

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**L'entreprise libérée :
Levier de démocratisation du travail ?
« Comment l'entreprise libérée
contribue-t-elle à la démocratisation du
travail ? »**

Auteure : Nawal Fadel

Promoteur : Michel Azjen

Année académique 2024-2025

Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Premièrement j'aimerais remercier mon promoteur, Monsieur Azjen. Je tiens également à remercier toute l'équipe pédagogique que j'ai pu croiser lors de mon parcours scolaire.

Je voudrais remercier mes collègues de l'ONSS ainsi que la direction de m'avoir permis de participer à ce master en toute sérénité.

Et pour finir, merci à mon mari et à ma fille pour leur encouragement et leur soutien sans limite.

Table des matières

INTRODUCTION.....	5
1. CADRE CONCEPTUEL	7
1.1 CONCEPT D'ENTREPRISE LIBÉRÉE	7
1.2 LA DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL	8
1.2.1 ORIGINE HISTORIQUE	8
1.2.2 DÉFINITION.....	8
2. DES OUTILS DE TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES	10
2.1 L'ENTREPRISE LIBÉRÉE EN PRATIQUE	10
2.1.1 ÉTAPES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	11
2.2 LA DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL EN PRATIQUE	12
2.2.1 LA BICAMÉRALISATION DE LA GOUVERNANCE.....	12
2.2.2 LA PROPOSITION DE CUKIER.....	13
2.3 L'ENTREPRISE LIBÉRÉE AU SERVICE DE LA DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL ?.....	14
3. FOCUS D'ÉTUDE DE CAS	16
3.1 L'EXEMPLE DE FAVI	16
3.2 L'EXEMPLE DE BUURTZORG.....	16
3.3 L'EXEMPLE DE MONDRAGON CORPORATION	17
4. ANALYSE CROISÉE DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE ET LA DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL	18
4.1 LIMITES ET PARADOXES.....	19
5. DILEMME, CONDITIONS ET VOIES DE TRANSFORMATION.....	21
5.1 L'ENTREPRISE LIBÉRÉE : PROMESSE DÉMOCRATIQUE ET INSTRUMENT MANAGÉRIAL	21
5.2 CONDITIONS D'UNE VÉRITABLE DÉMOCRATISATION	22
5.3 VERS UNE DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL DANS SON ENSEMBLE ?.....	22
CONCLUSION.....	24
BIBLIOGRAPHIE	26
ANNEXE	28
TABLEAU COMPARATIF DES ÉTUDES DE CAS.....	28

INTRODUCTION

Ce mémoire est né d'un questionnement personnel sur le sens du travail et la place réelle que nous avons pour en définir les règles. En tant que jeune travailleuse, je me demande s'il est encore possible de transformer les organisations pour qu'elles deviennent plus justes, plus humaines, plus démocratiques.

Cette interrogation s'inscrit dans un mouvement plus large de remise en cause des modèles organisationnels traditionnels, fondés sur la hiérarchie, le contrôle et une division rigide des tâches. Ces dernières années, plusieurs courants managériaux ont émergé en réponse à ces critiques, cherchant à proposer des formes d'organisation plus horizontales, responsabilisantes et parfois même, démocratiques.

Parmi ces courants, le concept d'« entreprise libérée » a gagné en visibilité, notamment grâce à la promesse d'une plus grande liberté laissée aux salariés dans la gestion de leur travail. Ce modèle propose une transformation profonde du management et de la gouvernance des entreprises, en valorisant des principes tels que la confiance, la responsabilité partagée, et la suppression des strates hiérarchiques inutiles.

En parallèle des évolutions managériales, la sociologie du travail s'est penchée sur la question de la démocratisation du travail. Ce n'est plus seulement une question d'efficacité des organisations, mais aussi de voir le travail comme un véritable espace politique, où se jouent chaque jour des rapports de pouvoir, de légitimité et de justice.

Mais cette promesse d'émancipation est-elle réellement tenue ? Peut-on parler d'une démocratisation du travail lorsque l'on adopte le modèle de l'entreprise libérée ? Ou s'agit-il plutôt d'une nouvelle forme d'adaptation managériale, intégrant les critiques sociales pour mieux les neutraliser ?

Ce mémoire se situe au croisement de deux champs clés : l'innovation managériale et la critique sociologique. Il soulève une question essentielle : ***comment l'entreprise libérée contribue-t-elle à la démocratisation du travail ?*** L'objectif est d'explorer la véritable portée de cette transformation organisationnelle, en évaluant dans quelle mesure elle permet d'élargir le pouvoir des salariés au sein des entreprises.

L'approche de ce mémoire s'appuie principalement sur une analyse critique de la littérature, en intégrant des travaux en gestion des ressources humaines (discipline majeure) et en sociologie du travail (discipline mineure). L'objectif ici est de croiser ces connaissances pour examiner les impacts et les limites du modèle de l'entreprise libérée, tout en tenant compte de l'exigence de la démocratisation du travail.

Le mémoire se divise en quatre chapitres. Dans le premier, on établit les bases conceptuelles en définissant, d'une part, le modèle de l'entreprise libérée et, d'autre part, la notion de démocratisation du travail. Le deuxième chapitre se penche sur l'entreprise libérée en tant

qu'outil de transformation organisationnelle, en explorant ses leviers, les conditions nécessaires à sa mise en œuvre et ses pratiques à travers le prisme de la gestion des ressources humaines. Le troisième chapitre offre une analyse croisée des effets observés sur la participation, l'autonomie et la reconnaissance des employés, tout en mettant en avant les paradoxes et les tensions que ce modèle peut engendrer. Enfin, le quatrième chapitre adopte une approche critique, en discutant des limites structurelles du modèle de l'entreprise libérée et en ouvrant des perspectives institutionnelles plus larges.

En examinant l'entreprise libérée sous l'angle de la démocratie, ce mémoire vise à enrichir une réflexion plus vaste sur ce que signifie un travail véritablement participatif, équitable et émancipateur. Il aspire à alimenter le débat sur les différentes manières d'organiser le travail pour répondre aux besoins d'autonomie, de justice sociale et de pouvoir partagé au sein des entreprises.

« On ne libère pas les gens. On les invite à se libérer eux-mêmes. »

Paulo Freire, *Pédagogie des opprimés*, 1974.

1. CADRE CONCEPTUEL

1.1 CONCEPT D'ENTREPRISE LIBÉRÉE

Le concept d'entreprise libérée a émergé dans les années 1990, en réaction aux modèles de gestion traditionnels souvent perçus comme rigides, hiérarchiques et peu gratifiants pour les employés. L'idée centrale de l'entreprise libérée est de remettre en question l'autorité verticale, en favorisant une organisation fondée sur la confiance, l'autonomie et la responsabilité des salariés.

