

Sur le chemin d'un management responsable et... libéré !

15/01/2016 | par [Laurence Malherbe](#) | [Opinion/Débat](#)



© viperagp

Solution miracle, l'entreprise libérée ? En matière de management, ça n'existe pas. Pourtant, tout concourt à envisager de mener des réformes nécessaires face à l'épidémie de désengagement des salariés. Les excès de bureaucratie et de hiérarchie sont en cause. Alors, autant lancer la réflexion...

- [Pas de commentaire](#)
-
-
-

Que vous soyez ancien élève de l'Inet ou simple auditeur des formations en **management** du CNFPT, vous avez tous entendu parler des différents modèles de fonctionnement des organisations publiques ou privées – hiérarchique, fonctionnel, matriciel en réseau... – largement étudiés par les maîtres à penser du management et de la sociologie des organisations, parmi lesquels Peter Drucker ⁽¹⁾ (promoteur du management par objectifs) et Henry Mintzberg ⁽²⁾, tous deux de renommée internationale.

Tous ces modèles sont très utiles pour construire des organigrammes, comprendre les relations entre fonctions supports et fonctions opérationnelles, pour adapter les postures managériales entre les différents niveaux (stratégique, tactique et opérationnel). Ils ont donné leurs lettres de noblesse au **management moderne**. Mais que nous disent-ils vraiment de l'organisation en tant qu'écosystème vivant composé d'êtres humains ?

Les excès du modèle bureaucratique et hiérarchique

Depuis quelques années, la prévention des risques psychosociaux et la qualité de vie au travail sont devenus des axes importants des politiques RH, de nouveaux outils se sont développés, mais, là encore, s'intéresse-t-on vraiment à celui qui travaille, sur ce qui le motive, suscite son engagement ou bien souvent son désengagement ?

Avec la vague de suicides intervenus dans de grandes entreprises à la pointe de **méthodes de management** gestionnaires, regroupées sous le vocable de **New public management** transposé aux organisations publiques, il est devenu évident qu'il fallait s'intéresser à d'autres disciplines que celles des sciences de gestion, notamment la psychologie du travail grâce aux travaux remarquables de deux grands spécialistes de ces questions, Yves Clot et Christophe Dejours ⁽³⁾.

S'intéresse-t-on vraiment à celui qui travaille, sur ce qui le motive, suscite son engagement ou bien souvent son désengagement ?

Les sciences humaines commencent alors à ausculter le fonctionnement des organisations adeptes du management gestionnaire. Le sociologue François Dupuy ⁽⁴⁾ a consacré deux ouvrages à étudier bon nombre d'entreprises, mais également d'administrations publiques, et le diagnostic est sans appel : invasion de procédures déresponsabilisantes, perte de sens, management par les tableaux de bord, manque d'autonomie et hypercontrôle... la liste est longue des déboires de ce **management taylorien** appliqué aux organisations du XXI^e siècle.

Libérer l'entreprise, la solution aux maux des organisations modernes ?

C'est donc dans un contexte de foisonnement et de remise en cause profonde des modes d'organisation des entreprises que le concept de l'**entreprise libérée** est (re) découvert.

Il a suffi d'un livre « Liberté et cie », devenu depuis sa sortie en 2012 un best-seller, coécrit par Isaac Getz, professeur de Leadership à l'ESCP Europe, pour lancer un mouvement, certes encore marginal, celui de la **libération des entreprises**, à partir d'exemples d'entreprises de toutes tailles, certaines emblématiques d'un secteur d'activité (c'est le cas par exemple de l'entreprise Harley Davidson, qui a connu une renaissance en s'engageant sur le chemin de la libération, après des années de difficultés économiques).

Les modèles d'organisation des entreprises sont arrivés à la fin d'un cycle, celui de l'entreprise hiérarchique et bureaucratique.

Selon Isaac Getz, les **modèles d'organisation** des entreprises sont arrivés à la fin d'un cycle, celui de l'entreprise hiérarchique et bureaucratique qui s'est développé dans l'après-guerre et qui continue très largement à dominer, dans le secteur public comme dans le secteur privé, alors que la société a profondément changé, notamment ces dix dernières années avec les transformations imposées par la révolution numérique.

