

LES UTOPIES DU TRAVAIL ET LE MANAGEMENT : DU 19E AU 21E SIECLES

Gregor Bouville, Jocelyne Barreau

▶ **To cite this version:**

Gregor Bouville, Jocelyne Barreau. LES UTOPIES DU TRAVAIL ET LE MANAGEMENT : DU 19E AU 21E SIECLES. 32ème Congrès de l'AGRH, Oct 2021, Paris, France. halshs-03403834

HAL Id: halshs-03403834
https://shs.hal.science/halshs-03403834

Submitted on 26 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



LES UTOPIES DU TRAVAIL ET LE MANAGEMENT : DU 19E AU 21E SIECLES

BOUVILLE Gregor
Professeur en sciences de gestion
Université Jean Moulin Lyon 3, iaelyon, UR Magellan
gregor.bouville@univ-lyon3.fr

BARREAU Jocelyne
Professeure émérite en économie
Université de Rennes 2
jocelyne.barreau@univ-rennes2.fr

Résumé :

Les bouleversements du travail causés par la pandémie de COVID-19 et les évocations du *monde d'après* cette pandémie nous renvoient aux utopies qui accordent une place centrale au travail et soutiennent qu'il faut changer le travail pour changer la société, du 19e siècle à nos jours. Mais quel rôle revient au management dans ces utopies ou rêves d'une société idéale ? Dans cette communication, nous montrons, tout d'abord, comment l'utopie au travail, présente dans le roman *Travail* (1901) de Zola, interroge le rôle du management. Puis nous confrontons l'utopie zolienne et celles qu'imaginent des penseurs contemporains. Nous analysons enfin les implications managériales de la démocratisation du travail prônée par les utopistes du 19e au 21e siècles.

Mots clés : utopie au travail ; leadership ; gouvernance ; démocratie au travail

Introduction

Utopie, traduction du mot anglais *Utopia*, titre du roman de Thomas More publié en 1516, est un

mot forgé à partir du grec et a une double signification : non-lieu et bon lieu (Bouchet 2021, p.5). Lallement (2009, p.18) opte pour la deuxième acception en définissant l'utopie comme *rêve d'une société idéale* ou encore *discours à vertu performative* qui *« par la voie de l'imaginaire, aide à rompre avec le monde tel qu'il est »* (Lallement, 2009, p.18). Dans la filiation de Fourier et de Godin, Lallement (2009, p. 19) ne conçoit pas l'utopie comme un songe éveillé mais bien comme une langue singulière véhiculée dans les paroles, les écrits, les pratiques, les objets, les dispositifs matériels, les règles servant à penser et à agencer autrement la vie des femmes et des hommes. L'idée de construire une société idéale en donnant une place centrale au travail et en le réorganisant a été défendue par Fourier (1829) et par ses disciples. Fourier n'a pas tenté de mettre en pratique sa théorie. Par contre, des « utopies entrepreneuriales » (Trouvé, 2021) ou des tentatives d'application de la théorie fouriériste, par des entrepreneurs, sont le fait d'Owen, Godin, Olivetti … Zola se situe à l'intersection de ces deux héritages. Il illustre la pensée utopiste de Fourier dans un roman, *Travail* (1901), dont le principal protagoniste est un manager fouriériste, Luc Froment. Celui-ci entreprend de *réorganiser le travail* dans une aciérie possédée par son ami Jordan et, ce faisant, il transforme progressivement la petite ville d'implantation de cette usine, Beauclair, en une *cité solidaire*. Un siècle après le début de l'expérience, le travail est honoré, facilité par les machines, allégé au bénéfice du temps occupé librement, réparti égalitairement, rémunéré dignement ; capital, travail et talent (de diriger) sont devenus un *patrimoine commun d'une libre société de frères* (*Travail,* p.167). Les citoyens sont tous *également riches ;* la délinquance, le vol, le crime ont disparu ; le bonheur de tous est assuré (1-).

Les utopistes contemporains accordent également un rôle central au travail pour changer la société. Mais ils se différencient des utopistes du 19e siècle finissant sur un point essentiel : l'urgence du changement due en grande partie à une catastrophe écologique imminente. Ils ne préconisent donc pas, comme l'a fait Zola (1901) un changement lent, un *acheminement* vers la *cité fraternelle* (ou vers *une société juste et durable,* Coutrot, 2018, p.11*).* Les auteurs contemporains élaborent des propositions applicables rapidement : *libérer le travail* en s'appuyant sur des expérimentations d'autonomisation des salariés (Coutrot, 2018), le *démarchandiser* en assurant une garantie d'emploi à tous et toutes (Ferreras, Battilana et Méda, 2020), le *démocratiser* en ouvrant les conseils d'administration à des représentants des salariés et en créant des conseils d'entreprise composés de salariés élus, disposant d'un droit de veto sur les décisions du PDG, ouverts à des représentants de collectivités locales, d'ONG, de défenseurs de la protection de la nature (Ferreras, 2012). Au sein de ces propositions de changement de l'organisation du travail, nous analysons celles qui concernent le management (2-). Nous étudions enfin les implications managériales d'une démocratisation du travail qui rallie presque unanimement les utopistes du travail du 19e siècle à nos jours (3-).

1- Un manager fouriériste, campé dans un roman utopiste de Zola (1901)

Dans le roman *Travail*[1] publié en 1901, Zola défend une thèse : la réorganisation du travail, telle que préconisée par Fourier, permettrait de créer progressivement une société assurant le bonheur de tous (une *cité solidaire*). Le héros de ce roman, Luc Froment, est un manager fouriériste. Il réorganise le travail dans l'aciérie, la Crêcherie, située à Beauclair, ville moyenne transformée en une *cité solidaire,* en 70 ans. Zola insiste sur le rôle central du manager dans la mise en œuvre d'une utopie du travail, celle de Fourier. Comme lui, Zola adresse un *Hosanna au travail*, tout en marquant ses distances par rapport à la doctrine fouriériste.

1-1 Le héros et le cadre de l'action

[1] Pour toutes les citations, nous nous référons à l'édition du texte par Senfina, collection Les Utopistes, Lille, 2013.

Froment a fait des *études spéciales d'ingénieur* mais a aussi appris et exercé un métier manuel. *« Il était tailleur de pierres, architecte constructeur, bâtisseur de maisons »* (*Travail,* p. 13). Il a choisi de vivre dans un quartier misérable de Paris. « *Que de drames il avait vus, que de douleurs il avait tenté vainement d'apaiser* » (*Travail,* p.11). Bouleversé par la misère des ouvriers, il réfléchit au rôle du travail dans la société : « *Le travail, le travail ! Qui donc le relèverait, qui donc le réorganiserait, selon la loi naturelle de vérité et d'équité, pour lui rendre son rôle de toute-puissance noble et régulatrice en ce monde, et pour que les richesses de la terre fussent justement réparties, réalisant enfin le bonheur dû à tous les hommes* » (*Travail,* p.12). Zola utilise le personnage de Froment pour exprimer sa position. « *Zola manifeste ainsi l'ambition de s'inscrire dans le courant du romantisme humanitaire qui a nourri sa formation et poursuit sans nul doute le rêve de remplacer Hugo »* (Reverzy, 2011, p.4).