Ce concept a été introduit pour la première fois en 1993 par Tom Peters, qui a plaidé pour la libération des entreprises des contraintes bureaucratiques afin d'améliorer la réactivité et l'engagement des employés. L'objectif est de déconstruire la hiérarchie au sein des entreprises pour responsabiliser les collaborateurs et leur redonner du pouvoir. Cela repose sur un ensemble de pratiques managériales axées sur l'autonomie des travailleurs, leur développement personnel et la confiance mutuelle. (Mattelin Pierrard et al., 2018)

Isaac Getz et Brian Carney vont contribuer à la notoriété de ce terme avec leur livre « Liberté & Cie » paru en 2009. Selon eux, « L'entreprise libérée est une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures » (Getz, 2009, p. 34) Cette définition est critiquée par certains auteurs comme étant « sommaire » et « source de confusions », (Mattelin Pierrard et al., 2018).

L'entreprise libérée n'est pas un modèle rigide mais plutôt une philosophie managériale qui s'appuie sur plusieurs principes : suppression ou réduction des niveaux hiérarchiques, délégation de la prise de décision au plus proche du terrain, transparence des informations, et responsabilisation individuelle et collective. Selon Oddoux et al. (2016), sa mise en œuvre nécessite des changements profonds dans la structure de l'entreprise (rôles, règles, circuits décisionnels), la culture (valeurs, comportements attendus), et les outils mobilisés (système d'évaluation, modes de coordination, etc.).

Dans la pratique, cela se traduit très souvent par l'abandon des titres formels, des organigrammes rigides et des horaires imposés. Certaines entreprises permettent à leurs salariés de choisir leur leader ou de définir eux-mêmes leur rôle, à condition que leur contribution soit alignée avec la mission collective (Getz & Carney, 2016). Ce type d'organisation repose donc sur un haut niveau de confiance, mais aussi sur une forte exigence de maturité professionnelle de la part des collaborateurs.

1.2 LA DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL

1.2.1 ORIGINE HISTORIQUE

La démocratisation du travail implique un changement, un tournant dans notre manière de travailler et de percevoir le travail. Il est important de comprendre comment ce souhait de transformer le travail a émergé. Qu'est-ce qui fait que le travail tel que nous le connaissons aujourd'hui ne va plus ?

La notion de démocratisation du travail s'est construite progressivement. Elle s'inscrit d'abord dans la lignée de la critique marxiste du salariat qui, dès le XIXe siècle, dénonce l'aliénation du travailleur dans le cadre capitaliste.

Pour Karl Marx, le salarié est privé de tout pouvoir sur le contenu, les moyens et la finalité de son activité, ce qui fait de la démocratisation une perspective de réappropriation collective du travail à travers des formes d'autogestion ou de contrôle ouvrier (Marx, 1844)

Au XXe siècle, cette réflexion est enrichie par les expériences de groupes semi-autonomes et de participation ouvrière dans l'industrie (Volvo, General Motors, etc). Les chercheurs du Tavistock Institute, soutiennent que l'autonomie collective favorise la performance et la satisfaction au travail (Emery & Trist, 1960)

Dans les années 1990, la démocratisation du travail fait l'objet d'un renouveau théorique important, notamment grâce aux critiques contemporaines. Axel Honneth (2000) souligne l'importance de la reconnaissance intersubjective pour que les travailleurs puissent se définir comme des sujets autonomes dans leur milieu professionnel. De son côté, Nancy Fraser (2005) aborde la question de la parité de participation : une véritable démocratie nécessite que chacun dispose des conditions sociales, culturelles et économiques nécessaires pour s'impliquer dans les décisions collectives.

Et enfin, l'approche des capacités d'Amartya Sen, qui sont mobilisée dans les travaux de Grasser & Noël (2023), met l'accent sur les ressources qui permettent de transformer une liberté formelle en une réelle autonomie.

Dans la continuité de ces apports, des auteurs comme Emmanuel Renault (2013) ou Taskin & Ridder (2021) soulignent que la démocratisation du travail ne se résume pas à la participation, mais implique une transformation des rapports de pouvoir, des normes organisationnelles et des formes de légitimité.

1.2.2 DÉFINITION

D'un point de vue sociologique, la démocratisation du travail ne se limite pas simplement à élargir les marges de manœuvre des salariés. Elle entraîne une transformation profonde des relations de pouvoir, de reconnaissance et de légitimité au sein des entreprises.

Dans les entreprises d'aujourd'hui, le travail est encore largement organisé autour de rapports d'obéissance et de hiérarchie. Pourtant, les changements récents, comme la quête de sens, l'essor de l'individualisme et le désir de participation, ont créé un besoin croissant de reconnaissance et d'autonomie. Comme le souligne Renault (2013), la véritable démocratie dans la participation des travailleurs à la définition de leur activité ne peut exister que si elle inclut une reconnaissance sociale de leur subjectivité et la possibilité de redéfinir les normes du travail.

Cette approche va rejoindre celle d'Axel Honneth, pour qui la liberté sociale implique que les individus soient reconnus comme des acteurs capables de contribuer aux règles qui régissent leur vie collective. Ainsi, la démocratisation du travail ne consiste pas simplement à « donner la parole » mais à reconfigurer les rapports d'autorité et de savoir (Ridder & Taskin, 2021)

Grasser & Noël (2023) nous montrent dans leur analyse des capacités professionnelles qu'il ne suffit pas d'ouvrir des espaces de liberté : encore faut-il que les salariés disposent des ressources, des compétences et du soutien collectif pour les investir. Pour avoir une réelle autonomisation il faut un environnement qui permette aux travailleurs de se projeter, de développer leur pouvoir d'agir et de co-construire leur trajectoire au sein du collectif.

Voici quelques définitions d'auteurs concernant la démocratisation du travail :

- « l'activité collective de délibération, de décision et d'organisation en vue de résoudre les problèmes rencontrés dans le cours de la vie sociale. » (Cukier, 2018a, p. 28).
- « La démocratisation du travail consiste à transférer aux travailleurs le pouvoir de participer aux décisions stratégiques qui affectent leur activité, notamment en matière d'organisation, de finalités et de gouvernance économique. » (Wright, 2010).
- Isabelle Ferreras (2007) ne propose pas une définition de la démocratie, mais se base sur une méta-norme de justice démocratique. Cette norme veut que « chacun.e puisse prendre part à la définition des normes qui organisent le vivre ensemble » (2007, p. 132).
- « La démocratisation du travail implique la reconnaissance des salariés comme des sujets capables de contribuer à la définition des normes, des finalités et des conditions de leur propre activité. » (Renault, 2013)
- « Démocratiser le travail, c'est créer des conditions institutionnelles qui garantissent une participation paritaire à la définition des règles et des décisions collectives, en corrigeant les injustices de reconnaissance et de redistribution. » (Fraser, 2005)
- « La démocratisation du travail désigne l'extension des droits délibératifs des salariés dans les espaces organisationnels, à travers des formes d'autogestion, de participation ou de gouvernance partagée. » (Ridder & Taskin, 2021)

L'exploration des bases théoriques de l'entreprise libérée et de la démocratisation du travail ont permis de poser des fondations solides pour ce mémoire. Ces cadres conceptuels offrent des clés essentielles pour analyser les pratiques organisationnelles à travers le prisme de la démocratie.