On connaît tous bien ce **modèle dans les collectivités territoriales** : les rapports hiérarchiques rythment les relations professionnelles qui restent encadrées par les process et les procédures, qui donnent certes de la lisibilité à la multitude des activités et interactions entre les différents niveaux d'une organisation publique, mais qui ont tendance aussi, et de plus en plus, à limiter l'agilité et les capacités d'adaptation, dans un contexte de plus en plus incertain et chaotique.

À FAIRE

- **Agir en leader** : développer ses capacités d'écoute pour faire émerger, discuter et partager avec tous les agents une vision, la raison d'être de l'organisation, « le pourquoi » et ses valeurs communes, pas celles décidées par le comité de direction, mais celles définies en commun.
- **Appliquer au travail le principe de subsidiarité** : laisser les agents décider par eux-mêmes dans le respect du cadre qu'ils auront contribué à établir, mais en leur laissant une vraie liberté d'action.

- **Faire disparaître certains symboles de pouvoirs** et privilèges, pour rétablir une relation plus égalitaire entre les agents, même s'il demeure des traitements différenciés liés aux fonctions exercées au sein de l'organisation.
- **Supprimer les outils de contrôle** qui entravent l'esprit d'initiative et la créativité pour laisser place à la confiance, indispensable à l'innovation et à la performance collective.
- **Éviter les expressions** (pas si caricaturales que cela...) :
 - « on n'a pas droit à l'erreur », pour au contraire afficher qu'échouer est un préalable pour apprendre et innover. Ne pas confondre « être responsable », qui renvoie au pouvoir d'agir, avec « se sentir responsable », qui renvoie à la culpabilité. Dans la culture française, la responsabilité est souvent synonyme de risques ;
 - « il n'y a que l'argent qui les motive », car on sait que les sources de motivation durable relèvent des signes de reconnaissance non monétaires ⁽⁵⁾ et, en période de contraintes financières, c'est important !
 - « le chef a toujours raison », expression encore très courante dans l'inconscient collectif de la plupart des agents (et dans les pratiques !) et dont l'affirmation suffit parfois à empêcher l'expression des idées, donc la créativité dont chaque personne est porteuse.

L'inefficacité économique du modèle hiérarchique

Pour démontrer l'inefficacité économique du **modèle hiérarchique et bureaucratique**, Isaac Getz part d'une grande étude internationale menée par Gallup en 2011, dans neuf pays, sur l'engagement des salariés et dont les résultats sont saisissants. En effet, seulement un salarié sur neuf est engagé et 28 % sont activement désengagés, ce qui signifie que, non seulement ils ont une vision négative de leur entreprise, mais en plus ils mettent en place des stratégies de lutte contre les intérêts de celle-ci.

Un salarié sur neuf est engagé et 28 % sont activement désengagés et mettent en place des stratégies de lutte contre les intérêts de celle-ci.

Cette étude a été menée dans les entreprises du secteur privé, mais ses résultats sont tout à fait transposables au sein des organisations publiques, les baromètres sur le bien-être au travail sont là chaque année pour témoigner d'une dégradation de l'**engagement au travail** des agents publics, qui restent attachés à leurs missions de service public, mais qui se déclarent également insatisfaits des pratiques managériales et du manque de reconnaissance et d'autonomie dans l'exercice de leur métier.

Il faut donc s'interroger sur les causes de ce désengagement pour identifier les ressorts de la motivation, ce qui fait que, chaque matin, un individu continue à venir travailler, parfois dans des conditions très défavorables. Les recherches sur les facteurs de **motivation** font l'objet de recherches prolifiques en psychologie, les chercheurs dans ce domaine établissent un continuum dans les sources de motivation, qui vont de l'amotivation, absence de motivation, à l'autodétermination ou motivation intrinsèque.

Bien entendu, l'environnement éducatif, social et économique va influencer largement l'alternance entre des **facteurs de motivation extrinsèques** – ce sont en général les contreparties matérielles à l'exercice de l'activité, les plus connues étant le salaire et les avantages attachés à la rémunération – et les **facteurs de motivation intrinsèques**, qui mettent en jeu l'autonomie et la reconnaissance.