Appelé à Beauclair par son ami Jordan, qui souhaite le consulter sur son projet de vendre l'aciérie, la Crêcherie, et la mine dont il est propriétaire, Froment découvre une population ouvrière révoltée et épuisée par une longue grève qui a échoué à faire aboutir leurs revendications. Il analyse ainsi la situation : « *les désastres de la grève, les cœurs et les cerveaux empoisonnés de haine, les duretés égoïstes du négoce, l'alcool devenu l'oubli nécessaire, le vol légitimé par la faim, toute la vieille société craquant sous l'amas de ses iniquités* » (*Travail,* p.39). Froment rencontre une jeune ouvrière, Josine, affamée, sans logis, ni ressources car, victime d'un accident du travail, elle a été licenciée. Fortement inspiré par la lecture de l'ouvrage d'Hippolyte Renaud, *Solidarité*, synthèse de la doctrine de Fourier, Luc propose à Jordan de prendre la direction de la Crêcherie et d'y mener une expérience fouriériste. Le propriétaire-actionnaire, Jordan, est un savant désintéressé. Il accepte cette proposition et le financement de nouveaux investissements, à condition de ne pas être dérangé dans les recherches qu'il conduit sur l'électricité : « *Tout ce que je vous demande, c'est de me délivrer complètement, c'est de me laisser dans mon coin travailler, achever mon œuvre, sans jamais me reparler de ces choses* » (*Travail*, p.198).

Froment se retrouve en situation de *contrôle interne* (Berle et Means, 1991, *1932)*. Il dirige l'aciérie sans avoir à rendre compte au propriétaire. Zola dresse un personnage de dirigeant proche de l'idéal-type du *leadership* serviteur (Greenleaf, 2001, *1970*), c'est-à-dire un *leader* au service des autres et à l'écoute de ses subordonnés, faisant preuve d'empathie et sachant confier à ses subordonnés des responsabilités, de l'autonomie et un pouvoir de décision (Liden *et alii*, 2015) Par sa capacité à aider ses subordonnés à exprimer pleinement leur potentiel (Liden *et alii*, 2015), il stimule un ensemble d'acteurs interagissant avec lui, notamment Bonnaire, maître puddleur, le héros ouvrier, *« presque aussi grand que Luc »* (TP1, p.145/489) pour Zola. Bonnaire, « *un des meilleurs ouvriers de l'usine, […] partisan assez net de la doctrine collectiviste* » (*Travail,* p.43), a initié la longue grève qui a mis à mal l'aciérie concurrente de la Crêcherie, l'Abîme : « *la grève était inévitable, et si elle était à refaire, je la referais ; je veux dire que, de tout mon pouvoir, je pousserais les camarades à obtenir justice* » (*Travail,* p.65).

Zola décrit avec précision chaque personnage, même secondaire, les lieux de l'action, le fonctionnement des aciéries… En chef de file du courant naturaliste, Zola fait entrer « *une forme d'enquête immersive »* (Lumbroso, 2017, p. 81), dans ce roman utopiste. Il raconte les histoires parallèles les deux aciéries concurrentes, l'Abîme et la Crêcherie, mettant ainsi en exergue les divergences de leur gestion, après la prise de fonction de Froment à la Crêcherie. Zola laisse entendre une absence d'âpreté au gain dans la gestion de la Crêcherie, alors que le propriétaire de l'Abîme préparait pour sa descendance « *l'avenir de domination qu'il rêvait par le travail dompté, utilisé pour la jouissance d'une élite …* » (*Travail,* p.83). Le rêve de Froment (et celui des fouriéristes et de Zola) est au contraire de réhabiliter le travail. Il prévoit « *une réorganisation du travail en petit, une usine fraternelle, l'ébauche de la société de demain »* (*Travail,* p.191) ; *« une association entre le capital, le travail et le talent. Jordan apporterait l'argent nécessaire, Bonnaire et ses camarades donneraient les bras, lui serait le cerveau qui conçoit et dirige »* (*Travail,* p.192).

1-2 Vers la réalisation de l'utopie

Zola décrit la lente réalisation du projet de Froment, trois ans après le début de l'expérience, puis soixante ans après. Il en donne une représentation schématique dans ses cahiers préparatoires (Figures 1a et 1b).

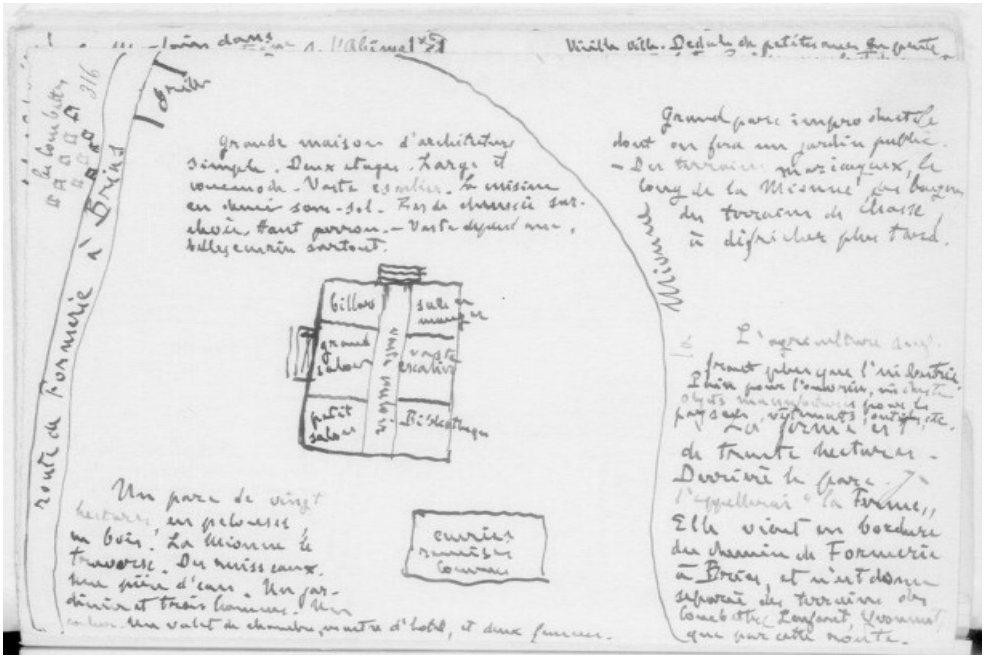


Figure 1a. La maison commune de la Crêcherie (Zola, Dossier préparatoire, Les Evangiles, Travail, N.A.F 10333, Bnf, p. 340/489)

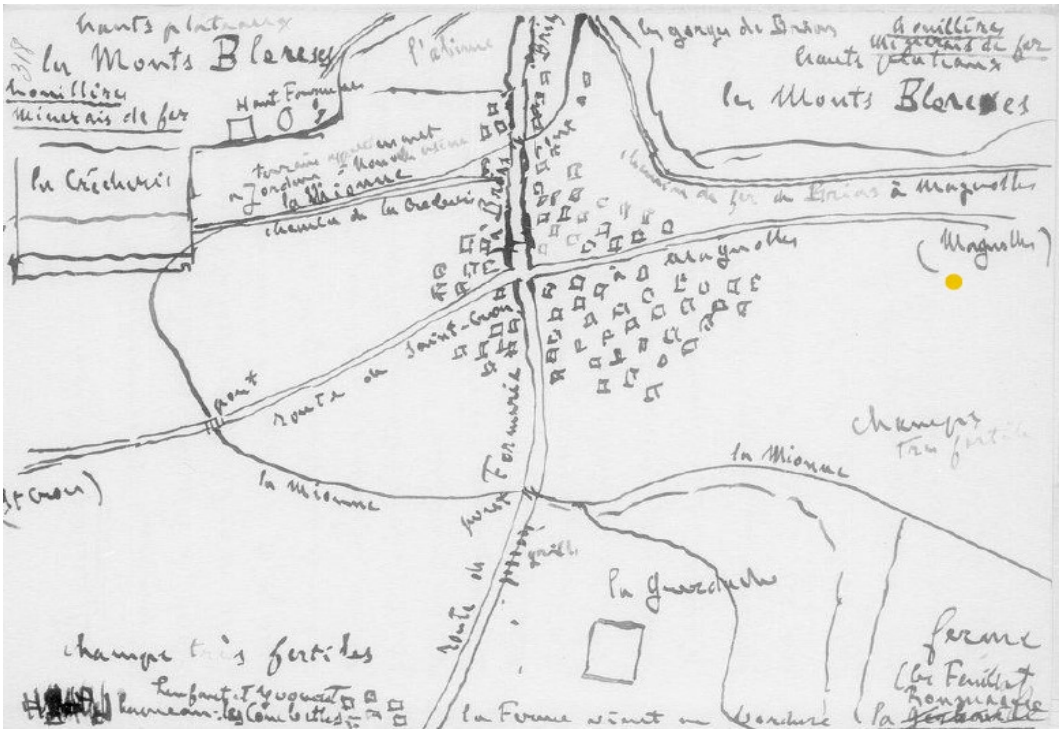


Figure 1b. La Crêcherie (Zola, Dossier préparatoire, Les Evangiles, Travail, N.A.F 10333, Bnf, p. 341//489)