2. DES OUTILS DE TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES

2.1 L'ENTREPRISE LIBÉRÉE EN PRATIQUE

L'entreprise libérée est née d'un désir de transformer en profondeur la gestion des ressources humaines, en repensant notre rapport au travail, à l'autorité et à la performance. Ce modèle propose de s'éloigner de la structure classique taylorienne, qui repose sur la hiérarchie et le contrôle, pour favoriser un environnement où l'autonomie, la confiance et la responsabilité deviennent les fondements du travail collectif (Getz & Carney, 2016).

D'un point de vue de la gestion des ressources humaines, cette transformation implique des modifications à plusieurs niveaux :

- Structurelle : disparition ou réduction des niveaux hiérarchiques, suppression des titres formels, organisation par rôles ou équipes auto-organisées. L'objectif est de rapprocher la décision du terrain, et de favoriser la réactivité, l'innovation et la responsabilisation (Oddoux et al., 2016).
- Managériale : les managers traditionnels laissent place à des figures de "leaders-serviteurs" ou de "facilitateurs", dont la fonction est d'accompagner les équipes plutôt que de les diriger. Le leadership devient transversal, partagé, souvent tournant. (Laloux, 2015)
- Culturelle : la transformation repose sur la diffusion de valeurs comme la transparence, la bienveillance, et le droit à l'erreur, supposées encourager la confiance mutuelle et l'initiative (Dorel, 2014).
- RH opérationnelle : les pratiques de recrutement, d'évaluation ou de gestion de carrière sont également repensées. Par exemple, certaines entreprises libérées intègrent les salariés dans le processus de sélection ou renoncent à l'entretien annuel formel au profit d'un feedback continu (Verrier, 2016).

Ces changements ne se limitent pas à des aspects fonctionnels. La sociologie du travail met en lumière les dimensions normatives et symboliques. En redéfinissant les règles et les rôles, l'entreprise libérée modifie également notre perception du travail, du pouvoir et du collectif. Il s'agit ici d'établir un nouveau type de contrat moral entre l'individu et l'organisation, basé sur la reconnaissance et l'engagement volontaire. Taskin et Dietrich (2024) soulignent que pour qu'un tel changement soit couronné de succès, il est essentiel d'avoir une cohérence systémique : les

outils, la culture et la gouvernance doivent être en harmonie, sinon cela risque de créer des tensions ou un désengagement.

2.1.1 ÉTAPES ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

La mise en place de l'entreprise libérée ne relève pas d'une démarche uniforme ou universelle. Elle suit généralement un processus progressif.

Gérard (2017), dans son témoignage sur la transformation de ChronoFlex, insiste sur le rôle de la crise (économique ou humaine) comme déclencheur d'une remise en question des pratiques classiques.

Plusieurs facteurs facilitants sont régulièrement identifiés dans la littérature :

- Une taille moyenne ou modérée de l'entreprise, permettant des relations interpersonnelles fluides ;
- Un secteur d'activité peu contraint par des normes rigides ou des obligations de conformité ;
- Une culture organisationnelle préexistante ouverte à l'expérimentation et à l'initiative ;
- Un leadership transformateur, prêt à se remettre en question et à renoncer à une part de pouvoir.
- Etc.

À l'opposé, il existe de nombreux freins. Ceux-ci peuvent être d'ordre individuel, comme la résistance au changement ou la peur de l'autonomie, mais aussi organisationnel, avec des messages incohérents ou une surcharge de travail, sans oublier les freins culturels, tels que les attentes implicites de hiérarchie ou la norme de loyauté envers les supérieurs. La sociologie met en garde contre un risque de paradoxe : en éliminant les repères formels et les figures d'autorité traditionnelles, certaines entreprises risquent de créer un vide organisationnel angoissant, où l'individu est poussé à "se libérer" sans avoir les moyens ou même l'envie de le faire. C'est ce que Mélo (2019) appelle les "doubles de l'entreprise libérée" : un management qui prétend se retirer tout en maintenant des formes de contrôle implicites.

En outre, comme le soulignent Ridder & Taskin (2021), le discours sur la liberté peut être perçu de manière inégale. Certains employés saisissent les nouvelles opportunités d'action, tandis que d'autres, moins à l'aise avec les codes ou se trouvant dans des situations précaires, ont du mal à naviguer dans cet environnement. Cela soulève la question de la justice organisationnelle concernant la répartition des espaces de liberté.

Enfin, la transformation vers une entreprise libérée ne peut réussir sans un accompagnement soutenu : formation à l'autonomie, soutien psychologique, régulation collective des tensions. L'absence de ces dispositifs conduit souvent à des expérimentations avortées ou à un retour en arrière.

2.2 LA DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL EN PRATIQUE

Concernant la mise en place de la démocratisation du travail au sein d'une entreprise, il n'y a pas de trame précise à suivre. Effectivement, la plupart des auteurs s'accordent sur le fait de faire « descendre » la prise de décision au niveau des salariés, mais comment ?

Pour ce point-ci, nous allons particulièrement nous intéresser aux travaux d'Isabelle Ferreras, sociologue et politologue ainsi qu'à la proposition du politologue Laurent Cukier.

2.2.1 LA BICAMÉRALISATION DE LA GOUVERNANCE

Au-delà des expérimentations managériales telles que l'entreprise libérée, la démocratisation du travail peut être pensée comme un enjeu institutionnel et politique à part entière. C'est ce que défend Isabelle Ferreras, dont les travaux invitent à repenser en profondeur la gouvernance des entreprises. Selon elle, l'entreprise est une institution politique : elle ne peut être réduite à un simple acteur économique, car elle engage des personnes humaines qui investissent leur temps, leur énergie, et leur subjectivité dans l'activité productive.

Dans son ouvrage « *Firms as Political Entities* (2017), Ferreras avance que les salariés ne sont pas de simples “ressources humaines”, mais des co-investisseurs en travail qui, à ce titre, devraient disposer d'un droit de regard sur les décisions stratégiques de l'entreprise, au même titre que les apporteurs de capital. Elle propose donc une bicaméralisation de la gouvernance : une chambre du capital (actionnaires) et une chambre du travail (salariés), toutes deux dotées d'un pouvoir de codécision.

Au sein de l'entreprise, il existe une tension fondamentale entre deux groupes d'acteurs aux intérêts divergents : d'un côté, les apporteurs de capital (les actionnaires), et de l'autre, les apporteurs de travail (les travailleurs). Cette distinction, mise en avant par Isabelle Ferreras, révèle un déséquilibre structurel dans la gouvernance des entreprises. En effet, bien que les deux parties soient essentielles au bon fonctionnement de l'organisation, seul le capital détient aujourd'hui un véritable pouvoir décisionnel. Les actionnaires participent aux assemblées générales, siègent dans les conseils d'administration et prennent les décisions stratégiques. Ce sont également eux qui profitent directement des bénéfices générés par le travail collectif, en captant la plus-value.

Ce fonctionnement illustre bien les bases du système capitaliste, où le capital est à la fois une source de pouvoir et de rémunération. Pendant ce temps, les travailleurs, bien qu'essentiels à la création de valeur, sont souvent exclus des décisions de gouvernance. Ce déséquilibre devient encore plus préoccupant aujourd'hui, alors que la société cherche à promouvoir une plus grande justice démocratique. Isabelle Ferreras met en lumière cette contradiction : maintenir une telle inégalité au sein même de l'entreprise revient à miner la légitimité de cette institution aux yeux de ceux qui y consacrent leur temps, leur énergie et parfois même leur santé. Les conséquences ne sont pas à prendre à la légère : une entreprise perçue comme injuste par ses membres risque de voir sa cohésion, sa performance et sa capacité d'innovation sérieusement affectées.

