



---

# Entreprise Libérée la fin de l'illusion

Tome 1

*Une lecture critique de la mode de l'entreprise libérée  
un préalable à l'entreprise délibérée*



**COLLECTIF DES MECREANTS**

# Résistance

Ami(e) DRH, RH, Managers, Représentant(e) syndical(e) ou du personnel, Expert(e). Cela fait maintenant quelques mois que regroupés dans le collectif des #MECREANTS nous scrutons, observons et essayons de comprendre le relatif engouement qu'à soulevé cette nouvelle mode de « l'Entreprise Libérée ».

Pour le dire en une formule, nous pensons que ce mouvement, comme nombre de modes managériales créés par des consultants soucieux de leur fond de commerce – comment leur en vouloir, surtout lorsqu'ils y mettent tout leur talent ? – pose de bonnes questions... et apporte de mauvaises réponses.

Il est toujours facile de surfer sur les maux qui frappent notre société. En ces temps contraints et incertains, où le travail et les entreprises sont tendues ; où les habitudes managériales du « command and control » ont montré leurs limites ; où les évolutions sociétales et digitales transforment le rapport au monde et au travail... la notion même d'entreprise libérée – Oui ! « Libérée » ! – est de nature à faire “rêver le petit personnel” et quelques patrons ne sachant plus comment manager pour éviter les écueils. Ce nième modèle n'a pas inventé la diminution du poids managérial, elle a simplement actée, dans bien des cas, une vacuité managériale déjà avérée, sur fond de dilution des collectifs de travail !

## ***Résistance ... Face à l'ignorance...***

Comme tout modèle – car il s'agit bien d'une modélisation, n'en déplaise à ceux qui le dénie – sa construction, sa défense et sa diffusion reposent sur un esprit de système. Les entreprises en ont connu kyrielles, de ces théories à plaquer sur le réel, passe-partout d'une performance soi-disant durable. Le problème est que passé l'effet de changement, toujours bénéfique au début lorsque les individus croient y trouver leur intérêt, les désillusions sont à la mesure de l'espoir suscité.

En l'occurrence, la théorie ignore ce que revêt exactement une relation de travail et les efforts que chacun déploie pour l'améliorer au sein des entreprises, grandes ou petites, dans le secteur concurrentiel ou au sein des administrations. La variété des réalités qui y sont vécues interdit toute forme de généralisation des causes et des effets qu'on peut y observer ! « L'entreprise », comme entité abstraite, n'existe pas : chacune est différente, unique, avec son histoire et sa culture ! Ses difficultés propres ! Comment appellerait-on un médecin qui voudrait soigner tous les maux possibles avec la même potion miracle ? Attention donc aux effets d'amalgames, prétendant satisfaire par quelques recettes stéréotypées appétissantes... l'immense variété des problématiques concrètes que l'on rencontre sur le terrain.

Oui, le “command and control”, l'hermétisme des silos, les fonctionnements pyramidaux, le reporting excéllisé etc. etc. etc. sont aujourd'hui inadaptés dans bien des cas ; et il faut trouver des formes d'organisations plus coopératives et collaboratives, tenant compte du besoin accru de confiance, d'autonomie et de responsabilité qui s'est fait jour chez les salariés-citoyens. Mais non, cela ne veut pas dire pour autant que tous les managers deviennent des poids morts, que les Directions sont incompétentes, que les RH sont inutiles (des « parasites », disent-ils) et que la spontanéité des relations sociales horizontales devient subitement une voie paradisiaque !

Comme le disait Claudel, quand l'homme essaie d'imaginer le paradis sur terre – pensez donc : le « bonheur au travail » ! –, cela fait tout de suite un enfer très convenable !

### ***Résistance ... Face au mépris...***

Le mépris à l'encontre des managers, des RH, des fonctions support en général, ne constitue jamais les bases d'une solution positive et constructive ! Il suffit pour s'en convaincre de lire le « Ces consultants qui cassent du manager » de Pierre DENIER (chapitre 18) ou simplement d'écouter Jean François ZOBRIST qualifier les professionnels RH de parasite à longueur d'interview ou de conférences.

### ***Résistance ... Face à la vacuité...***

Nous sommes quelque uns à avoir voulu susciter le débat, présenter les arguments et contre arguments. Force est de constater que le débat n'a pas eu lieu. Force est de constater que les arguments réels que nous avons avancé n'ont été ni contredits ni écoutés. Simplement ignorés, balayés d'un revers de la main, car venant remettre en cause le dogme en mettant en lumière les failles de raisonnement et la nécessité de placer l'encadrement et les fonctions support comme n'étant pas seulement un problème... mais obligatoirement comme une partie de la solution. Pour s'en convaincre ? mettons en dimension des différentes contributions reprises ci-après, qui sont autant de chapitre devant nous alerter sur les dérives de cette nouvelle idéologie managériale :

1. Victime de la mode, par Hubert LANDIER
2. La part d'ombre de l'entreprise libérée, par Hubert LANDIER
3. L'entreprise libérée, entre communication et imposture, par François GEUZE
4. Entreprise libérée, entre utopie, calcul et imposture, par Vincent BERTHELOT
5. Dérives & Confusions, par Loïc Le MORLEC
6. L'entreprise libérée, ni pour, ni contre, bien au contraire, par Denis BISMUTH

7. Ces entreprises libérées qui font rêver... ou pas, par Denis MONNEUSE
8. Les 7 erreurs de l'entreprise libérée, par Vincent BERTHELOT
9. A la libération on rase gratis, par François GEUZE
10. L'entreprise libérée, point de vue, par Michel GERMAIN
11. L'entreprise libérée modérée, par Anaïs VICTOR
12. Engagez vous, Collectif
13. Des alternatives à l'entreprise libérée, par François GEUZE
14. Cours camarade, le vieux monde est derrière toi, par Philippe CANONNE
15. L'entreprise libérée est-elle socialement responsable ? , par Martin RICHER
16. Vous avez dit innovation ? par Loïc Le MORLEC
17. Une innovation managériale, vraiment ? par Loïc Le MORLEC
18. Entreprise Libérée ou Libérale ? par Eric DELAVALLEE
19. Entreprise Libérée ou Libérale, saison 2, par Eric DELAVALLEE
20. Ces consultants qui cassent du manager, par Pierre DENIER
21. Secte Dogme et Rock n' roll (anonyme)
22. L'entreprise libérée, une organisation congrégative ? par Denis BISMUTH
23. du Bonheur au travail et autres manipulations, par François GEUZE
24. Fact-Checking, par François GEUZE
25. Les coachs nouveaux animateurs sociaux culturels en entreprise, Denis BISMUTH
26. Les gourous, par André PERRET
27. J'accuse
28. Les MECREANTS...