En trois ans, Froment a intégré « *tous les progrès possibles, au point de vue des bâtiments et de l'outillage, pour accroître le rendement du travail, en diminuant l'effort des travailleurs* » (*Travail,* p.207-208). Il a ainsi construit une usine *moderne.* Le travail y a été réorganisé : une journée de travail de huit heures et un changement de tâche, toutes les deux heures. Les conditions de travail se sont améliorées grâce aux investissements dans du matériel conçu pour diminuer la pénibilité du travail. Froment a aussi construit une cinquantaine de maisons, entourées de jardins, pour les ouvriers. Une *Maison-Commune* regroupe une Bibliothèque, une Salle de réunion et de fêtes, des Jeux, des Bains et les Écoles, composées de la crèche, des classes d'enseignement général et des centres d'apprentissage. Des *Magasins-Généraux*, créés sur le principe d'une association coopérative de consommation, répondant à l'association coopérative de production instaurée dans l'usine, élargissent continuellement leur activité : boulangerie, épicerie, boucherie, vêtements, ustensiles divers … (*Travail,* p.207-208).

Froment a associé les ouvriers à la gestion en créant un conseil de direction, dont fait partie Bonnaire (*Travail,* p.213). Il a su convaincre les salariés de la nécessité d'affecter une partie des bénéfices à un fonds de réserve, pour faire face à des moments difficiles et investir dans de nouvelles machines réduisant les coûts de fabrication. Il évite de recourir à l'emprunt. Il a orienté la production de l'aciérie : fabrication de rails pour le développement des chemins de fer, fabrication de charpentes métalliques pour la construction de bâtiments, saisissant ainsi l'opportunité offerte par une longue période de paix favorable à la construction. Cette orientation, sur des productions utiles pour la société et non des productions destructrices (canons et obus produits par l'Abîme), correspond dorénavant à la mission de la Crêcherie, motivante pour les salariés et peut-être fixée en collaboration avec eux, au sein du conseil de gestion (Zola n'en dit mot). Les salariés perçoivent une partie des bénéfices (la clé de répartition n'est pas mentionnée). Leur rémunération cependant n'est guère plus élevée qu'avant la prise de fonction de Froment. Pourtant leur pouvoir d'achat a augmenté car les magasins coopératifs vendent au prix coûtant et les loyers des maisons neuves sont très bas (*Travail,* p.214). La réussite de la Crêcherie perturbe l'Abîme qui perd beaucoup d'ouvriers, attirés par les avantages offerts par l'aciérie concurrente. *« Alors, ce fut la lutte pendant de longs mois, la lutte acharnée, sans merci, entre la Crêcherie et l'Abîme »* (*Travail,* p.328). L'Abîme disparaît au profit de la Crêcherie, dont les modes d'organisation et de fonctionnement sont imités par les usines du voisinage *(Travail,* p.569).

La réalisation de l'utopie est complète, une soixantaine d'années plus tard. Elle est notamment illustrée par *« la cité fondée sur le travail obligatoire, sacré (un culte, au lieu du mépris) et le bonheur naissant de la répartition de la richesse »* (TP1, p.371/489). De retour dans la ville de Beauclair, quittée au tout début de l'expérience, un ancien ouvrier, ne reconnaît pas la cité. Il découvre une *somptuosité extraordinaire* des édifices publics (*Travail,* p.572), des *petites voitures électriques à la disposition de tous,* la gratuité et l'abondance de l'électricité (*Travail,* p.573). Bonnaire lui explique comment s'est opérée cette transformation. La *société nouvelle* a émergé grâce à la réorganisation du travail et à « *la mise en pratique de la solidarité humaine »,* dans le domaine de la production et de la consommation. Chacun ne travaille que quatre heures par jour, choisit librement son activité et la varie car chaque ouvrier a plusieurs métiers. Les machines sont devenues des *« esclaves dociles, chargées des gros efforts ».* À quarante ans, *« le citoyen a payé sa dette de travailleur à la Cité, il œuvre seulement pour sa joie personnelle ».* La *« coopération de production », « basée sur le travail consenti par tous »,* a ainsi créé une *« société de justice ».* Quant à « *la coopération de consommation »,* elle a « *condamné le commerce à disparaître, rouage inutile, mangeur d'énergie et de gain. Le paysan donne son blé à l'ouvrier industriel qui donne son fer et ses outils ».* Les produits fabriqués sont livrés aux Magasins-Généraux qui les distribuent

directement, *« selon les besoins »*. Des sommes importantes sont économisées car rien n'en est *« détourné au passage par l'agio et par le vol. Toute l'existence se simplifiait, on tendait à la disparition complète du numéraire, à la fermeture des Tribunaux et des prisons, les questions d'intérêts privés cessant de se produire, de jeter l'homme sur l'homme, dans une folie de fraude, de pillage et de meurtre »* (*Travail,* p.569-570).

1-3 Les libertés prises par Zola à l'égard de la doctrine fouriériste

D'après H. Mitterand, Zola a lu l'ouvrage *Solidarité* d'Hippolyte Renaud et a été *ébloui* (Mitterand, 1968, p.977). Renaud a synthétisé l'œuvre de Fourier dans cet ouvrage. Nous évaluons les libertés prises par Zola à l'égard de la doctrine de Fourier, en examinant les divergences entre la pensée de Froment-Zola et celle de Renaud-Fourier. Cependant, au préalable, il faut noter une convergence : la réalisation de l'utopie doit être opérée à une petite échelle. Pour Renaud, l'échelle est celle de la commune, celle des rapports quotidiens. « *Si l'essai réussit, d'autres communes imiteront et la réforme gagnera de proche en proche (…). La nation d'abord, et successivement le Globe entier, ne présenteront plus que des communes réorganisées* » (Renaud, 1877, p.77-78/256)[2]. Froment-Zola fait démarrer l'expérience au niveau d'une aciérie, la Crêcherie. Elle gagne les fermes et les usines avoisinantes, puis toute la ville de Beauclair, le pays puis le monde entier (à la fin du roman). Nous ferons référence incidemment à la phase finale de l'utopie, la *société Harmonie* de Fourier et la *cité solidaire* de Zola. Nous concentrons notre attention sur les méthodologies du changement décrites par les deux auteurs et montrons leurs divergences sur l'organisation du travail à mettre en place, sur la primauté à accorder à l'égalité ou à la liberté, sur l'équilibre à réaliser entre l'individuel et le collectif, sur le système éducatif à instaurer.