Pour illustrer cette situation, Ferreras utilise une analogie institutionnelle percutante : l'entreprise capitaliste d'aujourd'hui fonctionne comme une organisation monocamérale, c'est-à-dire qu'elle est dirigée par une seule chambre, celle du capital. Ce système unilatéral concentre le pouvoir entre les mains d'un seul type d'acteur, sans véritable contre-pouvoir.

Face à cette réalité, Ferreras avance une proposition institutionnelle audacieuse : la création d'une seconde chambre au sein de l'entreprise, composée de représentants des travailleurs, qui aurait un pouvoir de codécision équivalent à celui des actionnaires.

Une telle réforme pourrait aligner la gouvernance des entreprises sur les principes démocratiques que notre société défend également dans le domaine politique.

Cette approche vise à instaurer la démocratie au travail de manière structurelle et non seulement culturelle ou participative, elle propose un pouvoir politique aux travailleurs. Pour Ferreras, c'est seulement par cette voie que l'on peut mettre fin à l'asymétrie démocratique qui caractérise aujourd'hui la sphère économique, encore largement soustraite au contrôle citoyen (Ferreras, 2012).

La mise en œuvre de cette vision nécessite des réformes juridiques ambitieuses, comme l'intégration du principe de démocratie économique dans le droit des sociétés, l'obligation d'une représentation paritaire au sein des conseils d'administration, et le renforcement du rôle des syndicats ainsi que des organes représentatifs du personnel. Ces idées sont au cœur du manifeste "*Democratize work*", coécrit par Ferreras avec des chercheurs tels que Julie Battilana et Dominique Méda (2020).

Ainsi, selon Isabelle Ferreras, la démocratisation du travail ne peut pas se résumer simplement à un changement de la culture managériale. Elle nécessite une véritable refonte des structures de pouvoir au sein de l'entreprise, et, plus largement, un retour de la démocratie dans le domaine économique.

2.2.2 LA PROPOSITION DE CUKIER

Dans le prolongement des propositions de Ferreras en faveur d'un bicamérisme économique, le politologue Laurent Cukier propose une autre forme d'institutionnalisation de la démocratie au travail. Selon lui, la gouvernance des entreprises peut être repensée à travers la mise en place de conseils à trois niveaux, permettant de mieux articuler les différentes formes d'intérêts et de savoirs au sein de l'organisation (Cukier, 2018).

Ces trois conseils seraient :

1. **Le conseil des salariés** : représentant l'expérience vécue du travail, ce conseil défendrait les conditions concrètes de l'activité, les besoins du terrain, et l'impact humain des décisions.

2. **Le conseil des gestionnaires** : en charge de la coordination opérationnelle, il aurait pour mission de garantir la viabilité économique, la cohérence stratégique et l'efficacité collective.
3. **Le conseil des parties prenantes** : il inclurait des représentants des clients, des fournisseurs, des territoires ou de la société civile, afin de faire entrer dans l'entreprise une pluralité d'intérêts sociaux et environnementaux.

Ce modèle cherche à aller au-delà de la logique traditionnelle qui oppose capital et travail, pour aller vers une gouvernance plus complexe mais plus juste, basé sur la délibération entre des groupes aux intérêts complémentaires. Chaque conseil aurait un droit de veto ou de codécision sur certains types de décisions, permettant ainsi une forme de contre-pouvoir structurel.

La proposition de Cukier s'inscrit dans une perspective de démocratie délibérative : il ne s'agit pas seulement de répartir le pouvoir, mais de créer les conditions pour que les décisions soient co-construites, discutées et justifiées. Cela répond aux critiques adressées à certains modèles participatifs (comme l'entreprise libérée) qui, faute d'infrastructures délibératives solides, laissent place à des formes d'influence informelle ou d'inégalités symboliques.

En ce sens, le modèle à trois conseils peut être vu comme un complément ou un prolongement des démarches de démocratisation du travail. Il permet de penser une entreprise véritablement ancrée dans la société, où le travail devient un lieu de débat collectif et de responsabilité partagée sur les finalités économiques et sociales.

2.3 L'ENTREPRISE LIBÉRÉE AU SERVICE DE LA DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL ?

La démocratisation du travail, dans le cadre des entreprises libérées, ne peut se comprendre uniquement comme un aménagement des structures ou un changement de style managérial. Elle doit être pensée, d'un point de vue sociologique, comme une transformation des rapports sociaux dans l'entreprise, impliquant des redéfinitions du pouvoir, de la légitimité et de la reconnaissance au sein du collectif de travail.

Si l'on se réfère à Erik Olin Wright (2017) ou à Nancy Fraser (2005), on comprend que la démocratie au travail ne se limite pas simplement à la participation formelle des employés dans certaines décisions. Elle repose plutôt sur leur véritable capacité à influencer les règles, les objectifs et les finalités de l'organisation. Cette influence dépend de rapports de force, de ressources qui ne sont pas réparties de manière équitable, et de cadres symboliques qui déterminent qui a vraiment son mot à dire au sein d'un collectif professionnel.

Dans les entreprises libérées, réaliser cette ambition démocratique implique des actions concrètes : assurer la transparence des décisions, co-construire les règles, encourager les retours d'expérience entre pairs, et réduire les niveaux hiérarchiques. Cependant, comme l'indiquent Mélo (2019) et Taskin & Dietrich (2024), ces pratiques ne garantissent pas une véritable

démocratie. Elles peuvent coexister avec des formes de domination qui passent inaperçues, par exemple lorsque certains employés, qui ont une légitimité culturelle plus forte ou qui se sentent plus à l'aise avec les codes de l'entreprise, prennent le contrôle des discussions ou des espaces de décision.

La notion de reconnaissance, au cœur des travaux d'Axel Honneth (2000), permet ici de mieux comprendre les conditions de succès (ou d'échec) de la démocratisation. Pour que la parole soit réellement partagée, il faut que chaque travailleur soit reconnu comme un sujet compétent, digne de confiance et porteur d'un point de vue légitime. Cette reconnaissance ne se décrète pas, elle se construit dans les interactions quotidiennes, les espaces de délibération, et les rituels de régulation collective (réunions, cercles, médiations...).

Par ailleurs, comme le souligne Grasser & Noël (2023) dans leur approche des capacités, la liberté au travail ne peut être réduite à une simple absence de contraintes formelles. Elle nécessite des ressources effectives (temps, savoirs, soutien) permettant aux salariés d'exercer un véritable pouvoir d'agir. Sans cet accompagnement, on peut retrouver des collaborateurs qui doivent "s'auto-gérer" ou "se motiver soi-même", avec un risque d'épuisement ou d'auto-culpabilisation.