### ***Résistance ... Face à l'exclusion...***

Ami(e) Manager, RH, Représentant(e) syndical(e), Expert(e), pensez vous qu'il est possible de construire l'entreprise de demain sans une logique d'échange et d'argumentation ? Pour ma part, je ne le pense pas;

d'autant que, depuis, nombre de propositions ont été formulées, nombre d'expériences ont lieu sans faire de bruit ! Va-t-on continuer d'entendre en boucle, comme discours unique, le messages de zélotes concernant l'inutilité des managers, des RH, des fonctions support parce que, paraît-il, « ce sont ceux qui font qui savent », réduisant par cette simple formule les nécessités de conception, de réflexion, de vision cohérente, de projet de Sens... à des activités annexes dont on peut fort bien se passer ? Ainsi, l'exécution donnerait le savoir et l'accomplissement des tâches trouverait en elle-même la finalité de l'entreprise et le sens du travail... il faut vraiment n'avoir jamais connu de l'intérieur les exigences de professionnalisme d'un salarié d'aujourd'hui pour énoncer une telle aberration.

### ***Résistance ... Face à la stigmatisation...***

Il est temps de relever la tête et de lutter contre ce "bashing" quotidien. Brisons l'effet barnum qui vise à faire croire à chacun d'entre nous qu'il est intelligent de jeter le bébé avec l'eau du bain. Prenons, nous aussi, la parole pour contrer la pensée unique, orchestrée à grand renfort de storytelling révisionniste. Mettons en avant les progrès réalisés au cours de ces dernières années et les projets que nous conduisons de manière responsable et dont la presse, les Réseaux et les Médias Sociaux se font moins souvent l'écho, parce qu'il n'y a pas de rêve ni de croustillant à vendre.

### ***Résistance ... Face au détournement...***

Nous devons faire évoluer nos missions et la manière dont nous les réalisons, c'est une évidence. Nous devons aussi nous ré-approprié ce que l'on dit de nous, et ne plus baisser la tête à chaque fois qu'un consultant-gourou entend nous faire la leçon.

***Alors, soyons exigeant !***

Il n'existe pas de solution toute faite et passe-partout, comme le déclament les partisans du prêt à porter ! Travaillons ensemble à élaborer les voies qui permettront effectivement une Qualité de Vie au Travail adaptée à chaque situation, tout en tenant compte des évolutions sociétales et digitales de notre monde.

## ***PROPOSONS !***

La notion « d'entreprise libérée » relève d'une imposture brillante fondée sur quelques vraies bonnes idées ; c'est bien pour cela que le concept est vendeur. Mais la notion de "libération" repose sur une logique de fantasme à caractère négatif : elle se construit nécessairement par simple opposition à toute "contrainte". Même si l'idée est légitime, on ne construit pas une organisation sur la simple idée de l'opposition à la contrainte : c'est une démarche adolescente. C'est une démarche circulaire : elle se définit par opposition à ce qu'elle dénonce, ce faisant elle en reste totalement dépendante; c'est une fausse libération. Il faut poser une démarche positive, pour passer de l'utopie... à un projet réel.

Plutôt que « l'entreprise libérée », nous proposons l'entreprise "délibérée" : c'est à dire critiquée, certes, mais aussi partagée (ce qui correspond à l'élaboration commune pour un bien commun), réfléchie (ce qui correspond au retour du Sens, du projet, du collectif de travail), choisie (ce qui correspond à l'autonomie et la responsabilité de salariés intrapreneurs), résolue (ce qui correspond à l'engagement autour du triptyque confiance-autonomie-responsabilité) et moderne (ce qui correspond à l'adaptation aux attentes sociétales et digitales des salariés et à leur qualité de vie autant qu'aux besoins d'innovations et de compétitivité des entreprises). »

## ***Tout un programme !***

*François GEUZE & Patrick BOUVARD*



# Victime de la mode...

Il m'a fallu me faire une raison : le must en matière de management est « l'entreprise libérée ». Suit la question fatale : suis-je pour ou contre l'entreprise libérée ? Ma réponse est la suivante : qu'est ce que ça apporte par rapport à ce qui a déjà été dit cent fois ? Bien sûr, je pense que les gens dans l'entreprise doivent prendre des initiatives, dès lors qu'ils sont compétents pour cela. Bien sûr, je suis contre les contrôles tatillons, les procédures inutiles, les ordres et contre-ordres dénués de sens. Bien sûr, je pense que les gens sont soucieux, au moins la plupart d'entre eux, de bien faire.

Cela étant dit, je ne vois pas bien ce que l'entreprise libérée » apporte de plus par rapport à ce que Hervé Serieyx a appelé « l'entreprise du troisième type » (1983), aux principes que Peter Senge a présenté sous le nom de « Cinquième discipline » (1990) ou, si vous permettez, ce que j'ai moi-même appelé « l'entreprise intelligente » (1992). Il y a aussi la pyramide inversée aujourd'hui attribuée au chef d'entreprise indien Vineet Nayar alors qu'elle a été mise sur le marché en 1985 par Jan Karlzon, alors PDG de SAS.