L'entreprise libérée, un modèle controversé

Il y a des points de vue très controversés sur le modèle de l'**entreprise libérée**. Les critiques continuent en ce début d'année, via les réseaux sociaux et la parution prochaine d'ouvrages qui attaquent très directement les travaux d'Isaac Getz. Et même les défenseurs du modèle de l'entreprise libérée peuvent ne pas verser dans un angélisme débordant. Les détracteurs d'Isaac Getz lui reprochent de prôner des méthodes de management qui conduisent à de l'hyper-productivité, du « cost killing », voire de la maltraitance lorsqu'il préconise par exemple de supprimer les fonctions supports jugées inefficaces ou de supprimer certaines strates hiérarchiques, ce qui se fait au détriment de certains niveaux d'encadrement intermédiaire qui se retrouvent sur la touche. Cette situation se rencontre en effet, même si l'objectif est plutôt de redonner des marges de manœuvre aux salariés.

De même, la recherche d'autonomisation des salariés est dénoncée car elle serait destructurante pour certaines personnes. Elle se traduirait, selon certains auteurs critiques du modèle de l'**entreprise libérée**, par des formes de surengagement.

Ces critiques sont évidemment à prendre en compte : la question de l'autonomie et de la responsabilité dans le travail n'est pas simple, surtout quand on sort de 150 ans de Taylorisme ! Pour autant, les choses ne peuvent pas rester en l'état, vu le niveau de désengagement dans le travail et le mal-être ambiant. Les travaux d'Isaac Getz, suscitent des critiques, c'est normal, mais ils sont surtout l'occasion de refonder de **nouvelles pratiques managériales**, qui révèlent davantage toute la complexité des interactions entre l'individu et le travail.

Les besoins universels des êtres humains

Le modèle de l'**entreprise libérée** est centré sur l'analyse des besoins universels des êtres humains, à savoir :

- le besoin intrinsèque d'égalité et sa traduction dans le monde du travail par le respect, la considération, la confiance, la bienveillance. La satisfaction de ce besoin d'égalité implique que le manager considère ses collaborateurs comme des êtres humains doués d'intelligence, capables de faire un certain nombre de tâches par eux-mêmes ;
- le développement personnel, qui se traduit par le besoin d'apprendre et de progresser. La satisfaction de ce besoin passe par la mise en place d'actions proactives en matière de formation et de signes de reconnaissance ;
- l'auto-direction, dont les ressorts remontent à la petite enfance, période durant laquelle le jeune enfant expérimente et revendique l'autonomie et l'affirmation de soi. La satisfaction de ce besoin implique la confiance à la place des contrôles et son corollaire, le droit à l'erreur et sa reconnaissance.

L'application de ces trois principes dans un certain nombre d'entreprises, dites libérées, se traduit par une augmentation de leur performance.

L'application de ces trois principes dans un certain nombre d'entreprises, dites **libérées**, se traduit par une augmentation de leur performance, mesurée notamment par la croissance du chiffre d'affaires, corrélée à une augmentation du bien-être des salariés.

On sait par ailleurs que les Français, qu'ils travaillent dans le secteur public ou dans le secteur privé, sont davantage en quête de **reconnaissance**. Une étude ⁽⁶⁾ conduite par Capitalcom pour le compte d'Innov Acteurs (association pour le développement de l'innovation participative), sur une comparaison entre la France et le Canada, sur le rôle des salariés dans l'innovation des entreprises et des administrations, confirme que 70 % des Français attendent un signe de reconnaissance quand ils proposent de nouvelles idées.

Une solution miracle ?

L'**entreprise libérée**, qui met en avant dans ses grands principes la nécessité de donner aux salariés davantage de marges de manœuvre et de pouvoir de décider, comme cela semble être leur souhait, serait-elle la solution miracle à tous les dysfonctionnements que l'on constate dans la plupart des entreprises et des organisations publiques calquées sur le modèle bureaucratique et hiérarchique ?

La réponse n'est pas simple, car les ingrédients, les conditions de réussite de ce modèle, reposent sur des choix que peu de dirigeants acceptent de faire, car ils mettent en jeu les symboles et les attributs du pouvoir qui sont encore ceux de la société du XXe siècle.

« Plus une entreprise veut accorder de liberté aux salariés, plus elle doit définir clairement la mission, la vision, la stratégie et les valeurs. » Isaac Getz

En outre, ce modèle ne peut prospérer que s'il existe un terreau favorable, dont le premier ingrédient repose sur une vision stratégique du dirigeant en parfaite adéquation avec ces grands principes, car c'est cette vision du « leader libérateur » qui va susciter l'adhésion des employés.