Il est intéressant de noter que plusieurs auteurs, comme Boltanski et Chiapello en 1999, ont mis en lumière le fait que le capitalisme a cette capacité à intégrer les critiques sociales, les transformant en véritables leviers de performance. Cela soulève un risque : celui que la démocratisation soit utilisée à des fins instrumentales. Plutôt que de redonner du pouvoir aux employés, elle pourrait se transformer en un simple outil de gestion de l'engagement, servant des objectifs de rentabilité.

Pour vraiment saisir comment les principes de l'entreprise libérée et ceux de la démocratie au travail peuvent se traduire en pratiques concrètes, il est intéressant de se pencher sur des expériences réelles. Les études de cas qui suivent offrent des exemples variés de démarches qui cherchent à donner plus de pouvoir, d'autonomie et de sens aux travailleurs, tout en mettant en lumière les tensions et les limites spécifiques à chaque modèle.

3. FOCUS D'ÉTUDE DE CAS

3.1 L'EXEMPLE DE FAVI

Parmi les entreprises souvent citées comme emblématiques du modèle libéré, FAVI (entreprise française de sous-traitance automobile) occupe une place de choix. Dirigée pendant plusieurs décennies par Jean-François Zobrist, FAVI s'est illustrée par la mise en œuvre radicale d'un management libéré fondé sur la confiance, l'auto-organisation et la suppression des hiérarchies intermédiaires (Zobrist, 2012).

L'expérience de FAVI illustre comment la transformation managériale peut s'articuler autour d'une redéfinition complète des rôles et des règles organisationnelles :

- Suppression des chefs intermédiaires au profit d'équipes autonomes responsables de la production, de la planification et de la résolution de problèmes ;
- Absence de pointeuse, de fiches de poste rigides ou de contrôle formel, remplacés par un engagement collectif autour du « client roi » ;
- Participation active des ouvriers à la gestion des indicateurs de performance et à la régulation interne des conflits (Getz & Carney, 2016).

Cette expérience a permis d'atteindre des résultats économiques remarquables, tout en favorisant une plus grande implication des salarié·es. Pour Zobrist, le pari était clair : « L'homme est bon » – il faut simplement lui faire confiance pour qu'il donne le meilleur de lui-même (Zobrist, 2012).

Cependant, cette réussite reste sujette à discussion. Plusieurs chercheurs soulignent que l'autonomie offerte repose aussi sur une adhésion culturelle forte, presque idéologique, à des valeurs de loyauté, d'engagement et de dépassement de soi (Mélo, 2019 ; Ridder & Taskin, 2021). Cette adhésion, si elle n'est pas questionnée, peut masquer des rapports de pouvoir implicites. L'absence de hiérarchie formelle ne signifie pas l'absence de domination symbolique ou informelle. De plus, la liberté offerte peut générer de la pression pour « être à la hauteur », sans pour autant offrir de véritables espaces de contestation ou de redéfinition collective des finalités de l'activité (Grasser & Noël, 2023).

Ainsi, FAVI constitue un exemple inspirant, mais aussi révélateur des tensions qui traversent les entreprises libérées : entre émancipation et contrôle, entre confiance et responsabilisation, entre autonomie individuelle et régulation collective.

3.2 L'EXEMPLE DE BUURTZORG

Un autre exemple emblématique du modèle d'organisation libérée est celui de Buurtzorg, une entreprise néerlandaise de soins à domicile. Fondée en 2006 par Jos de Blok, cette structure

repose sur une organisation en équipes auto-gérées de dix à douze infirmiers et infirmières. Chaque équipe est responsable de la planification, de la gestion et de la coordination des soins pour un groupe de patients, sans supervision hiérarchique directe (Laloux, 2015).

Buurtzorg illustre un cas où la liberté organisationnelle s'accompagne d'une véritable responsabilisation collective. Les décisions sont prises par consensus, les performances sont évaluées de manière collaborative, et les outils numériques sont utilisés pour fluidifier les échanges plutôt que pour surveiller. Ce modèle a permis non seulement une plus grande autonomie des soignants, mais aussi une amélioration de la qualité des soins, tout en réduisant les coûts administratifs et les taux d'absentéisme (Laloux, 2015).

Pourtant, cette réussite repose sur certaines conditions structurelles et culturelles précises : un haut niveau de formation des équipes, une forte culture de confiance et de responsabilité, et un encadrement initial très clair des principes de fonctionnement. Elle montre que l'autonomie ne fonctionne que si elle s'accompagne d'un environnement soutenant, où les salariés disposent de temps, de compétences, et d'un cadre partagé pour agir. Ce constat fait écho aux apports de la théorie des capacités : la liberté réelle exige des ressources effectives (Sen, 1999 ; Grasser & Noël, 2023).

Buurtzorg n'est donc pas simplement une entreprise libérée, c'est un exemple de ce que pourrait être une organisation démocratique, où les professionnels sont reconnus comme les mieux placés pour définir le sens et les modalités de leur travail. Ce modèle invite à repenser en profondeur les formes d'autorité, les logiques de contrôle, et les dispositifs de participation dans les organisations.

3.3 L'EXEMPLE DE MONDRAGON CORPORATION

Ce troisième cas concerne une entreprise qui se rapproche des principes de la démocratisation du travail.

Au-delà des modèles managériaux inspirés par l'entreprise libérée, certains cas emblématiques permettent d'observer ce que peut être une réelle démocratisation du travail à l'échelle institutionnelle. C'est le cas de la Mondragon Corporation, un groupe coopératif basque fondé en 1956, qui regroupe aujourd'hui plus de 80 000 travailleurs dans près de 100 coopératives actives dans l'industrie, la finance, la distribution et l'éducation.

Ce qui distingue Mondragon, c'est son modèle de gouvernance participative, dans lequel les salariés sont également sociétaires de leur coopérative. Ils élisent les membres de leurs conseils d'administration, participent à des assemblées générales souveraines, et disposent d'un pouvoir de codécision sur les orientations stratégiques. Ce modèle repose sur des principes de solidarité économique, de justice sociale et d'égalité démocratique (Ferreras, 2017).

La démocratie y est également économique : les écarts salariaux sont strictement encadrés (généralement dans un rapport de 1 à 6), les bénéfices sont en partie réinvestis collectivement, et une caisse de solidarité permet de soutenir les coopératives en difficulté. Le modèle de

Mondragon montre que la démocratie au travail ne se limite pas à la gestion quotidienne ou aux pratiques RH, mais concerne la propriété, la finalité économique, et le droit d'intervenir sur les règles du jeu collectif.

Bien sûr, ce modèle présente aussi des limites. Certaines filiales à l'étranger n'adoptent pas toujours la gouvernance coopérative, et la croissance du groupe a conduit à une bureaucratisation partielle. Toutefois, Mondragon reste l'un des exemples les plus aboutis d'un ancrage institutionnel de la démocratie dans l'entreprise.

Comparée à l'entreprise libérée, la Mondragon Corporation illustre une démocratie plus structurelle qu'idéologique : elle repose sur un socle juridique, économique et politique durable, et non sur une simple culture de la confiance. Cette différence souligne l'importance des dispositifs collectifs et des réformes de fond pour faire du travail un espace d'autonomie réelle et d'égalité entre acteurs.