L'organisation du travail : hiérarchie et division

Renaud (1877) prône la hiérarchie (dans l'agriculture, *Solidarité*, p.80/256 ; dans l'armée, p.100/256 ; dans la recherche, p.98-99/256), tempérée cependant par la primauté de la liberté. *« Bien que tous soient classés et hiérarchisés (…). Ces chefs donnent des conseils, mais non des ordres, et chacun peut décider contrairement à leur avis »* (*Ibidem,* p.127/256). Froment reconduit la hiérarchie de l'aciérie, comme l'indique Zola : « *J'organiserai la Crêcherie, un peu sur le modèle de l'Abîme, quant au personnel. Pourtant, beaucoup moins d'emplois, une économie très forte d'état-major* » (TP2, p.259/546). Froment « *est le cerveau qui conçoit et dirige* » (*Travail*, p.192). Pendant l'affrontement opposant les deux aciéries concurrentes, il est « *partout à la fois, enflammant les ouvriers dans les halles de l'usine, resserrant les liens fraternels des grands et des petits dans la Maison-Commune, veillant à la bonne administration dans les magasins »* (*Travail,* p.328). Cette concentration du pouvoir de direction est cependant tempérée par l'écoute attentive des hommes de terrain (Bonnaire, Morfain, pour le travail industriel et minier, Feuillat pour le travail agricole …) et celle du conseil de gestion dans lequel siègent des ouvriers. La question de la hiérarchie ne se pose plus dans la *cité solidaire,* puisque le capital, le travail et le talent (notamment de diriger) sont alors *le patrimoine commun d'une libre société de frères* (*Travail*, p.167).

Renaud-Fourier et Froment-Zola veulent rendre le travail attrayant, donc facile à réaliser et utile à la collectivité. Pour Renaud, cela passe par une division horizontale du travail très poussée et par une généralisation de la polyvalence. « *Chacun sera chargé d'une parcelle, d'un détail réduit autant que possible* […] *chaque homme pourra s'initier de même à trente travaux différents, de manière à employer alternativement tout ce qu'il possède de forces physiques et intellectuelles* » (*Solidarité*, p.84/256). Chacun choisit la répartition des tâches dont il sera chargé au cours de la semaine (*Ibidem*, p.90/256). Par contre, Zola s'élève contre une division du travail poussée à l'extrême :

[2] Toutes les citations sont tirées de l'édition électronique de l'ouvrage publiée par Gallica, sous la référence *Solidarité*.

« *L'ouvrier qui ne fait qu'une chose s'abrutit. Il faut qu'il varie et qu'il fasse des objets entiers* » (TP1, p.318/489). Il prône également la polyvalence, basée sur la multiplicité des apprentissages proposée à chaque jeune, au cours de son parcours éducatif.

La primauté de la liberté ou de l'égalité

Renaud (1877) sublime la liberté et affiche son hostilité à l'égalitarisme. *« L'égalité serait la négation absolue de toute individualité, de toute liberté »* (*Solidarité*, p.125/256). Dans la commune réorganisée (*la Phalange*), la proportionnalité (et non l'égalité) est de mise. *« Ainsi chacun, homme, femme, enfant, peut avoir à toucher trois parts proportionnelles à son concours à la production par ses trois facultés productives : capital, travail, talent* » (*Ibidem*, p.79/256).

Zola exprime une position opposée : *« la seule égalité possible : placer les besoins au-dessus des œuvres et reconnaître le droit de tous à la vie puis à l'aisance. Cela est l'égalité dans la consommation, la jouissance, le bonheur (...), non pas à chacun selon ses œuvres, mais à chacun selon ses besoins »* (TP1, p.318/489). Pour atteindre cet objectif, le travail de tous est indispensable. Dans la société réorganisée, en marche vers la *cité solidaire*, le travail est donc obligatoire : « *Une ville, une commune, n'était plus qu'une immense ruche, dans laquelle il n'y avait pas un oisif, où chaque citoyen donnait sa part d'effort à l'œuvre d'ensemble, dont la cité avait besoin pour vivre »* (*Travail,* p.166-167).

L'équilibre entre l'individuel et le collectif

Dans la doctrine fouriériste, le Phalanstère est *la grande maison commune* (*Solidarité,* p.81) de toute la population. *« Chacun y aura un logement à sa fantaisie et d'après le loyer qu'il pourra payer. Tous prendront leur repas au même restaurateur »* (*Ibidem,* p.82). Ce grand édifice regroupe « *les cuisines et les salles à manger ; les caves, les greniers et les magasins, les salles d'asile et les dortoirs d'enfants, les ateliers, etc »* (*Ibidem,* p.81). Fourier préconise un aménagement du Phalanstère apte à « *faciliter les relations interindividuelles afin de permettre le déploiement intégral des effets de l'attraction passionnée : de cette ambition témoignent la volonté de rapprocher les différents bâtiments les uns des autres, la multiplication des « rues-galeries », passages abrités et chauffés destinés à faciliter la circulation, ou encore la multiplication des salles de réunions* » (Mercklé, 2001, p.235). La *société Harmonie* de Renaud-Fourier vise à laisser les individualités s'exprimer en toute liberté et à lutter contre la dispersion sociale ainsi occasionnée, en mettant tout en commun et en favorisant la création de liens sociaux. La place qu'y occupent les enfants illustre bien cette double injonction. Ils sont élevés en commun et ne vivent pas avec leurs parents.

Froment-Zola assure différemment l'équilibre entre l'individuel et le collectif, dans la *cité solidaire*. La *Maison-Commune* créée par Froment ne contient pas de logements d'habitation, ni des cuisines communes, ni des dortoirs d'enfants. Les familles vivent dans des maisons individuelles, entourées de jardins, des maisons *« de bien être, où fleurit la vie de famille* » (*Travail,* p.207-208). La *cité solidaire* est en effet fondée sur des liens d'amour au sein des familles, de l'école, de l'usine[3]. La *Maison-Commune* propose des activités communes, l'enseignement pour les enfants, les activités associatives et politiques pour les adultes, la culture et les loisirs pour tous. *« C'était là simplement ce qu'il avait gardé du phalanstère de Fourier, laissant chacun bâtir à sa guise, sans forcer personne à l'alignement, n'éprouvant la nécessité de la communauté que pour certains services publics* » (*Travail,* p.207-208).

[3] « Le personnel de la Crêcherie devenait une grande famille, dont le lien se nouait de plus en plus étroit » *(Travail*, p.329).

L'éducation, liberté totale ou gage du futur

Renaud (1877) consacre peu de pages à l'éducation. D'ailleurs, *« liberté entière est laissée à l'enfant »* qui suit les cours qui l'intéressent (*Solidarité*, p.110/256). Pour susciter l'intérêt de l'enfant, il faut l'initier « à *l'industrie et cela le conduira à s'intéresser aux sciences* […]. *Poussé par la curiosité, par le désir de s'élever, par l'émulation, l'enfant sentira bientôt la nécessité de s'occuper des sciences* » (*Ibidem*, p.106-107/256).

Zola détaille le projet éducatif de Froment, gage de la réalisation de la *cité solidaire*. L'enfant ne bénéficie pas de la liberté de choix préconisée par Fourier. Il doit bénéficier d'une *instruction complète* et pratiquer concurremment plusieurs apprentissages, « *acquérant des métiers manuels à mesure que ses connaissances générales se développent »* (*Travail*, p.219). Les méthodes d'enseignement proposées par Froment-Zola sont :
- adaptées à l'âge de l'enfant. « *Pour les premières classes surtout, les récréations étaient longues, on commençait par n'exiger des enfants que des tâches courtes, variées, proportionnées à leur endurance. La règle était de les enfermer le moins possible, on donnait souvent des leçons en plein air »* (*Travail*, p.222) ;
- basées sur la mixité : *« Séparer dès l'enfance les deux sexes, les élever, les instruire différemment, dans l'ignorance l'un de l'autre, n'est-ce pas les rendre ennemis, (...) ? »* (*Travail*, p.219) ;
- basées sur la pratique : « *Les maîtres s'efforçaient surtout de le mettre en présence des choses et des faits, pour qu'il tînt son savoir des réalités de ce monde (...). L'instruction (...) devenait un plaisir toujours renouvelé, du moment qu'on la rendait attrayante, en se contentant d'exciter les intelligences, de les diriger simplement dans leurs découvertes »* (*Travail*, p.222).
- basées sur la solidarité : *« On le (l'amour) développait chez les enfants en les intéressant les uns aux autres, les plus forts veillant sur les plus faibles, tous mettant en commun leurs études, leurs jeux, leurs passions naissantes »* (*Travail,* p.223).