Le diagnostic a donc été fait et refait. « L'entreprise libérée » représente par conséquent l'expression d'un mouvement de mode. Les mo-

des, en matière de management, présentent les caractéristiques suivantes :

- elles sont portées par une expression heureuse, un livre, une émission de télé, quelques entreprises illustratives, et se présentent comme une révolution par rapport à tout ce qui a précédé ;
- elles répondent à une préoccupation légitime : en finir avec des procédés à juste titre perçus comme archaïques et dont le maintien est perçu négativement par ceux et celles qui les vivent dans leur environnement de travail ; c'est pourquoi elles suscitent un enthousiasme généreux ; cet enthousiasme est indépendant de leur degré de sérieux ;
- après avoir assuré à leur auteur bon nombre de conférences et d'interviews, elles tombent vite dans l'oubli et laissent rapidement place à la mode suivante ; c'est ainsi que les idées développées il y a trente ans reviennent dans le circuit, soit sous une formulation identique (la « pyramide inversée »), dont on a souvent oublié l'initiateur, soit sous une formulation légèrement différente (c'est le cas de l'entreprise libérée).

Revenons à l'entreprise libérée. Le succès de l'expression (à défaut pour celle-ci d'exprimer un concept) est de suggérer qu'il faut se libérer de l'entreprise telle que celle-ci est, pour certains, devenue insupportable. On va donc imaginer ce que serait l'entreprise idéale et essayer d'en trouver quelques spécimens, en France ou ailleurs dans le monde. Reste à savoir si ce sont des réussites durables. Ce n'est pas toujours le cas parce que beaucoup d'autres facteurs interviennent dans le destin de l'entreprise. L'expérience de cas dont j'ai naguère chanté les louanges m'incite aujourd'hui à quelque prudence.

Par ailleurs, le succès et le bonheur au travail sont-ils seulement une question de bon management (pardon : « d'excellence dans le manage-

ment ») ? Je serais tenté de répondre : oui, en grande partie. Mais la qualité du management est elle-même fonction d'une part des finalités au service desquelles il est pratiqué, d'autre part des attentes des uns et des autres - et il s'agit là d'un tout autre problème.

*Hubert Landier*





# La part d'ombre de l'entreprise libérée

La pensée managériale évolue au rythme des mouvements de mode. Il y a eu la mode du management participatif, celle des cercles de qualité; celle du moment porte sur « l'entreprise libérée ». La formule se fonde sur le livre d'Isaac Getz et Brian M. Carney publié en français sous le titre *Liberté & Cie* (Flammarion, col. Champs, 2013), l'un des deux auteurs étant professeur à l'ESCP, l'autre étant journaliste au Wall street journal et, selon toute apparence, le principal rédacteur de l'ouvrage.

Le principe sur lequel ils se fondent est celui d'une opposition à l'entreprise contrainte par ses procédures, sa hiérarchie rigide, ses contrôles, le tout débouchant sur une total absence de liberté d'initiative pour la très grande majorité des salariés. Il faut donc miser sur la capacité des gens à savoir d'eux-mêmes ce qu'il convient de faire face aux situations auxquelles ils sont confrontés, et donc en finir avec les prescriptions et les contrôles qui constituent la raison d'être de l'encadrement.

Voilà pour l'essentiel. On en déduira qu'il faut se débarrasser d'une grande partie de l'encadrement et laisser les gens se débrouiller par eux-mêmes. Le livre, qui relève du storytelling à l'américaine plus que de l'analyse rationnelle, vise à provoquer de l'enthousiasme pour la formule, mais ne va guère au-delà. On observera donc deux choses :

- Premièrement, la critique de l'organisation taylorienne et pyramidale de l'entreprise a déjà été faite depuis longtemps, et souvent mieux formulée.
- Deuxièmement, Getz et Carney ne disent rien des difficultés auxquelles conduit la formule qu'ils cherchent à vendre.

### ***La critique de l'organisation taylorienne et l'invention de nouveaux modes...***

L'organisation du travail, ou plus exactement du travail industriel, a d'ores et déjà fait l'objet de critiques convaincantes dont on retiendra celles de Simone Veil (*La condition ouvrière*, 1951), d'Hannah Arendt (*Condition de l'homme moderne*, 1958) et de Georges Friedman (*Le travail en miettes*, 1956). Plus tôt encore, on citera l'œuvre de Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), militant à la CGT et auteur, parmi une vingtaine d'ouvrages, de *Standards* (1929) et de *L'équipe et le ballon : l'ouvrier libre dans l'entreprise organisée* (1948). Il faut souligner que Hyacinthe Dubreuil aura été le premier théoricien des équipes autonomes de travail.

Aucun de ces auteurs n'est cité par Getz et Carney. Venons-en aux années quatre-vingt. Pour s'en tenir à la France, paraissent une série d'ouvrages remettant en cause l'organisation taylorienne du travail et s'inspirant pour certains d'entre eux des exemples empruntés au Japon, et à la Silicon valley californienne. Le plus connu d'entre eux est celui de Georges Archier et Hervé Sérieyx, *L'entreprise du troisième type* (1983). On citera aussi des témoignages : Jacques Chaize, directeur général de SOCLA et ancien président du CJD, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur* (1992), ou encore : Jan Carlzon, PDG de la compagnie SAS, *Renversons la pyramide !* (1986). Dans cette lignée, on se permettra aussi de citer deux ouvrages de l'auteur de ces lignes : *L'en-*

entreprise polycellulaire (1987) et Vers l'entreprise intelligente (1991). Certains de ces textes sont intellectuellement très ambitieux, tels les actes du Colloque de Cerisy, L'auto-organisation, de la physique à la politique (1983).

C'est aussi le temps des expérimentations post-tayloriennes. Elles feront l'objet d'une présentation à grande échelle au Palais des congrès de Paris à l'occasion des Assises des entreprises organisées par le CNPF en 1979. Parmi ces réalisations, on citera pour la France les modules autonomes créés par Renault à son usine du Mans afin de trouver une issue à la grève des OS de 1973, les équipes semi-autonomes de travail chez Leroy-Sommer à l'initiative de son président Georges Chavanes, les groupes de progrès initiés aux Laboratoires Ciba-Geigy par le président Paul Appell, les équipes autonomes aux Aciéries d'Imphy et beaucoup d'autres encore. Bien entendu, c'est également le temps des cercles de qualité, inventés aux Etats Unis par Edwards Deming mais mis en oeuvre au Japon, et dont la progression en France sera fulgurante. Viendront ensuite les groupes d'expression des salariés issus de la loi du 4 août 1982, visant à « libérer la parole ouvrière ».