4. ANALYSE CROISÉE DE L'ENTREPRISE LIBÉRÉE ET LA DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL

Après avoir exploré les concepts clés et montré comment ils se traduisent dans la pratique à travers divers exemples, ce chapitre a pour but de confronter les logiques du modèle de l'entreprise libérée avec celles qui sous-tendent l'idée de démocratisation du travail. Il s'agit d'examiner leurs convergences apparentes, mais surtout de mettre en lumière les tensions fondamentales qui les animent. Cette analyse comparative se concentre notamment sur la notion d'autonomie, la répartition du pouvoir, la reconnaissance symbolique et les mécanismes de régulation. Elle permet de mettre en évidence les limites du modèle libéré face aux exigences d'un véritable pouvoir partagé au sein des organisations, tout en ouvrant la porte à une réflexion plus profonde sur la démocratie au travail.

L'un des principaux apports du modèle de l'entreprise libérée est sa promesse de transformation démocratique du travail en remettant en cause les hiérarchies classiques et en donnant davantage d'autonomie aux salariés.

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, la démocratisation du travail se manifeste par une décentralisation du pouvoir de décision, une ouverture des processus de recrutement ou d'évaluation, et un recours aux outils collaboratifs pour définir les objectifs et réguler les conflits. Cette transformation permettrait, selon Getz & Carney (2016), de libérer l'énergie créative des salariés, de renforcer leur sentiment d'utilité et de favoriser leur engagement.

Certaines études confirment ces effets. Chez Buurtzorg (Pays-Bas), l'organisation en petites équipes autonomes permet aux soignants de co-construire leurs pratiques et de se coordonner sans encadrement direct, ce qui renforce leur sentiment d'appropriation et la qualité des soins

(Laloux, 2015). De même, à FAVI, l'abandon des titres hiérarchiques et la confiance accordée aux ouvriers ont permis un haut niveau de responsabilisation (Zobrist, 2012).

Mais sur le plan symbolique et relationnel, on observe aussi des effets positifs. En éliminant les signes de pouvoir comme les bureaux fermés, les titres ou les places de parking réservées, certaines entreprises libérées s'efforcent de rétablir une égalité dans le traitement et la parole, encourageant ainsi une forme de démocratie au sein de l'organisation. Cette transformation pourrait redonner au travail une dimension politique, le transformant en un espace de délibération collective plutôt qu'en un simple lieu d'exécution.

La sociologie du travail éclaire ceci en montrant comment l'accès à la parole, la capacité à influencer les règles et la possibilité de remettre en cause l'ordre établi constituent les fondements d'une authentique démocratisation (Renault, 2013 ; Honneth, 2000).

Pour consolider l'ancrage théorique de ce mémoire, il est essentiel d'approfondir la notion de démocratisation du travail au-delà de la simple participation. Comme le souligne Emmanuel Renault (2013), démocratiser le travail implique une reconnaissance des salariés comme des sujets politiques à part entière, capables de contribuer à la définition des normes, des finalités et des conditions de leur activité. Cela suppose une transformation des structures, des rapports de pouvoir et des dispositifs de reconnaissance au sein des entreprises.

La démocratisation du travail ne peut être dissociée de trois dimensions essentielles :

1. **Dimension politique** : elle suppose une refonte des mécanismes de gouvernance. La proposition de bicaméralisme d'Isabelle Ferreras (2017) en est une illustration puissante : intégrer une chambre des travailleurs dans la structure de décision des entreprises pour garantir la parité de codécision avec les actionnaires.
2. **Dimension sociale** : elle nécessite des conditions équitables d'accès à la parole. Cela passe par la lutte contre les discriminations systémiques, la reconnaissance de la pluralité des savoirs (expérientiels, émotionnels, pratiques) et la mise en place de structures de médiation et de régulation des conflits (Ridder & Taskin, 2021).
3. **Dimension symbolique** : enfin, la démocratie au travail suppose une revalorisation du sens du travail, une reconnaissance de l'utilité sociale de l'activité, et la possibilité de co-construire les finalités collectives de l'organisation (Fraser, 2005 ; Honneth, 2000).

En somme, la démocratisation ne peut être pensée comme une simple ouverture ponctuelle de certains espaces décisionnels. Elle doit s'enraciner dans une culture institutionnelle où le travail devient un lieu d'expression citoyenne, de justice sociale et de transformation collective.

4.1 LIMITES ET PARADOXES

Malgré ces avancées, de nombreuses limites se révèlent dès qu'on commence à explorer la réalité de leur mise en œuvre. Tout d'abord, la question de la liberté peut dissimuler une forme d'injonction paradoxale : celle d'être autonome, performant et engagé sans que les employés aient toujours les moyens, le temps ou la reconnaissance nécessaires.

Comme le soulignent Boltanski et Chiapello (1999), le capitalisme moderne a cette capacité étonnante d'intégrer les critiques qui lui sont adressées concernant ses propres modes d'organisation, pour finalement les utiliser à son avantage en boostant la productivité. L'entreprise libérée, en mettant en avant des valeurs comme la liberté, l'initiative ou le sens, peut ainsi se transformer en une nouvelle forme de contrôle. Ce contrôle est plus subtil, mais tout aussi exigeant.

De nombreuses observations vont dans ce sens. À ChronoFlex, l'autonomisation rapide des équipes a généré des difficultés de régulation, des inégalités de charge mentale et une confusion des rôles (Gérard, 2017). Les plus expérimentés prenaient souvent le dessus, tandis que d'autres, en difficulté, n'osaient plus demander d'aide, par peur de paraître "non-libérés".

La sociologie nous rappelle que pour qu'il y ait véritable démocratisation, il faut une infrastructure collective : du temps pour se rassembler, des espaces pour réguler les échanges, et des moyens de médiation. Cependant, dans certaines entreprises qui se disent libérées, l'absence de hiérarchie n'a pas été compensée par des structures collectives solides. Cela crée un risque de retour à des pratiques informelles, où les décisions se prennent dans des cercles restreints ou en fonction de l'influence personnelle. Un autre paradoxe se manifeste dans la persistance des inégalités sociales au sein même de ces structures libérées. Comme le soulignent Ridder & Taskin (2021), les espaces de liberté profitent souvent à ceux qui possèdent déjà un capital culturel ou relationnel important. La parole n'est pas équitablement répartie, et certains groupes comme les femmes, les jeunes, ou les travailleurs précaires, restent sous-représentés dans les prises de décision.

Parler de liberté dans le monde du travail ne peut pas se résumer à donner aux travailleurs une petite marge de manœuvre dans un cadre déjà établi. Pour qu'il y ait une véritable autonomie, il faut non seulement pouvoir agir dans ce cadre, mais aussi avoir la possibilité de participer à sa définition. Cela signifie qu'il est essentiel de pouvoir influencer les règles, les objectifs et même les structures de l'organisation, et pas seulement les modalités de mise en œuvre.