Les valeurs-clés de liberté et d'égalité défendues par Renaud-Fourier et Froment-Zola restent celles des utopies contemporaines qui, cependant, pour nombre d'entre elles, en incluent une nouvelle, la protection de l'environnement. Nous présentons les thèses défendues par deux auteurs, Coutrot (2018) et Ferreras (2012, 2019), Ferreras et al. (2020). Comme Renaud-Fourier et Froment-Zola, ils professent qu'appliquer les principes d'égalité, de liberté, de créativité, de solidarité, aux collectifs de travail, dans un premier temps, permettra leur généralisation dans tous les domaines de la vie en société, dans un second temps.

2- Les caractéristiques du management dans les utopies du travail des années 2020

Plus d'un siècle sépare les utopies contemporaines et l'utopie fouriériste, telle que présentée par Zola, avec quelques infidélités, dans son roman *Travail*. Les approches du travail, des progrès scientifiques et des relations à la nature ont beaucoup évolué. La caractéristique principale du travail, au tout début du 20e siècle, est la pénibilité physique, quelque soit l'activité, industrie, agriculture, commerce (manutention). Zola, qui avait une foi inébranlable dans les progrès scientifiques[4] et techniques, pensait qu'ils permettraient d'éradiquer ce problème. Or, au 21e siècle, la pénibilité physique du travail n'a pas disparu. S'y ajoute une pénibilité psychique révélée par une explosion des troubles psycho-sociaux. Les auteurs contemporains relativisent d'ailleurs les « vérités scientifiques », souvent remises en cause par des avancées de la recherche. Ils critiquent les relations prédatrices de l'homme avec la nature et préconisent des relations protectrices, en opposition totale aux conceptions de Zola et de Renaud-Fourier. Zola compte en effet sur les progrès scientifiques *pour vaincre et domestiquer les forces de la nature* (*Travail,* p.195). Renaud prévoit un accroissement important de la population et une occupation totale du globe (banquises et

[4] « *Toute vérité conquise, tout phénomène expliqué scientifiquement est un fait définitif* » (TP1, p.94/489)

déserts compris), grâce aux progrès scientifiques (*Solidarité*, p.159-160/256). Les auteurs contemporains donnent une place centrale au travail et tentent de le réenchanter. Ils plaident pour une protection de la nature, jugée incontournable pour assurer la survie même de l'humanité. Ils émettent des préconisations immédiatement applicables et ne proposent pas des projets de changements à introduire progressivement, comme l'ont fait Renaud-Fourier et Zola.

Les utopies contemporaines que nous retenons (Coutrot, 2018 ; Ferreras, 2012, 2019 ; Ferreras, Battilana et Méda, 2020)[5] reposent, comme celles de Fourier et de Zola, sur l'idée qu'il faut changer le travail pour changer la société. Coutrot (2018) affirme sa « *conviction de la centralité du travail – du travail réel, concret, vivant, par opposition au travail prescrit, abstrait, mort – dans la lutte pour une société plus juste et durable* » (p.10). Il montre que démocratiser le travail permettrait de surmonter la crise démocratique contemporaine. Car « *le fonctionnement autoritaire de l'entreprise a des conséquences lourdes : sans liberté dans le travail, la sphère publique ne peut être réellement démocratique* » (p.225). Pour Ferreras, Battilana et Méda (2020, p.18), *démocratiser* et *démarchandiser* le travail et *dépolluer forment « trois leviers de changement dont nous disposons pour rendre la société de demain plus démocratique, plus juste et plus verte ».*

Si l'objectif de rendre la société démocratique, juste et durable est commun, les propositions pour l'atteindre sont différentes mais non contradictoires. Certaines ont trait aux modes de management et d'autres à l'action des pouvoirs publics. Ainsi il revient aux pouvoirs publics de *démarchandiser* le travail, en instituant un droit à l'emploi pour tous (Ferreras, Battilana, Méda, 2020). *Démocratiser* le travail implique d'agir au niveau des institutions et du management (Ferreras, 2012, 2020). Les moyens préconisés sont complémentaires. Coutrot (2018) met l'accent sur l'action des travailleurs et de leurs syndicats (tout en formulant des propositions institutionnelles et politiques) ; Ferreras (2012) et Ferreras, Battilana et Méda (2020) mettent l'accent sur l'action publique. Nous examinons ici ce qu'impliquent ces propositions pour le management et établissons des liens avec les conceptions de Zola.

2-1 Libérer et démocratiser le travail ...

Coutrot (2018) juge indispensable de *libérer « le travail vivant : celui qui mobilise notre corps, nos sens, notre intelligence, notre sensibilité, notre créativité, notre empathie, et fait de nous, dans l'épreuve de la confrontation au monde, des êtres humains* » (p.8). L'organisation du travail doit « *permette aux travailleurs de maîtriser leur travail en tant que citoyens, d'en décider les finalités* » (p.14) car « *la soumission imposée dans le travail pousse les salariés à la passivité ou à l'autoritarisme politique dans la cité* » (p.9). La liberté du travail est également une condition nécessaire de *«la défense et la promotion de la vie solidaire – des humains entre eux et avec la nature* » (p.19-20).

Ferreras (2012 et 2020) n'utilise pas le concept « *travail vivant* » mais son raisonnement est très proche de celui de Coutrot. Elle considère que le travail est un investissement de la part du (de la) travailleur(se), « *dans le sens où le.la travailleur.euse investit sa personne, son intelligence dans sa fonction, ses émotions et le soin qu'elle ou il accorde à ses collègues ou à autrui au travers de la mission qui lui est confiée* [...] *Le.la travailleur.euse investit jusqu'à sa santé mentale et physique* » (2020, p.43). Il(elle) est un investisseur.euse de travail. Il s'agit bien, pour Ferreras, de libérer l'être humain « *de le rendre capable d'être libre, c'est-à-dire autonome, capable de peser sur le choix des normes auxquelles il se soumet tant au plan individuel que collectif* » (2020, p.42). Elle lie également la démocratie dans l'entreprise et dans la cité.

[5] La liste n'est bien sûr pas exhaustive. Nous avons choisi de centrer notre analyse sur ces auteurs.

2-2 … mais comment ?

Une fois constaté le lien entre démocratie dans l'entreprise et dans la cité, quelle est la priorité ? Faut-il d'abord libérer le travail et l'exercice de la démocratie dans la cité permettra ensuite de changer les institutions ou changer d'abord les institutions pour obtenir ensuite *la liberté* du travail ? Coutrot (2018) privilégie la première solution, Ferreras (2012) la seconde. Coutrot (2018) juge nécessaire de développer des expériences émancipatrices dans les lieux de travail, tout en reconnaissant qu'il faut agir tous azimuts. Les deux auteurs défendent des formes démocratiques de gouvernance des entreprises, moyen de *libérer le travail* et de répondre à l'urgence écologique.