Il est certes singulier que ce puissant mouvement n'ait pas abouti. C'est qu'il aura fallu compter en France sur le mouvement de financiarisation des grandes entreprises issu de leur privatisation en 1986 et leur reprise par des fonds d'investissement américains. Elles doivent alors se soumettre aux préceptes venus de l'Ecole de Chicago, à la « théorie de l'agence », aux objectifs qui s'ensuivent en termes de résultats. Ce sera l'ère du management par les chiffres, les procédures et les contrôles. Ce mouvement de financiarisation et de centralisation conduit notamment à ce que le mouvement des cercles de qualité laisse place à la qualité totale et aux normes ISO à respecter impérativement.

Quoi qu'il en soit, Getz et Carney semblent ignorer tout cela. Seuls échappent à leur silence Peter et Waterman, Peter Senge et, pour la France, Jean-Christian Fauvet. Leur démarche se présente ainsi comme une véritable révolution. Elle s'appuie sur une multiplication d'exemples anecdotique, la plupart empruntés aux Etats Unis, certains anciens (NUMI, Nordstrom) et aucun d'entre eux ne portant sur une grande entreprise qui pourrait être reconnue pour ses exceptionnels résultats sur la durée.

### ***Ce que « L'entreprise libérée » laisse dans l'ombre***

« L'entreprise libérée », à supposer qu'elle puisse être définie, répond aux caractéristiques suivantes : chacun des salariés, se fondant sur un projet commun auquel il adhère, sait ce qu'il a à faire dans le cadre de sa fonction sans qu'il soit nécessaire de lui en donner l'ordre et d'en contrôler ensuite l'exécution. Il suffit pour cela que les dirigeants sachent lui faire confiance. Un tel programme suscite toutefois toute une série d'observations.

En premier lieu celle-ci : dans quelque entreprise que ce soit, même la plus contrainte, le travail ne saurait se limiter à l'observation de prescriptions dans la mesure où ceux ou celles qui les formulent ne sauraient prévoir toutes les situations auxquelles elles doivent s'appliquer. Il en résulte que les salariés se débrouillent pour faire leur travail et obtenir des résultats malgré les contraintes qui leur sont imposées pour des raisons qu'ils ignorent. Le vrai problème n'est donc pas de supprimer ces contraintes, notamment en matière de sécurité et de qualité, mais de répartir les possibilités d'initiatives aux différents niveaux de la structure. Ce n'est pas aux dirigeants d'imposer aux salariés un *modus operandi* en tout ce qu'ils connaissent mieux, parce qu'ils y sont directement et quotidiennement confrontés ; en revanche, il va de soi que les

dirigeants peuvent être animés, dans leurs décisions, de considérations qui échappent aux opérateurs. Ceci a déjà été dit mille fois, notamment à travers le principe de subsidiarité, tel qu'il fut théorisé dès les années 1850 par Taparelli d'Azeglio, l'inspirateur de l'encyclique *Rerum novarum* du pape Léon XIII (1891).

Ceci n'a pas pour effet de rendre l'encadrement inutile, mais d'en changer la fonction. Comme l'affirmait Antoine Guichard, alors patron du Groupe Casino dès 1980, il ne s'agit plus d'ordonner, contrôler et sanctionner, mais d'écouter, aider et former. Là aussi, mille choses ont d'ores et déjà été dites sur le rôle de l'encadrement intermédiaire, le leadership et l'animation d'équipe. Evidemment, cela ne va pas de soi : il lui faut connaître lui-même le projet auquel il apporte son concours, être le garant des règles à respecter, gérer les priorités, faire face aux urgences, arbitrer les conflits, diffuser l'information, recueillir les avis et, bien entendu, développer l'initiative ; « penser globalement pour agir localement », comme l'affirme un adage des années quatre-vingt dont on ne sait plus très bien s'il est d'origine japonaise ou américaine.

Encore faut-il que le projet soit clair. Ce n'est pas toujours le cas. Les querelles au sommet et le choc des ambitions ont alors pour effet de brouiller les cartes. Parfois, il n'est au contraire que trop clair : il s'agit alors d'accroître la valeur actionnariale, quelles qu'en soient les conséquences pour le personnel. La « libération » de l'entreprise renvoie alors à un problème de gouvernance : en quoi l'intérêt propre à chacune des parties prenantes est-il pris en considération dans l'action menée en commun ? En quoi le dirigeant dispose-t-il lui-même d'une liberté suffisante par rapport aux injonctions que lui imposent les représentants de la société commerciale dans le cadre de laquelle s'inscrit son action ? On se contentera ici de convenir que ceci ne va pas de soi et qu'il

en va différemment dans les entreprises patrimoniales et dans les public companies de type américain. La pression financière se traduit en effet, de proche en proche, en objectifs de résultats, en indicateurs chiffrés, en tableaux de bord, en prescriptions et en contrôles. D'aucuns affirmeront ainsi que la véritable libération de l'entreprise consisterait à la libérer des rets du capital. Ceci renvoie à des principes idéologiques connus. Le problème est plus complexe. Ce qui est en cause, c'est la « théorie de l'agence », juridiquement infondée, qui réduit l'entreprise au projet des investisseurs au détriment des autres parties prenantes, qu'il s'agisse des salariés, des fournisseurs, des clients ou des collectivités publiques.

On est obligé d'affirmer que le livre de Getz et Carney est médiocre sur la forme comme sur le fond. « L'entreprise libérée » représente en effet, aux côtés de « l'entreprise agile ou du « management bienveillant », un concept mou, ou un mot-valise, qui évoque plus qu'il n'explique. Et de nombreux exemples au moins aussi pertinents auraient pu être cités. Reste à savoir pourquoi ce livre aura bénéficié, quoique tardivement, d'un tel succès. On y verra plusieurs raisons. La première, c'est le titre, qui représente une réponse à l'a priori négatif des Français à l'égard de l'entreprise, et plus particulièrement de la grande entreprise. Ainsi, il n'est pas rare qu'un livre soit porté par un titre bien choisi (on se souviendra de *Service compris*, de Bloch et Hababou). La seconde, c'est qu'il répond au « besoin d'air » qu'éprouvent nombre de salariés face à des prescriptions de plus en plus contraignantes et une charge de travail de plus en plus stressante.

