

# L'entreprise, lieu d'utopies

L'ambition de révolutionner le travail ne date pas d'hier. Des entrepreneurs ambitieux ont tenté très tôt de créer d'autres modèles pour le management. Certains inspirent encore les coachs et consultants d'aujourd'hui.

PHILIPPE TROUVÉ ET JEAN-CLAUDE CASALEGNO

Enseignants-chercheurs en management au groupe ESC-Clermont, cofondateurs avec Diego Landivar, Sophie Marmorat et Brigitte Nivet du groupe de recherche People.

L'aspiration utopique est une constante anthropologique. Les hommes ont toujours rêvé et imaginé des sociétés de

rechange, que cet esprit d'utopie soit resté à l'état onirique, cantonné dans de volumineux pavés écrits, ou qu'il se soit concrètement réalisé, notamment dans l'ordre politique ou économique. Les utopies d'entreprises ou les entreprises utopiques sont de cette dernière nature. Telle la «vieille taupe» de Karl Marx, elles ressurgissent régulièrement des sous-sols de l'histoire, notamment dans la retombée des grandes révolutions, des crises sociales radicales ou des périodes d'anomie où les sociétés se mettent à douter de leurs principes organisateurs.

D'où leur faculté organique de résistance et de contestation de l'ordre dominant, mais aussi la grande diversité de leurs formes à travers l'histoire. S'agissant des utopies de l'organisation productive, seules seront évoquées ici celles portées par des entrepreneurs ou des patrons socialisants, en laissant de côté tout un pan de l'histoire pas moins abondant des utopies émanatrices réalisées par les travailleurs eux-mêmes. Dans ce foisonnement des utopies patronales modernes qu'on devrait aussi appeler les «utopies par le haut», on peut distinguer trois grands foyers emblématiques.

## 1. Les utopies socialisantes

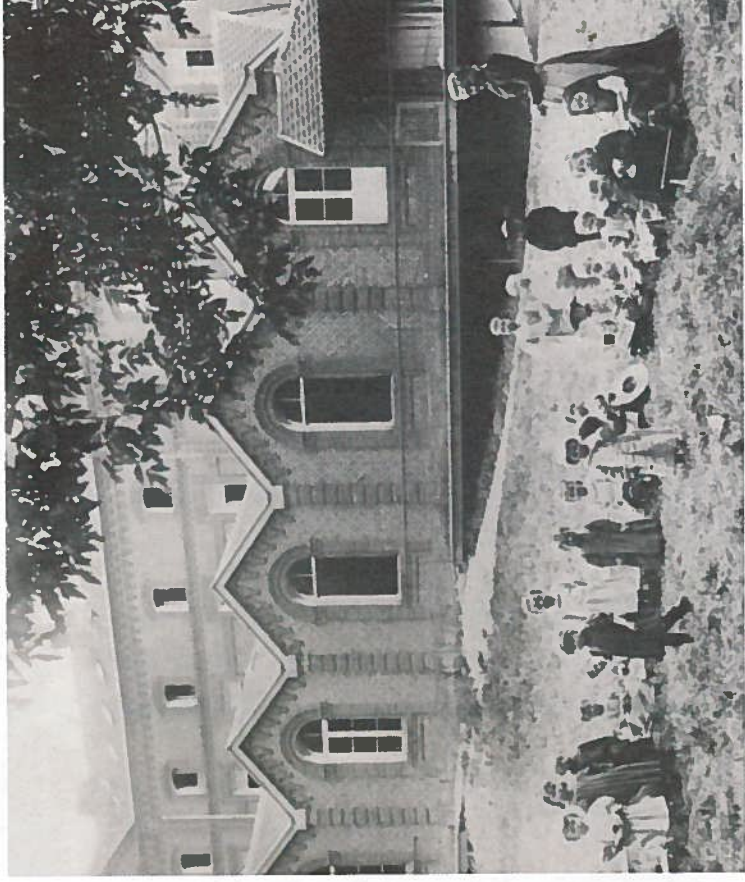
Portées par les grandes utopies sociales du 19<sup>e</sup> siècle, des mouvements socié-

importantes et des conditions de travail très en avance sur son époque. Il réduit le temps de travail et l'âge minimum des ouvriers, et crée plusieurs écoles où chaque enfant peut bénéficier de soins

vigilants et d'une attention bienveillante; écoles qu'il transforme, le soir, en centres de formation, de dialogue et de loisirs pour adultes. On pourrait également évoquer Jean-Baptiste André Godin (1817-1888). Sensible aux idées du philosophe Charles Fourier qu'il a découvert en 1842, il décide de mettre sa fortune au service du bien commun en créant, autour de son usine de Guise, un espace social alternatif à la société bourgeoise capitaliste: le familistère. Outre des logements de fonction, des lavoirs et des magasins d'approvisionnement réservés aux ouvriers de ses fabriques, il crée une école obligatoire et gratuite, un théâtre, une piscine et une bibliothèque. La construction du familistère de Guise s'étend de 1859 à 1884. Au cours de cette période, l'activité de la manufacture se développe considérablement pour employer jusqu'à 1 500 personnes.