Multiplier les expériences émancipatrices dans les lieux de travail

Coutrot (2018) fait le point des connaissances acquises sur l'activité de travail et sur ses relations avec la démocratie. Il en conclut la nécessité de multiplier les expérimentations *de formes émancipatrices de travail* (*Ibidem*, p.244). Il s'agit de « *reconstruire le pouvoir d'agir des travailleurs* » (*Ibidem*, p.271). Ces expérimentations reposent sur les travailleurs eux-mêmes, pris individuellement mais surtout collectivement, et sur leurs syndicats.

Les travailleurs tentent sans cesse de réinjecter du sens dans leur travail. Ils « *aspirent à un travail de qualité* » (Coutrot, 2018, p.272). « *C'est leur sensibilité qui s'exprime et qui active les normes et les valeurs sociales qu'ils ont incorporées au cours de leur parcours de vie […] Simplement cette résistance est individuelle...* » (Davezies, cité par Coutrot, 2018, p.273). Coutrot précise que les normes et valeurs sociales incorporées « *incluent aujourd'hui l'égale dignité de chaque être humain, le droit de chacun.e à participer aux décisions qui la concernent. Elles font référence aussi à la responsabilité envers les autres, à l'obligation de prendre soin du monde et de la vie* » (*Ibidem*, p.274). La thèse défendue par Zola est très similaire.

Les initiatives collectives apportent plus que la résistance individuelle soulignée par Davezies. Deux d'entre elles retiennent particulièrement l'attention de Coutrot (2018) : le travail collaboratif et le *care*. Le travail collaboratif mobilise *« des dispositifs de coopération entre pairs, basés sur l'ajustement mutuel, et non sur la hiérarchie »* (*Ibidem,* p.247). *« Ces projets collaboratifs donnent naissance à des ''communs" au sens d'Elinor Ostrom : un ensemble de règles définies par une communauté en vue de produire et de partager des ressources de façon collaborative et durable »* (*Ibidem,* p.249). Le *care* ajoute une autre dimension au travail car *« mettre le care au cœur du travail, de tout travail, c'est construire une société de l'attention, où l'organisation de la production serait soigneusement réglée par les personnes et les groupes concernés, en y incluant le souci des autres et de la nature »* (*Ibidem,* p.15). La *cité solidaire* de Zola correspond bien à la définition d'un *commun. L*e *care* s'y manifeste partiellement. En effet, les méthodes d'éducation préconisées par Zola visent à développer *le souci des autres,* dès le plus jeune âge. Cependant*, le souci de la nature* est absent de son utopie.

Plus globalement, plusieurs études montrent l'efficacité d'un collectif de travail caractérisé par une circulation horizontale de l'information entre participants égaux (*Ibidem*, p. 228-233). Dans ces conditions, réfutant « *la prétention des directions à détenir le monopole de la rationalité »,* le collectif pourrait acquérir un « *pouvoir d'agir »* sur le choix de la production et de l'organisation du travail *(Ibidem,* p.277*).*

Comment ce collectif peut-il se libérer de l'organisation hiérarchique qui prévaut dans les entreprises ? Les syndicats n'ont pas investi ce champ d'action. Ils *« peinent à intervenir sur le travail concret, ses conditions, son organisation, ses finalités » (Ibidem,* p.272). Des recherches-actions syndicales sur le travail ont cependant été menées (*Ibidem,* p.279). Elles permettent de mettre en évidence ce qui reste invisible, y compris au travailleur lui-même :

l'inventivité individuelle et collective des travailleurs, l'intelligence déployée pour bien réaliser son travail, en dépit de consignes inadaptées, voire contradictoires. Quelques entreprises ont créé des espaces de discussion sur le travail, d'autres ont relancé des équipes de production autonomes (*Ibidem*, p.271). Ces expériences isolées sont insuffisantes ; un aménagement institutionnel, notamment de la gouvernance de l'entreprise, est indispensable. « *Un travail de qualité exige une attention aux conséquences des différents choix possibles de production et une délibération démocratique sur ces choix. Et donc des entreprises qui, par leur structure et leur gouvernance, puissent produire cette attention et cette délibération* » (*Ibidem,* p.283).

Procéder à des aménagements institutionnels

Coutrot (2018) affirme que décentraliser la prise de décision dans l'entreprise et instaurer la participation des salariés à cette prise de décision sont indispensables mais non suffisants pour *libérer* le travail (p.283-284). La gouvernance actionnariale doit être contestée, en étendant l'objet social de l'entreprise et en démocratisant sa gouvernance. Il s'agit de créer « *un nouveau type d'entreprise dite 'à mission', dotée d'un projet d'ordre qualitatif, social ou environnemental, et opposable à la logique de maximisation du profit* » (*Ibidem*, p.286). La loi pourrait prévoir que « *toute entreprise doit se doter d'au moins deux missions d'ordre écologique et social qui expriment sa contribution originale à la tâche de 'maintenir, perpétuer et réparer le monde'* » *(Ibidem*, p.289). Remettre en cause le monopole des actionnaires sur le pouvoir de direction de l'entreprise passe par l'instauration d'un contre-pouvoir, d'un conseil composé de représentants élus des travailleurs et de membres extérieurs, représentants des salariés de sous-traitants, des collectivités territoriales, des associations ..., parties prenantes de l'activité de l'entreprise, ayant un droit de veto sur les décisions importantes de l'entreprise. « *Élargissement des finalités de l'entreprise et démocratisation de sa gouvernance sont donc deux visées complémentaires, qui ne devraient pas être dissociées* » (*Ibidem*, p.289). Deux autres conditions doivent être réunies : protéger l'entreprise des investisseurs financiers court-termistes et supprimer la subordination du salarié. Pour que la première condition soit respectée, la loi peut prévoir de limiter le droit de vote aux seuls actionnaires stables ou instaurer le principe 'une personne, une voix'. « *L'existence d'un salaire de base garanti, correspondant au niveau de qualification de la personne et indépendant de sa position conjoncturelle sur le marché du travail »* (*Ibidem*, p.293-294), permettrait de remplir la seconde condition.