Et donc, l'entreprise libérée fait rêver. C'est ce qu'on appelle les « lendemains qui chantent ».

*Hubert LANDIER.*



# Entre communication et Imposture

L'encadrement intermédiaire ne sert à rien sinon à contrôler en permanence, à la manière militaire, de pauvres collaborateurs asservis. Les fonctions support ne font qu'abriter des parasites vivant grassement sur le dos des « productifs ». Si vous pensez cela, alors le concept d'entreprise libérée est fait pour vous.

Bien entendu, mon propos de départ est largement exagéré. Quoique Jean-François Zobrist, dans « Le bonheur au travail » diffusé en février 2015 sur Arte nous assène bien pour sa part que « Les RH sont des parasites à l'état pur (...) cela fait partie de ces sorciers devins qui sont auto-générés ». En définitive mon propos est-il donc plus exagéré que les discours que l'on nous tient généralement sur l'entreprise libérée ? Une entreprise au sein de laquelle tout le monde s'aime, avance dans le même sens et se sent responsable du projet collectif auquel tous les collaborateurs adhèrent.

Si vous êtes un ardent défenseur de l'entreprise libérée, passez votre chemin car cet article risque particulièrement de vous ulcérer. Il vous sera facile de dire que je n'y connais rien et je veux bien en convenir en partie car, ayant cherché à découvrir ce qu'est l'entreprise libérée, j'ai posé de nombreuses questions, restées à ce jour sans réponses satisfaisantes.

Mais les questions importent parfois davantage que les réponses. Elles m'ont fait progressivement passer d'une vision personnelle « pro-entreprise libérée » à celle d'opposant. Voilà pourquoi.

### ***Un concept pour entreprises en manque de repères...***

Nouvelle idéologie managériale, nouveau buzz médiatique ou plus simplement bouée de sauvetage pour dirigeant en mal d'inspiration... Vous l'aurez compris je ne suis plus un grand fan du concept d'entreprise libérée tel que le « storytelling » continuel nous le présente. Le sommet de la communication tronquée étant, à ce jour, l'émission d'Arte sur le bonheur au travail et sa petite application web composée d'un questionnaire plus que caricatural tant dans la nature et la forme des questions que dans le vocabulaire utilisé.

Les raisons de ma méfiance sont nombreuses. Je citerai d'abord la profusion de modes managériales qui ont fait le buzz ces dernières années, tels le « reengineering » ou la pyramide inversée pour n'en citer que deux. Ensuite, on nous parle toujours, ad nauseam, des mêmes entreprises : Poulton, Favi, Chrono Flex. Si cela marche si bien, pourquoi toujours les mêmes ? Enfin, la captation, ou confiscation de vocables, tels que qualité de vie au travail, respect des collaborateurs ou confiance, au service d'un nouveau mode d'organisation, me paraît plus que suspecte. En effet, nul besoin d'être une entreprise libérée pour respecter ses collaborateurs, avoir confiance en eux et chercher à développer la qualité de vie au travail à travers un management responsable.

L'entreprise libérée apparaît comme le « sirop typhon » de la chanson adaptée par Richard Anthony, c'est à dire l'universelle panacée aux maux de l'entreprise. Pêle-mêle, si l'on regarde les différents articles trouvés dans la presse ou sur les blogs, il est question de rentabilité renforcée, d'engagement, de motivation, d'agilité, de nouvelles formes de

GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et de beaucoup d'autres sujets qui trouveraient leur solution dans cette approche. Tout ceci avec force conviction et approximations. Mais, comme dans la chanson, le remède ne risque-t-il pas d'être plus nocif que bénéfique pour le patient ?

### ***Qu'est-ce que l'entreprise libérée ?***

La notion d'entreprise libérée a été développée dès 1988 par Tom Peters et complétée dans son ouvrage paru en 1993 « L'entreprise libérée : libération, management » (Ed. Dunod). Ce livre peut être lu comme une suite des ouvrages du même auteur que sont « Le prix de l'excellence » (1983) (Ed. Interéditions) et « Le chaos management » (1988) (Ed. Interéditions). Cette notion est, depuis quelques années, sous le feu des projecteurs via des conférenciers tels qu'Isaac Getz (auteur de « Liberté & Cie » (2012) (Ed. Fayard)) ou Jean François Zobrist, avec, il est vrai, beaucoup de talent(s).

L'entreprise libérée suscite depuis quelques temps un regain d'intérêt auprès de certains décideurs et consultants qui mélangent allègrement dans une soupe managériale les notions de digitalisation, d'entreprise étendue, de bien-être au travail, de bonheur et autres termes vendeurs.

Plutôt qu'un long discours, reprenons les fondements (tout en communication) du concept d'entreprise libérée en nous référant à la petite vidéo d'animation réalisée par l'agence Possum interactive dont le discours est ouvertement «pro-entreprise libérée » et disponible sur Youtube. Elle est relativement simple à comprendre voire simpliste dans son mode de présentation ...

Bienvenue au pays des Bisounours ! Sur le fond, il est quasiment impossible de ne pas être d'accord et de n'avoir pas envie d'être une entre-

prise libérée, sauf à passer pour un dirigeant passéiste considérant le travail non comme un moyen de réalisation mais comme la conséquence de la faute originelle et de son juste châtement divin (« tu gagneras ton pain à la sueur de ton front »).

Première difficulté, l'entreprise libérée semble en rupture avec notre conception classique de l'entreprise et notre culture façonnée par des siècles d'organisation religieuse et militaire de la société. Ce choc de culture mériterait à lui seul un long développement auquel nous dérogeons ici.

### ***Une nouvelle idéologie managériale***

L'entreprise libérée repose (si l'on retient les éléments du buzz médiatique qui nous la présente) sur quelques principes simples et avec lesquels nous pouvons tous être d'accord. Il s'agit notamment de repenser nos modes de fonctionnement en :

- accordant plus d'autonomie, et donc de confiance, aux collaborateurs
- supprimant les contrôles inutiles et le poids de la hiérarchie.