## 2. Les utopies industrialistes

Au 20<sup>e</sup> siècle, les avancées utopiques de certains entrepreneurs consistent à combiner l'excellence économique et la «capacité sociale». Leur but: humaniser le taylorisme. Leur figure la plus accomplie serait celle d'Adriano Olivetti (1901-1960). Il entre en 1926 dans l'entreprise de son père qui a créé la première société de



Keith Beatty/Toronto Star/Getty

fabrication de machines à écrire en Italie en 1908. En 1933, il en devient le directeur général après avoir occupé tous les postes. Cinq convictions vont inspirer son action, très marquées par le personnelisme du philosophe Emmanuel Mounier.

● La finalité d'une entreprise ne peut se limiter au seul profit financier. Celle-ci a une vocation: « Permettre l'élevation matérielle, culturelle et sociale du lieu où elle opère. »

● Il est nécessaire de responsabiliser les travailleurs en leur donnant un pouvoir de décision dans les ateliers mais aussi dans le gouvernement de l'entreprise. Cela passe par l'instauration d'espaces de délibération dans les organisations comme dans les territoires.

● La communauté est une dimension dont les individus ont besoin pour actualiser leur potentialité. C'est par la vie communautaire que l'individu se révèle.

● Il faut diffuser massivement la culture scientifique et humaniste, sans différenciation de classes, et encourager la collaboration interdisciplinaire entre les experts.

● Le travailleur doit être productif pour que l'entreprise soit compétitive, mais la contrepartie est de réinvestir les profits dans l'innovation et le progrès social de l'entreprise.

On peut citer aussi Thomas Bata (1876-1932). Issu d'une famille de cordonniers

depuis huit générations, il crée un petit atelier de fabrication de chaussures avec son frère et sa sœur à Zlin, en Tchécoslovaquie. En 1930, l'entreprise, devenue un groupe international implanté dans 64 pays, regroupe plus de 30 000 salariés qui fabriqueront près de 15 millions de chaussures par an. T. Bata mise sur l'initiative, le savoir-faire et la responsabilité des individus. Il met en place pour cela des unités autonomes de travail, faisant de chaque atelier une entreprise dans l'entreprise, un système de redistribution des résultats, un système d'auto-discipline et de contrôle collectif. Pour lui, le chef n'est pas là pour imposer de façon autoritaire son point de vue mais pour faire participer les salariés à la résolution des problèmes.

## 3. Les hétérotopies néomanagériales

Dans la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle, ces nouvelles utopies qui se sont présentées au départ sous le terme « d'entreprises libérées » prennent généralement des formes très diverses. Cinq points, cependant, permettent de les repérer assez nettement:

1. Le développement de l'autonomie d'action des personnes et de leur capacité à décider au nom du principe de subsidiarité;

Guise créé par Jean-Baptiste Godin en 1859.

2. L'adoption d'une conception responsabilisante de l'autorité;
  3. La valorisation de la dynamique collective plutôt que du talent individuel;
  4. L'émergence (dans certains cas) d'une certaine forme de démocratie directe par la mise en place de référendums;
  5. L'association des acteurs à l'organisation du travail, à la définition des objectifs collectifs et parfois à la stratégie.
- Dans cette catégorie, on remarquera plusieurs figures marquantes:

Gérard Endenburg qui, aux Pays-Bas, invente dans les années 1970 la sociocratie. Celle-ci repose sur une organisation en cercles animés par des représentants élus chargés de faciliter les décisions par consentement mutuel.

Brian Robertson aux États-Unis dans les années 2000 proposera l'holocratie. Celle-ci se distingue du modèle précédent par la mise en place d'une constitution et d'un système de définition partagée des rôles. On la retrouve par exemple en France dans les entreprises Biocoop, Scarabée ou Arcadie.

Michel Hervé, PDG fondateur d'un groupe du même nom, défendra dès les années 1990, en France, la nécessité d'organiser le partage du pouvoir à travers ce qu'il appelle aujourd'hui une démocratie concertative - favorisant les prises de décision par la confrontation de points de vue avec les pairs et non avec le manager.

Veenet Nayar, plus récemment, dirigeant en Inde d'une entreprise de services informatiques de 70 000 salariés, propose de renverser la pyramide en considérant que les premiers clients de l'entreprise sont ses salariés.

Si ces premières utopies sont en rupture radicale avec l'économie dominante, les utopies modernes ont perdu de leur puissance contestataire. Elles sont totalement au service de l'idéologie néolibérale et se soucient peu « de l'émancipation des classes les plus nombreuses et des plus pauvres » (Saint-Simon). C'est leur ambiguïté... ■