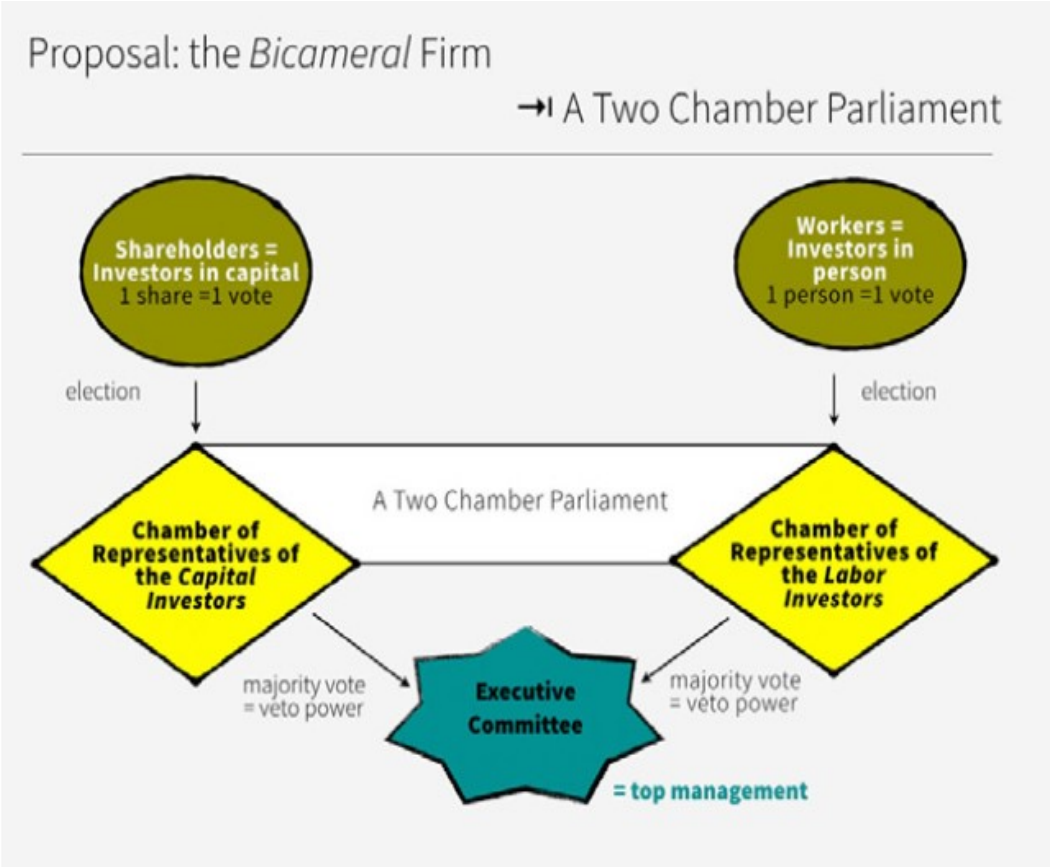


Figure 2. Représentation schématique du bicamérisme économique par Ferreras (2019)

Pour Ferreras (2019), l'entreprise est une institution politique combinant des rationalités instrumentales et politiques. En établissant une analogie entre le fonctionnement des démocraties libérales et le gouvernement de l'entreprise, elle propose d'établir un bicamérisme économique, comme pendant au bicamérisme politique (Figure 2). Dans ce régime bicaméral, les apporteurs en capital et les investisseurs en travail sont représentés au travers de leurs élus au sein de deux Chambres (Ferreras, 2012). Dans ce système bicaméral, « *le gouvernement de l'entreprise devient un véritable gouvernement représentatif » chargé de trouver des compromis productifs dans l'intérêt des deux parties, et non plus d'une seule* » (Ferreras, 2012, p. 23). Elle constate en effet que les *investisseur.euse.s en travail* mettent en jeu leur santé et parfois même leur vie en exerçant leur activité et qu'ils prennent donc plus de risques que les investisseur.euse.s en capital. *« Pour démocratiser le travail, il convient donc d'injecter le principe de la négociation collective jusqu'au cœur même de l'entreprise, en permettant aux investisseurs en travail d'exercer une voix collective sur les finalités de l'entreprise commune »* (2020, p.50). Il faut donc instaurer un principe de double majorité pour le choix du PDG, de la stratégie de l'entreprise, de la politique de rémunération et de la répartition des profits : une majorité au sein du conseil d'administration dans lequel sont représentés les investisseurs en capital et une majorité au sein du conseil d'entreprise, composé de représentants des salariés, élus sur listes syndicales (2020, p.50-51). Ce conseil d'entreprise devrait aussi accueillir des représentants des associations écologistes et d'autres parties prenantes, notamment les collectivités locales, avec voix consultative, pour assurer l'objectif de *dépolluer*. Le principe de double majorité peut aussi se traduire par une participation de représentants élus des salariés dans le conseil d'administration et la nécessité d'obtenir une majorité spéciale au sein du groupe des administrateurs salariés. Il est donc indispensable de donner un droit de veto sur les décisions prises par le PDG au collectif des investisseurs en travail (*démocratiser*). Dans un second temps, on peut envisager le rachat des actions des investisseurs en capital par les investisseurs en travail et la transformation de l'ensemble des entreprises en coopératives (cheminement prévu par Zola dans *Travail*). Cette étape n'est cependant pas indispensable à la démocratisation du travail. Il

suffit de déconnecter droit politique et droit de propriété dans la sphère économique, déconnexion assurée dans la sphère politique dans un régime démocratique. Les syndicats démocratiques ont vocation à coordonner les travailleurs élus et à assurer la solidarité des salariés entre entreprises, entre secteurs d'activité et entre pays (2020, p.54-55). Enfin assurer une garantie d'emploi à tous, (*démarchandiser*) (Ferreras, Battilana, Méda, 2020), permet d'éviter que le marché du travail soit un lieu d'échange de travail-marchandise.

Ces propositions entrent en résonance avec des idées développées par Zola dans *Travail :* la nécessité que la production soit utile à la société et que chaque travailleur soit conscient de sa contribution à une œuvre commune, une juste répartition des biens et services produits (pour Zola, en fonction des besoins), une régulation des investissements financiers (pour Zola, une disparition de la banque et de la finance), la primauté du pouvoir de décision des salariés sur les décisions stratégiques (pour Zola, la fusion du capital, du travail et du talent *dans un patrimoine commun)* ...

3- Les implications managériales d'une démocratisation du travail

Au cœur des réformes institutionnelles et organisationnelles proposées par Coutrot (2018) et Ferreras (2012, 2019, 2020), la démocratisation du travail est particulièrement étudiée et préconisée dans la littérature managériale récente. Les vocables mobilisés sont multiples et se succèdent. Ainsi celui de démocratie sociale a presque disparu de la littérature. Le sens demeure : il s'agit de « permettre aux salariés d'exercer leurs droits fondamentaux de citoyen dans l'entreprise et, au-delà de l'entreprise, de participer réellement aux choix qui les concernent » (Barreau, 2003, p.21-22).

Dans un article récent, Davis (2021) réfute la thèse défendue par Mayer (2021). Ce dernier soutient que la fixation d'un objectif précis, pour l'activité d'une entreprise, la conduisant à adopter des solutions profitables et non dommageables pour les humains et pour la planète, contribue à créer des relations vertueuses et de confiance entre toutes ses parties prenantes. Davis (2021) soutient que seule la démocratisation peut contraindre l'entreprise à adopter un comportement vertueux. Il préconise une double démocratisation : plus de contrôle par les salariés dans l'entreprise[6] et plus de régulation étatique. La démocratie « interne à l'entreprise » peut être assurée par la présence d'administrateurs salariés élus dans le conseil d'administration (participant ainsi à la fixation de l'objectif poursuivi par l'entreprise) et par l'utilisation des technologies informatiques et de communication pour une pratique démocratique quotidienne à la base. La démocratie « externe à l'entreprise » passe par une réactivation et une révision des régulations étatiques. Patriotta (2021) rappelle ce double impératif (fixation d'un objectif et démocratisation) pour les entreprises. Il ajoute que, dans la société contemporaine caractérisée par des risques globaux (écologiques, financiers, biochimiques, terroristes, informationnels ...), ce double impératif se heurte à quatre défis : les évolutions drastiques des *Business Models* (des entreprises virtuelles ayant externalisé leurs salariés et leurs actifs) ; l'accroissement des inégalités et du besoin de sécurité ; le nécessaire développement de partenariats institutionnels ; l'indispensable émergence de nouvelles formes de prise de responsabilité sociale des entreprises.

Nous adhérons au large consensus des auteurs sur la nécessité d'une véritable démocratisation organisationnelle qui résout le problème du sens à donner au travail, si les salariés choisissent ce qu'ils fabriquent ; qui promeut la santé au travail, si les salariés préconisent les réorganisations du temps et des conditions de travail (Bouville, 2018); qui renforce la démocratie politique si les salariés se comportent en citoyens dans l'entreprise ; qui protège l'environnement si les salariés et les représentants de la population locale suppriment les externalités négatives de l'entreprise.

[6] « let's give democratic control to those who do the real work. » (Davis, 2021, p.909).

Le rôle des managers change considérablement dans une entreprise « démocratisée ». Le contrôle, hyper-développé dans les entreprises françaises (Eurofound, 2013), par des managers ne faisant pas confiance aux salariés, fait place à une écoute attentive, une autonomie, une coopération et une résolution conjointe des problèmes (Blanchot, 2018), associées à une participation institutionnalisée (Landau, 2008).

