblent animés autant par un idéal humaniste visant le progrès social que d'une volonté assurée de maintenir, sinon d'améliorer, leur productivité. Bien évidemment le siècle qui sépare ces deux figures explique pourquoi ils ne s'y prennent pas nécessairement de la même manière : la lutte contre la paupérisation et l'instauration de la sécurité sociale ont diminué la nécessité de l'investissement de l'entreprise dans la vie sociale et communautaire des ouvriers. Toutefois, les besoins d'autonomie, de créativité et d'expressivité des travailleurs et la misère que représente la souffrance psychologique au travail (dépressions, burnout) offrent ainsi un nouveau champ d'intervention de l'entreprise dans laquelle elle peut exercer un rôle paternaliste.

6 Bibliographie

- Ajzen, M., Donis, C., & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des nouvelles formes d'organisation du travail: L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion* 2000, 31(3), 125-148.
- Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17(3), 407-431. <http://doi.org/10.5465/AMR.1992.4281975>
- Boltanski, L., & Chiapelo, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Callon, M., & Latour, B. (1982). *La science telle qu'elle se fait*. Paris: Editions PANDORE.
- Capron, M., & Draperi, J.-F. (2003). Jean-Baptiste Godin, entrepreneur de son siècle ou bâtisseur du futur ? In *Journées d'histoire de la comptabilité et du management*. Université Paris-Dauphine.
- Carney, B. M., & Getz, I. (2009). *Liberté & Cie*. Paris: Flammarion.
- Dos Santos, J. (2014). Le Familistère de Guise: un paternalisme de gauche ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (332), 62-72.
- Getz, I., & Carney, B. (2012). *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard.
- Getz, I., Simmat, B., & Bercovici, P. (2016). *Les entreprises libérées*. Paris: Les Arènes.
- Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4(1), 75-91. <http://doi.org/10.1109/EMR.2005.26768>
- Gilbert, P., Teglberg, A., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, (127), 38-49.
- Golsorkhi, D., Huault, I., & Leca, B. (Éd.). (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*. Québec: Presses Université Laval.
- Gueslin, A. (1992). Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe siècle, début du XXe siècle). *Genèses*, 7(1), 201-211. <http://doi.org/10.3406/genes.1992.1117>
- Holman, D., & Wood, S. (2003). The new workplace: an introduction. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Éd.), *The new workplace, A guide to the human impact of modern working practices*. London: Wiley.
- Kolboom, I. (1984). Patron et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France au 19ième siècle et 20e siècle. *Mots*, (9), 89-112. <http://doi.org/10.3406/mots.1984.1166>
- Lallement, M. (2009). *Le travail de l'utopie. Godin et le Familistère de Guise*. Paris: Les Belles lettres.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker.
- Le Play, F. (1874). *La réforme sociale en France déduite de l'observation comparée des peuples européens*. Tours: Alfred Mame et fils, Libraires-Éditeurs.
- Martin, F. (2016). *Managez humain, c'est rentable ! La bienveillance au coeur de l'entreprise*. Bruxelles: De Boeck Supérieur.

- Muchielli, A., & Paillé, P. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Noirel, G. (1988). Du « patronage » au « paternalisme » : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française. *Le Mouvement social*, (144), 17-35.
- Paranque, B., & Willmott, H. (2014). Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, 21(5), 604-625. <http://doi.org/10.1177/1350508414537622>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluative Methods* (3^e éd.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Philippon, T. (2007). *Le Capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*. Paris: Seuil.
- Simonis-Boon, K. (1985). Bosquetville ou les carrés du Bois-du-Luc : architecture sociale au 19^e siècle. In J. Chapelle-Dulière, M. Host, J. Liebin, C. Parmentier, R. Pourbaix, Y. Quairiaux, & K. Simonis-Boon (Éd.), *Bois-du-Luc 1685-1985* (p. 59-76). La Louvière: Économusée régional du Centre.
- Taskin, L. (2011). Entre réalisme et citoyenneté : pour une critique interne aux sciences de la gestion. In L. Taskin & M. de Nanteuil (Éd.), *Perspectives critiques en management* (De Boeck). Bruxelles.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2016). *Management humain*. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- Taskin, L., & Willmott, H. (2008). Introducing Critical Management Studies: Key dimensions. *Gestion 2000*, 25(6), 27-38. <http://doi.org/Article>
- Vanhée, L. (2013). *Harry RH: Le bonheur au travail, rentable et durable* (2nd éd.). La Chartre.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*,. New York: Free Press.