En d'autres termes, les responsabilités attribuées aux salariés ne devraient pas se limiter aux aspects opérationnels du travail, mais devraient également inclure une participation réelle aux décisions stratégiques : les objectifs de l'entreprise, ses priorités, et sa façon de fonctionner. C'est ici que se trouve la différence entre une simple délégation de tâches et une véritable co-détermination. Si cette distinction n'est pas clairement faite, on risque de masquer une forme de charge supplémentaire, en laissant croire que les salariés sont "libres", alors qu'ils se retrouvent à porter plus de responsabilités sans avoir de pouvoir réel sur les décisions fondamentales.

Il est donc crucial d'avoir une vision claire de ce que signifie la liberté dans l'entreprise. Sans accès au débat sur les orientations collectives, on ne peut vraiment parler de démocratie ou d'autonomie, au mieux, on assiste à une redistribution illusoire des responsabilités, dont le coût humain peut être élevé, surtout pour ceux et celles qui sont les plus vulnérables ou qui manquent de capital social ou culturel.

Il est clair que les tensions entre les objectifs économiques et l'ambition démocratique sont toujours d'actualité. Les entreprises libérées doivent jongler avec des exigences de rentabilité, ce qui peut parfois freiner les pratiques participatives, surtout si celles-ci ralentissent les processus ou remettent en question certaines décisions stratégiques.

Ces limites ne signifient pas que l'entreprise libérée ne peut pas encourager la démocratisation du travail. Au contraire, elles soulignent que cette ambition nécessite un engagement profond, critique et durable. Il est essentiel de réfléchir ensemble aux dimensions économiques, relationnelles, politiques et symboliques du travail. C'est précisément dans cette connexion que se trouve le cœur de la réflexion de ce mémoire.

Les analyses précédentes ont permis de clarifier les principes de l'entreprise libérée et d'en observer la mise en œuvre à travers plusieurs cas concrets. Cette dernière partie propose désormais une mise en perspective critique, en croisant les apports managériaux avec les exigences d'une démocratie du travail réelle.

5. DILEMME, CONDITIONS ET VOIES DE TRANSFORMATION

L'analyse croisée du modèle de l'entreprise libérée et de la démocratisation du travail révèle une tension essentielle : celle qui oppose le désir d'émancipation organisationnelle à la persistance de logiques de domination, de performance et de contrôle. Bien que l'entreprise libérée prévoit des espaces pour réinventer les relations professionnelles, elle ne représente ni une solution miracle, ni une garantie automatique de démocratie au travail.

5.1 L'ENTREPRISE LIBÉRÉE : PROMESSE DÉMOCRATIQUE ET INSTRUMENT MANAGÉRIAL

Le discours autour de l'entreprise libérée repose sur des valeurs de confiance, de liberté et de responsabilisation. Il est intéressant dans un contexte où de nombreux salariés se plaignent d'un manque de sens, d'autonomie et de reconnaissance. Cependant, comme le souligne Mélo (2019), cette promesse repose sur une idée fragile : celle d'un salarié toujours prêt à s'auto-diriger, à collaborer sans hiérarchie, et à s'engager de manière authentique au sein d'un collectif de travail.

D'un point de vue sociologique, cette représentation néglige les conditions sociales qui permettent l'autonomie. Le pouvoir d'agir ne se décrète pas ; il se construit dans un environnement qui offre soutien, formation, et surtout, justice organisationnelle (Fraser, 2005). En d'autres termes, les outils d'une entreprise libérée peuvent encourager l'émancipation, mais

ils risquent aussi de dissimuler de nouvelles formes de pression sociale, d'auto-contrôle et d'inégalités silencieuses (Boltanski & Chiapello, 1999 ; Grasser & Noël, 2023).

Du côté des ressources humaines, l'entreprise libérée peut être vue comme une tentative d'harmoniser performance et bien-être, en favorisant une implication volontaire plutôt qu'imposée. Cependant, cette approche repose sur un équilibre fragile : trop d'autonomie peut mener à une surcharge, tandis que trop peu peut raviver l'autoritarisme traditionnel. Dans ce modèle, la fonction RH devient alors un rôle de médiation et de facilitation, chargée de maintenir un cadre à la fois flexible et sécurisé.

5.2 CONDITIONS D'UNE VÉRITABLE DÉMOCRATISATION

La démocratisation du travail ne se limite pas à appliquer des principes managériaux de manière mécanique. Elle nécessite une véritable volonté politique de repenser le rôle des employés au sein de l'entreprise : non pas comme de simples exécutants, ni même comme de “collaborateurs engagés”, mais comme de véritables acteurs des décisions collectives.

Pour cela, plusieurs conditions sont indispensables :

- Un cadre de gouvernance transparent, où les règles de décision, de débat et de participation sont claires et partagées.
- Des dispositifs de régulation collective (cercles, médiation, réunions réflexives) permettant d'éviter la prise de pouvoir informelle ou l'exclusion silencieuse.
- Une reconnaissance explicite des divers savoirs : techniques, relationnels, expérientiels.
- Un accompagnement individuel et collectif : formation à la prise de décision, soutien au développement des compétences sociales et critiques.

Ces dimensions ne concernent pas seulement la structure, mais aussi la culture au sein de l'organisation : la démocratisation implique une culture de dialogue, de conflits constructifs et de remise en question, ce qui va souvent à l'encontre des normes implicites de performance ou de conformité.

5.3 VERS UNE DÉMOCRATISATION DU TRAVAIL DANS SON ENSEMBLE ?

Il serait vraiment réducteur de limiter la démocratie au travail à ce qui se passe uniquement au sein de l'entreprise. Comme le soulignent Wright (2017) et Renault (2013), le travail est un véritable espace politique, où se jouent des questions de justice sociale, de reconnaissance et de citoyenneté. Ainsi, pour démocratiser le travail, il est nécessaire d'envisager des réformes plus larges : qu'il s'agisse du droit du travail, des modèles de propriété des entreprises, ou encore des méthodes de représentation collective.

L'entreprise libérée peut être vue comme une expérience locale de cette transformation. Elle met en lumière ses possibilités, mais aussi ses limites. L'objectif n'est pas tant de la reproduire à l'identique, mais plutôt d'en tirer des leçons pour repenser le rôle du travailleur au sein de l'organisation et, plus largement, dans la société.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour but d'explorer comment le modèle de l'entreprise libérée peut favoriser la démocratisation du travail. En combinant une approche en gestion des ressources humaines avec une analyse sociologique critique, il a été possible de mettre en lumière à la fois les promesses et les limites de ce modèle organisationnel.

L'analyse a mis en lumière plusieurs contributions significatives. En libérant les employés de certains cadres hiérarchiques traditionnels et en valorisant l'autonomie, la confiance et la responsabilité, l'entreprise libérée peut réellement créer un environnement propice à une participation plus active, à un engagement plus sincère, et à une reconnaissance élargie des savoirs d'expérience. Des exemples comme FAVI ou Buurtzorg illustrent comment des espaces d'action et de décision plus ouverts peuvent se développer, permettant ainsi aux travailleurs de redevenir acteurs de leur quotidien professionnel.