Le pari est ambitieux, surtout dans les collectivités territoriales, mais pas inatteignable et quand on interroge Isaac Getz sur ce qui fait le succès de « l'**entreprise libérée** », il répond qu'il ne doit pas s'agir d'un modèle universel, mais que c'est à chaque organisation, en appliquant ces grands principes, de trouver les ajustements qui permettent de concilier la performance d'une organisation avec la satisfaction (et pourquoi pas le bonheur ?), de ceux qui concourent par leur engagement, à la réussite de l'entreprise.

Utopique sans doute encore aujourd'hui, même si c'est déjà une réalité dans de plus en plus d'entreprises. Mais peut-être suffirait-il dans un premier temps de changer notre regard sur ce que représente aujourd'hui le rapport au travail dans nos organisations, de mettre en débat les représentations parfois très archaïques, de se mettre à l'écoute de ses collaborateurs, d'explorer de **nouvelles formes de management** plus participatif et responsable et de progresser chemin faisant.

Notre conseil

Le modèle de l'**entreprise libérée** suppose une contrepartie à la liberté, qui est la responsabilité. Donc, avant de supprimer les contrôles et de libérer l'initiative individuelle et collective, il faut que l'organisation du travail soit responsabilisante, ce qui implique un cadre clair, connu et reconnu, des formes d'exemplarité et une capacité à mettre en œuvre l'arsenal des sanctions, lorsque c'est nécessaire. Le cadre n'est pas la somme des procédures ! On peut avoir une multitude de procédures, sans un cadre clair régissant les relations entre les individus au sein de l'organisation. Dans ce cas, c'est le blocage

assuré !

Attention au quiproquo sur l'autonomie ! L'autonomie ne veut pas dire que chacun fait ce qu'il veut, quand il veut et comme il le souhaite, car ce système aboutit à l'anarchie et les **entreprises libérées** ne sont pas des organisations de cette nature. L'autonomie, c'est d'être libre de travailler sur le « comment » quand le « pourquoi » est au contraire un objectif commun à tous (vision de l'entreprise, sens et finalités de l'action publique, constituent les finalités). Cela suppose d'avoir travaillé en amont sur le sens.

Ne pas confondre compétences et talents. Parfois, on peut avoir des organisations très encadrées sur le comment (les procédures) et sur le pourquoi (la finalité). Il reste alors aux managers à trouver et à valoriser les talents individuels de chacun, les petits plus. Cela demande de l'attention et du sur-mesure, mais c'est sans doute l'une des premières tâches du manager de demain (*).

(*) *Pierre Olivier Gros, auteur de « À quoi ressemblera le leader de demain ? » paru en 2015 aux Éditions Edilivre.*

Note

⁽⁰¹⁾ Peter Drucker (1909-2005), considéré comme l'inventeur du management moderne, met en évidence le rôle des hommes dans le fonctionnement des entreprises, précurseur du management par la connaissance et de la société du savoir. - [Retourner au texte](#)

⁽⁰²⁾ Henry Mintzberg, théoricien de référence dans le domaine de la sociologie des organisations, il est l'auteur d'une typologie des organisations, enseignée dans toutes les écoles de management. Dans son dernier ouvrage paru en 2011 « Manager, ce que font vraiment les managers », il décrit les organisations « comme des communautés d'engagement où chaque membre est respecté et respectueux, plutôt que comme des hiérarchies mystiques ». - [Retourner au texte](#)

⁽⁰³⁾ Yves Clot est professeur de psychologie du travail et titulaire de la chaire de psychologie du travail au Cnam et auteur de nombreux ouvrages, « Le Travail à cœur » et plus récemment « La Fonction psychologique du travail ». Christophe Dejours est psychiatre et psychanalyste, professeur de psychodynamique du travail au Cnam. - [Retourner au texte](#)

⁽⁰⁴⁾ François Dupuy, sociologue, auteur de « Lost in management » paru en 2013 et de « La Faillite de la pensée managériale » paru en 2015. - [Retourner au texte](#)

⁽⁰⁵⁾ Voir l'étude de l'Observatoire social territorial de la MNT parue en 2014 « [La Reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial](#) ». - [Retourner au texte](#)

⁽⁰⁶⁾ Étude téléchargeable en accès libre. - [Retourner au texte](#)