En quelques mots, l'idée est de regrouper et coordonner les approches déjà anciennes de la re-conception des processus, des équipes autonomes et de la pyramide inversée. La démarche est censée permettre d'atteindre le but recherché, c'est à dire la modification en profondeur du « business model » reposant sur la réduction des coûts liés à l'existence de la ligne hiérarchique et des fonctions support et l'augmentation des ressources consacrées à l'innovation collaborative comme l'écrit Jean François Gagne, enseignant chercheur sur le site des Echos. Mais, en définitive, nombre d'entreprises voient dans cette libération une séduisante manière de réduire les coûts en se passant de la ligne managériale

(ou en réduisant celle-ci) et de diminuer plus encore les fonctions support.

### ***Une nouvelle forme d'asservissement***

On peut aisément, dans un premier temps, contester la vision « Bisounours » et ouvrir le débat sur les conditions de ralliement de l'ensemble des collaborateurs au projet de l'entreprise libérée. Plus qu'un projet enthousiasmant et fédérateur, il faudrait s'interroger quant à une vision de l'entreprise au sein de laquelle la notion de « soumission volontaire » bat son plein (on relira à cet effet le « Discours de la servitude volontaire » d'Etienne de la Boétie). De là à ce que nos partenaires sociaux nous parlent d'une nouvelle forme d'aliénation, pernicieuse et manipulatrice, il n'y a qu'un pas. La censure la plus efficace est, et reste, l'auto-censure.

Puisque nous en sommes aux auteurs classiques, je ne puis m'empêcher de penser à cette petite phrase de Jean-Jacques Rousseau qui, de « L'Émile » au « Contrat social », nous dépeint l'Humanité telle qu'elle devrait être et non pas telle qu'elle est, dans une logique réactive à la société et à sa modernité : « L'Homme est bon, c'est la société qui le corrompt » ; et de la rapprocher de cet extrait de la « Comédie des ânes » de Plaute : « Quand on ne le connaît pas, l'homme est un loup pour l'homme ». En ce qui concerne l'entreprise et plus généralement les organisations, on aimerait avoir Rousseau dans le texte, mais nous avons droit à Plaute.

### ***Entreprise libérée, entreprise accaparée***

Dans un second temps, il convient de s'interroger sur l'avenir et la place de l'encadrement intermédiaire. D'autant que, comme le relève

fort justement Bertrand Duperrin sur son bloc-note, une entreprise sans manager ne veut pas dire une entreprise sans management.

Faut-il avoir une vision étriquée du rôle et des compétences des managers de proximité pour penser qu'ils ne servent qu'à la prescription et au contrôle ? L'encadrement est au cœur de la régulation des conflits du travail, il est également le garant d'une véritable cohérence de l'équipe au quotidien car l'efficacité et l'efficience d'un système résident dans une bonne articulation des rôles et missions de prévision, innovation, décision, organisation, mobilisation, évaluation, et non pas dans la seule réalisation. Mais, au-delà du quotidien, se pose la question de la capacité des équipes à faire face à des situations complexes ou dégradées.

Refuser ces rôles à l'encadrement, les diluer ou plus simplement supprimer la ligne hiérarchique ou la réduire à sa plus simple expression, c'est chercher à conserver le pouvoir par tous les moyens. La libération de l'entreprise ne serait alors qu'une façade visant à maintenir une autocratie reposant sur l'image du dirigeant en bon « petit père des peuples ».

Par ailleurs, supprimer le contrôleur ne veut pas dire nécessairement supprimer le contrôle. La logique pernicieuse de l'entreprise libérée est qu'elle prône l'auto contrôle (jusque-là tout va bien). Mais celle-ci peut bien vite glisser vers le contrôle de tout le monde par tout le monde, chacun des membres d'une équipe étant en permanence sous le contrôle de l'ensemble de ses membres. Après le « petit père des peuples », voici venir la dictature du prolétariat. Avec « El Liberator », nous voilà donc prêts pour la révolution bolivarienne.

## ***Entreprise libérée, le règne de la défiance***

Enfin, nous pourrions dans un troisième temps revenir sur le grand débat qui agite certains cercles concernant la gestion des ressources humaines en entreprises, « est-ce une fonction ou une mission ? », et l'élargir à l'ensemble des fonctions support.

En effet, une grande partie de ces fonctions pourrait être prise en charge par les collaborateurs eux-mêmes. Mais n'est-ce pas nier leur technicité, leur spécificité et leur nécessaire mise en cohérence ? N'est-ce pas en définitive, comme pour l'encadrement intermédiaire, marquer à l'égard de ces professionnels une véritable défiance ? On pourrait objecter que seule une partie serait confiée aux opérationnels... Certes, mais laquelle, et comment assurer la cohérence de l'ensemble ?

Un système d'information consiste en un ensemble cohérent d'acteurs, de données et de procédures réunis en fonction d'objectifs définis par un ensemble de techniques et technologies. L'absence de cohérence conduit à la désorganisation de l'ensemble du système. L'entreprise libérée risque donc de passer directement d'un modèle monarchique à un système anarchique.

De même, qui aujourd'hui peut légitimement dire que ces fonctions support se réduisent à des missions nécessitant si peu de compétences que tout à chacun peut facilement les maîtriser ? Une simple contre-démonstration peut être faite avec la réglementation sociale, juridique et financière que l'environnement national ou international nous impose.

Au-delà de ces trois grands types d'interrogation, au sujet desquelles nombre de consultants vous diront détenir la solution miracle brevetée (la formule du fameux « sirop typhon » que je ne citerais pas car certaines méthodes et termes font l'objet d'un copyright), il convient de s'inté-

resser aux conséquences humaines, sociales, organisationnelles et pratiques de la mode de l'entreprise libérée.

### ***La multiplication des jeux politiques internes***

Croire en l'inutilité de l'encadrement de proximité et, parallèlement, en une intelligence collective spontanée, relève d'une méconnaissance majeure du fonctionnement des entreprises et des collectifs de travail. En l'absence d'un responsable clairement identifié, reconnu et disposant des moyens de réguler les dysfonctionnements, on assiste à la multiplication des jeux politiques internes au sein des équipes. Les outils déployés ne pourront alors plus qu'être des béquilles technologiques au service d'un collectif défaillant.