Démocratiser l'entreprise passe donc par une réforme profonde de la formation des managers, notamment des formations RH qui devraient désenclaver la GRH (l'organisation du travail est à inclure, Barreau, 2016) et porter sur des savoirs tels que les différents systèmes de relations professionnelles, l'écoute, le *care,* le travail collaboratif, l'efficacité de l'intelligence collective ….

Conclusion

Le roman *Travail* de Zola est peu connu et lu. Or comme le relève Mitterand (1998, p. 215): *« il suffit de parcourir ce massif romanesque (…), et plus encore de se pencher sur ses dossiers préparatoires, pour constater que la curiosité intellectuelle de Zola, sa maîtrise dans l'enquête sur le motif et dans la réunion des sources documentaires, la hardiesse de ses jugements sur la société, son imagination visionnaire, la fécondité de son invention narrative, rien de tout cela n'a faibli ».* Zola nous propose une utopie peu éloignée de celles que développent les penseurs contemporains. Ses propositions, bien que réalisables sur le moyen terme, sont proches de celles de Coutrot et Ferreras, qui eux raisonnent dans l'urgence. Leur thèse commune est la suivante : il faut changer le travail pour changer la société. La dimension environnementale, au cœur des utopies contemporaines, est cependant ignorée par Zola. Toutefois la lecture de *Travail* reste indispensable pour saisir les origines de la pensée utopique sur le travail.

Dans le prolongement de cette analyse de la pensée utopique, une étude des réalisations s'impose. Des recherches récentes s'y sont attachées : Wright (2017, *2010*) a ainsi étudié des « utopies réelles » et Lallement (2019) des « communautés intentionnelles » nord-américaines. Nous nous proposons d'étudier le processus de décision et l'organisation du travail dans des sociétés coopératives ouvrières et participatives (SCOP) françaises, sur la base d'enquêtes qualitatives, en intégrant la littérature sur les organisations alternatives (Parker et al., 2014) aux résultats obtenus par la psychologie sociale sur l'intelligence collective.

Bibliographie

Barreau, J. (dir.) (2003), *Quelle démocratie sociale dans le monde du travail ?*, Rennes, PUR.

Barreau, J. (2016), « Economie industrielle, gestion du travail et relations professionnelles : une mise en relation apte à désenclaver la GRH », in *Dérives et perspectives de la gestion,* sous la direction d'Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre et Corinne Vercher-Chaptal, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 123-139.

Berle, A.A., Means, G.C. (1991), *The modern corporation and private property*, New Brunswick (NJ), Transaction publishers ; première édition, Harcourt, Brace and World Inc., 1932.

Blanchot, F. (2018), « VII. Management par la confiance : spécificité, fondements et défis », dans : Dauphine Recherches en Management éd., *L'état du management 2018.* Paris, La Découverte, « Repères », 2018, p. 65-74.

Bouchet, T. (2021), *Utopie*, Paris, éditions Anamosa.

Bouville, G. (2018), *Les modes de gestion au travail et la santé des salariés : quelles interférences ?*, Mémoire d'HDR, Université Paris-Dauphine.

Coutrot, T. (2018), *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer.* Paris. Seuil.

Davis, G.F. (2021), « Corporate purpose needs democracy », *Journal of Management Studies* 58:3 May 2021, p.902-913. doi:10.1111/joms.12659.

Eurofound (2013), *Work organisation and employee involvement in Europe*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Ferreras, I. (2012), *Gouverner le capitalisme*, Paris, PUF.

Ferreras, I. (2019), « Democratising firms – A cornerstone of shared and sustainable prosperity », *CUSP Essay Series on the Morality os Sustainable Prosperity*, n°10, juillet 2019.

Ferreras, I., Battilana, J., Méda. D. (2020), *Le Manifeste Travail. Démocratiser, Démarchandiser, Dépolluer*, Paris, Seuil.

Ferreras, I. (2020), « Vers l'action : Du politiquement impossible au politiquement inévitable » *in* Ferreras *et alii* (2020), *Le Manifeste Travail*, Paris, Seuil, p. 37-66.

Fourier, C. (1829), *Le nouveau monde industriel et sociétaire ou invention du procédé d'industrie attrayante et naturelle distribuée en séries passionnées.* Paris. Bossange père et Mongié ainé. https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/btv1b86221373/f159.item.texteImage

Greenleaf, R.K. (2001, *1970*), *Le serviteur en tant que leader,* Robert K. Greenleaf Center.

Lallement, M. (2009), *Le travail de l'utopie. Godin et le familistère de Guise*. Paris. Les belles lettres. Coll. L'histoire de profil.

Lallement, M. (2019), *Un désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques*. Paris. Seuil. Coll. La couleur des idées.

Landau, M. (2008), « Participation institutionnalisée et confiance : un lien conflictuel *», Raisons politique*s, 2008/1 (n° 29), p. 93-105.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015), Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly,* 26(2), 254-269.

Lumbroso, O. (2017), « La sociologie pratique » d'Emile Zola : immersion et enquêtes de terrain en régime naturaliste », *in* Leroux, P. et Neveu, E. (2017), *En immersion. Pratiques intensives du terrain en journalisme, littérature et sciences sociales*, Rennes, PUR, p. 79-92.

Mayer, C. (2021), « The future of the corporation and the economics of purpose », *Journal of Management Studies* 58:3 May 2021, p.888-901.

Mercklé, P. (2001*), Le socialisme, l'utopie ou la science ? La « science sociale » de Charles Fourier et les expérimentations sociales de l'École sociétaire au XIXe siècle*, thèse de sociologie, Université de Lyon 2.

Mitterand, H. (dir.) (1968*). Œuvres complètes*, Paris, Cercle du Livre précieux, « Notices » de *Travail*, tome VIII.

Mitterand, H. (1998), « La vérité et l'utopie : Les quatre Evangiles » in Mitterand, H. (1998), *Le roman à l'œuvre. Genèse, motifs et valeurs,* Paris, PUF, p. 214-231.

Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (Eds.). (2014*). The Routledge companion to alternative organization*, Londres, Routledge.

Patriotta G. (2021), « The future of the corporation », *Journal of Management Studies* 58:3 May 2021, p.879-886. doi:10.1111/joms.12673

Renaud, H. (1877). *Solidarité. Vue synthétique sur la doctrine de Ch. Fourier*. 6e édition. Paris. Librairies des sciences sociales. Source Gallica.bnf.fr

Reverzy, E. (2011), « Le Corps-discours, les Quatre évangiles de Zola », in *Les religions du XIXe siècle*, actes du IVe congrès de la SERD édités par Sophie Guermès et Bertrand Marchal, disponibles en ligne sur le site etudes-romantiques.ish-lyon.cnrs.fr.

Trouvé, P. (2021), « Les utopies de la dirigeance ». *Les 4 temps du management*, ESC Clermont, https://www.4tempsdumanagement.com/Le-Temps-des-Valeurs_r5.html
consulté le 1er avril 2021.

Wright, E.O. (2017), *Utopies réelles*, Paris, La Découverte ; première édition, *Envisioning Real Utopias*, 2010, éditions Verso.

Zola, E. (2013, *1901*) *Travail*. *Les quatre évangiles.* Miraumont. Senfina. Coll. Les Utopistes.

Zola, E. (1801-1900a), *Manuscrits et dossiers préparatoires. Les Évangiles. Travail. Dossiers préparatoires*. Source Gallica.bnf.fr NAF 10333, 489 pages.

Zola, E. (1801-1900b), *Manuscrits et dossiers préparatoires. Les Évangiles. Travail. Dossiers préparatoires*. Source Gallica.bnf.fr NAF 10334, 546 pages.