Cependant, une analyse sociologique plus approfondie révèle les paradoxes que ce modèle engendre. D'un côté, l'appel à l'autonomie peut cacher une forme subtile de contrôle et de pression à la performance. De l'autre, l'accès réel à la participation demeure inégal, influencé par des ressources sociales, relationnelles ou culturelles variées. Ainsi, la démocratisation du travail ne peut pas se limiter à des outils managériaux : elle nécessite une transformation structurelle et institutionnelle des rapports de pouvoir au sein de l'organisation.

C'est dans ce contexte que les travaux d'Isabelle Ferreras jouent un rôle clé, en replaçant la question dans une perspective politique : démocratiser le travail, c'est reconnaître les salariés comme des co-décideurs légitimes dans la gouvernance économique de l'entreprise. Cette approche enrichit le débat, en soulignant que même les ambitions des modèles managériaux alternatifs, aussi sincères soient-elles, ne peuvent pas remplacer une véritable réforme du droit du travail et de l'entreprise.

En réfléchissant à tout cela, on réalise que l'entreprise libérée peut effectivement jouer un rôle dans la démocratisation, mais elle ne peut pas être considérée comme la seule solution ou le modèle parfait. Elle crée des ouvertures dans une structure organisationnelle souvent rigide, mais elle pourrait aussi, paradoxalement, renforcer certains de ses mécanismes sous une nouvelle forme. Pour que la démocratisation du travail devienne une réalité durable, il sera sans doute nécessaire de combiner des expérimentations locales, des réformes institutionnelles et une mobilisation collective. Le travail ne se limite pas à une simple activité économique : c'est aussi un lieu de reconnaissance, de pouvoir et de citoyenneté. De ce fait, il mérite d'être pleinement démocratisé, tout comme les autres sphères de la vie sociale.

La question qui a guidé ce mémoire était la suivante : ***comment l'entreprise libérée contribue-t-elle à la démocratisation du travail ?*** L'analyse menée tout au long du travail montre que si l'entreprise libérée peut favoriser certains leviers d'autonomie et de responsabilisation, elle ne garantit pas en soi une démocratie réelle. Cette dernière suppose une transformation plus structurelle des rapports de pouvoir, de la gouvernance et des droits institutionnels des

travailleurs. Ainsi, l'entreprise libérée peut être vue comme un laboratoire utile, mais insuffisant, pour penser une véritable démocratisation du travail.

En résumé, la démocratisation du travail, quand elle est vraiment mise en œuvre, nécessite bien plus qu'un simple changement de forme : elle implique une transformation des normes de reconnaissance, une redistribution des ressources, et une vigilance constante sur les dynamiques de pouvoir. L'entreprise libérée peut offrir un cadre propice à cette ambition, mais cela ne fonctionnera que si elle est accompagnée d'un travail politique, culturel et relationnel au sein de l'organisation.

Si l'entreprise libérée ne suffit pas à garantir la démocratie au travail, elle révèle néanmoins une aspiration réelle à repenser les rapports d'autorité. Ce mémoire ouvre, modestement, un chemin critique pour aller plus loin.

« Là où il n'y a pas de pouvoir partagé, il n'y a pas de liberté. »

Hannah Arendt, *La crise de la culture*, 1961.

BIBLIOGRAPHIE

- Claude, J.-F. (1998). L'éthique au service du management : Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise. Ed. Liaisons. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb37003034c>
- Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Dubouloz, S., Mattelin-Pierrard, C., & Richard, D. (2024). Que sont nos innovations managériales devenues ? *Question(s) de management*, 48(1), 135-138.
- Battilana, J., Ferreras, I., & Méda, D. (2020). Manifesto for a democratic economy. Harvard University Edmond J. Safra Center for Ethics.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- de Ridder, M. de, & Taskin, L. (2021). Quels espaces de liberté dans l'entreprise dite libérée ? Une approche par la liberté sociale d'Axel Honneth. *@GRH*, 40(3), 13-36. <https://doi.org/10.3917/grh.213.0013>
- Dorel, M. (2014). *Le management libéré*. Éditions Hélène Jacob.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). *Socio-technical systems*. Tavistock Institute.
- Ferreras, I. (2012). *Critique politique du travail. Travailler à l'ère de la consommation*. La Découverte.
- Ferreras, I. (2017). *Firms as political entities: Saving democracy through economic bicameralism*. Cambridge University Press.
- Fraser, N. (2005). *Repenser la justice sociale: Pour une critique post-marxiste*. La Découverte.
- Getz, I. (2009). *L'entreprise libérée*. Dunod.
- Getz, I., & Carney, B. (2016). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Flammarion.
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines – Gérer & Comprendre*, 127(1), 38–49.
- Grasser, B., & Noël, F. (2023). L'autonomie ne se décrète pas, elle s'apprend ! Une approche des processus d'autonomisation des salariés à l'aune du concept de capacité. *Revue française de gestion*, 309(2), 37–61.
- Gérard, A. (2017). *L'entreprise nouvelle génération: Libérer, responsabiliser et créer du bonheur au travail*. Éditions Eyrolles.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Cerf.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.

- Liger, P., & Rohou, G. (2016). Introduction : Qu'est-ce que l'empowerment ? In *Stratégies et management*, 1–20.
- Marx, K. (1844). *Manuscrits de 1844*.
- Mélo, D. (2019). Un management qui libère les salariés ? Enquête sur l'entreprise libérée et ses « doubles ». In *Les mutations du travail* (pp. 135–154). La Découverte.
- Oddoux, L., & Venara, P., avec Martorell, M.-P., & Colemont, A.-S. (2017). *Transformer l'entreprise: En relevant le défi de la performance humaine et soutenable*. Éditions Eyrolles.
- Perrenoud P. (2002). L'autonomie, une question de compétence , *Résonances*, 1, p. 16-18.
- Renault, E. (2013). Autonomie et identité au travail. *Travailler*, 30(2), 125–145.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2024). *Management humain* (3e éd.). De Boeck Supérieur.
- Verrier, G. (avec Bourgeois, N.). (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? : Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Dunod. <http://hdl.handle.net/2078/ebook:221490>.
- Wright, E. O. (2010). *Envisioning real utopias*. Verso.
- Wright, E. O. (2017). *How to be an anticapitalist in the twenty-first century*. Verso.
- Zobrist, J.-F. (2012). *La belle histoire de FAVI: L'entreprise qui croit que l'homme est bon*. Éditions AFNOR.

ANNEXE

TABLEAU COMPARATIF DES ÉTUDES DE CAS

Critères	FAVI	Buurtzorg	Mondragon Corporation
Type d'organisation	PME industrielle	Organisation de soins	Groupe coopératif
Modèle de gouvernance	Équipes autonomes, pas de hiérarchie	Équipes auto-gérées	Codécision avec les salariés
Participation aux décisions	Informelle, par implication directe	Par consensus au sein des équipes	Assemblées générales, élections
Écart salarial	Non formalisé	Inconnu, mais limité	Limité (1 à 6 en moyenne)
Propriété	Capital détenu par actionnaires	Structure associative	Capital détenu par les travailleurs
Reconnaissance du travail	Par la confiance et l'autonomie	Par la qualité des soins rendus	Par la co-définition des finalités
Limites identifiées	Informalité, pressions implicites	Besoin de cadre clair, dépendance culturelle	Complexité, filiales non coopératives