### ***L'évolution de la notion de dialogue social***

L'encadrement intermédiaire est un rouage clef dans la conduite du dialogue social. Sa disparition, l'affaiblissement de ses capacités d'action ou plus simplement le fait de remettre en cause sa légitimité conduisent rapidement les collaborateurs à se tourner vers les partenaires sociaux pour nombre de questions auxquelles ils n'ont pas de réponses, ou de possibilité d'obtenir facilement et rapidement les réponses. Il s'agit là de la seconde modalité de l'entreprise accaparée. Une entreprise accaparée par les plus remuants si l'on retient les propos d'Hubert Landier.

Ensuite, si vous préférez vous voiler la face, il est plus facile d'affirmer comme le font certains dans le documentaire d'Arte, en confondant allègrement les centrales syndicales nationales et les représentants du personnel de terrain, alors que les syndicats ne représentent plus que les fonctionnaires, autrement dit « plus rien » dans l'entreprise.

## ***L'acquisition des compétences et le développement des expertises***

La place et le rôle de l'encadrement intermédiaire dans le processus d'acquisition des compétences ne sont plus à démontrer. Il est vrai que les collaborateurs savent parfaitement ce qu'ils doivent faire et comment le faire, ils savent même comment améliorer à la marge leur activité, mais voudront-ils partager cette expertise avec vous, pour quelle motivation ? En l'absence d'un système structuré, qui captera cette expertise, la valorisera, la sauvegardera et la partagera lorsqu'un collaborateur clé s'en ira ?

Sur ce dernier point, les « pro-entreprise libérée » avanceront que chacun doit partager ses savoirs avec les autres membres de l'équipe. Pourquoi pas. Encore faut-il que tous sachent transmettre et recevoir de nouveaux savoirs et que tous soient en situation de transmettre quelque chose. À défaut, cette belle logique risque vite de tourner au bal des incompétences et à un alignement de l'équipe sur le niveau du collaborateur moyen, voire du plus médiocre.

## ***La gestion des carrières dans les entreprises libérées***

Les notions de gestion des carrières et d'évolution de carrière se trouvent, elles aussi, particulièrement remises en cause et bouleversées. Le raccourcissement de la ligne hiérarchique et la dilution des expertises posent problème quant aux évolutions possibles pour les collaborateurs d'une équipe, tant au niveau des possibilités d'évolution verticale (progression dans la ligne hiérarchique combinée à une progression dans la nature et le volume des responsabilités confiées) qu'à celui des mobilités fonctionnelles (évolutions vers d'autres fonctions).

Ces possibilités déjà restreintes le sont davantage encore lorsque l'on s'interroge sur les possibilités et capacités d'un collaborateur à quitter une entreprise libérée pour rejoindre une entreprise conventionnelle.

### ***La capacité à réagir dans un environnement complexe et incertain***

Enfin, l'ensemble de ces points, loin de rendre l'entreprise plus agile, pose la question de la capacité de l'entreprise à réagir vite dans un environnement complexe, incertain et difficile. En effet, les principaux rouages de l'entreprise ayant été réduits à leur plus simple expression, le rôle de l'encadrement ayant été confisqué et la logique de fonctionnement démocratique risquant de dériver en palabres, l'entreprise risque d'avoir quelques difficultés à se réinventer en situation de crise ou dans l'urgence.

### ***Libérons-nous de l'entreprise libérée***

On peut légitimement mettre à l'actif du bilan de l'entreprise libérée le respect, la confiance et autres éléments constitutifs du « bonheur au travail », bien qu'ils ne soient pas produits par l'entreprise libérée mais qu'elle s'en nourrisse.

Nouvelle forme de servitude, défiance à l'encontre de ses soutiens habituels, mauvaise gestion des risques habituellement gérés par les fonctions support, jeux politiques internes renforcés, médiocratie, désagrégation du dialogue social, perte d'expertise, incapacité à faire face aux crises et certainement bien d'autres éléments sont à mettre au passif...

En définitive, que reste-t-il de l'entreprise libérée ? Rien. Rien, si ce n'est la nécessaire évolution des modèles d'entreprise élaborés dans les années 80 et ayant par exemple conduit, en raison d'une mauvaise interprétation et utilisation des outils, à des dérives telles que la confusion

entre qualité et procédure qualité, entre contrôle de gestion et contrôle budgétaire, ou encore entre contrôle et régulation.

Faut-il pour autant écouter les nouveaux gourous du management ou simplement s'interroger sur la manière de travailler la confiance et l'allègement de nombre de procédures de contrôle pour remplacer celui-ci par une régulation au plus proche du terrain et le développement d'un management responsable ?

En guise de conclusion, je citerais deux passages d'un article de Patrick Storhaye « La question “comment une organisation humaine réussit-elle à s'adapter sous la pression de son environnement concurrentiel pour maintenir et renouveler sa compétitivité ?” reste la même depuis toujours et les entreprises les plus innovantes ne sont alors peut-être pas celles qui prêchent les vertus d'un même modèle, qu'il soit libéré, fluide ou digital ou qu'il mobilise de nouveaux concepts que l'on qualifie aussi vite de stratégiques que de révolutionnaires. Les entreprises les plus innovantes sont peut-être en vérité celles qui, loin du tapage médiatique et de ses engouements hâtifs, ont l'originalité de faire face en étant conscientes du travail et du temps que cela exige, sans qu'aucune position magique les affranchisse des difficultés et du chemin à parcourir ».

*François GEUZE*





# Dérives & Confusions

Il aura suffi d'un article de François Geuze « Entreprise libérée, entre imposture et communication » et surtout de la part de son auteur beaucoup de bon sens et le souci des Hommes pour faire passer l'entreprise libérée du statut de vague balayant nos organisations obsolètes, à un concept de « philosophie architecturale » dans un article écrit (en réponse ?) quelque temps après par Isaac Getz « L'entreprise libérée une question de philosophie ».

J'ai toujours considéré l'essai de Getz sur l'entreprise libérée comme une formidable attaque contre le taylorisme avec la particularité de parler d'Hommes et surtout de mettre en avant des PME apportant cette « performance de niveau mondial ». La symbolique est remarquable.

C'est là le grand paradoxe. Même si l'auteur additionne des réussites exemplaires de petites structures, voire de petites structures initiales devenues parfois des géants, son message s'adresse avant tout aux grands groupes. Les PME ne sont pas concernées par les descriptions d'Isaac Getz sur ces entreprises sclérosées par le tout contrôle, les empilements hiérarchiques les additions de procédures jusqu'aux réunions stériles.

Son dernier article paru en juin 2015 sur « Le Monde.fr » participe encore à cette confusion des genres. Il ne s'agit pas ici de l'analogie avec les architectes que les professionnels apprécieront, mais de ce dirigeant

bureaucrate responsable de tous les maux de nos entreprises, auquel Getz oppose le dirigeant « libérateur ». L'image peut paraître belle sauf que le dirigeant bureaucrate n'existe pas, en tout cas pas dans les PME, cible marketing privilégiée des promoteurs de l'entreprise libérée en France. Un entrepreneur bureaucrate disparaîtrait aussi vite que son entreprise serait créée. La seule bureaucratie dans les PME est celle imposée par l'Administration dont tout le monde est d'accord sur l'urgence de s'en libérer.

Par grand groupe, il ne faut pas comprendre une organisation supérieure à 250 personnes, taille à partir de laquelle, toujours suivant Isaac Getz, ne pouvant plus se rappeler du prénom de chacun, nous ne pourrions échanger oralement dans le respect et la confiance. Les contraintes du tout contrôle sont liées avant tout à la culture de ces géants et à leur mode d'organisation. Les petites filiales des grands groupes ont les mêmes contraintes que leurs maisons mères. Ce n'est donc pas une question de taille, mais de culture. Plus que les paroles du dirigeant, ce sont ses actes vécus au quotidien qui déterminent la réalité de ce qu'est la culture de l'entreprise et de son impact sur les salariés. Peu importe la taille. Isaac Getz n'est pas le seul à faire une confusion entre la gestion des grands groupes et celle des PME. L'immense majorité de ce que nous pouvons lire en provenance de consultants, experts et professeurs concernant le management fait référence aux modes d'organisations des Géants (si possible Anglo-saxons). Nous sommes encore confrontés à un beau paradoxe, les salariés dans les PME en France y étant 4 fois plus nombreux, 7 fois si on ajoute les TPE. Serait-ce lié à l'adage : « qui peut le plus peut le moins ? » Encore faudrait-il que la tâche dans une PME y soit plus aisée ce qui est loin d'être prouvé. De toute façon, le débat ne se situe pas à ce niveau-là.

## ***Hommes vs management***

Les grands groupes ont abandonné les Hommes au nom du taylorisme ou plus proche de nous dans le temps du management par les process à travers les ERP (entreprise ressource planning) et les modes managériaux plus ou moins bien mises en œuvre ( cost killing, reengineering, lean...), tout ceci ayant conduit à l'exploit déplorable de mettre l'Homme au service d'un outil.

Ce mode de management et d'organisation, développé dans les années 1990, vendu par les consultants et les intégrateurs offrait l'avantage, quand bien géré, de générer un résultat prévisible en appliquant des standards efficaces, la prévisibilité du résultat d'une entreprise cotée en bourse étant plus importante que sa valeur absolue grâce au niveau de confiance apporté au marché. La crise, les changements d'habitude de consommation, l'avènement du numérique font que ce mode d'organisation basé sur un budget à tenir ne fonctionne plus. Avant même d'être fini, le budget est déjà obsolète. En imposant à chacun des « meilleures façons de faire » via des procédures, en mettant le focus sur le contrôle des tâches, tuant la créativité et l'initiative, nous avons participé à la déresponsabilisation puis au désengagement des salariés.

Les Hommes dans les PME constituent un levier de performance clé ou dit autrement, les salariés sont source de valeur ajoutée potentielle. N'étant pas tenu par le tout contrôle et le reporting, cela se traduit par une capacité d'engagement plus forte. La responsabilisation, la confiance, le respect sont des atouts essentiels pour obtenir cet engagement supérieur, créer une énergie nouvelle. Si le management de responsabilisation n'est pas nécessairement présent dans les PME, il leur est facilement et rapidement accessible, car il dépend essentiellement de la volonté du dirigeant, étant accepté par la grande majorité des salariés, sur-

tout quand il s'accompagne de principes tels que le respect et la confiance. C'est non seulement une différenciation essentielle avec les grands groupes, mais surtout l'atout majeur dans la recherche d'agilité des PME.

### ***Libérer les énergies sans exclure***

Les fondements de l'entreprise libérée passent par la suppression du management intermédiaire et des fonctions support qui ne « servent à rien » et qui surtout empêcheraient les salariés de s'exprimer. L'autogestion de la libération est-elle le mode d'organisation apportant la meilleure valeur ajoutée des Hommes ?

Il serait intéressant de pouvoir en débattre. La responsabilisation est un acte inclusif. Partir du principe d'exclure une catégorie de salariés génère une contradiction qui au minimum créera un frein important jusqu'au risque de rejet et donc d'échec.

Si effectivement une organisation (petite ou grande) où l'Homme est responsabilisé implique une évolution du rôle du manager, pourquoi remettre en cause son existence dans l'entreprise dans la mesure où comme chaque collaborateur il apporterait sa propre valeur ajoutée, tournée vers la réussite de l'équipe ? Plutôt que de concentrer le potentiel des salariés responsabilisés à chercher comment se passer de leur manager, ne vaut-il pas mieux orienter cette énergie vers l'extérieur, apporter rapidement cette qualité et cette performance qui feront la différence sur le marché et les clients ?

Il n'est pas prouvé que l'autogestion des salariés de l'entreprise libérée offre au marché un meilleur potentiel de valeur qu'une organisation responsable avec un encadrement intermédiaire et des fonctions supports adaptés à cette logique de management. Le nombre de PME en France

pratiquant ce management responsable et apportant une performance de niveau mondial est au moins aussi important que les quelques exemples d'entreprises libérées régulièrement cités.

Ce qui est par contre acté par les promoteurs de cette mode c'est qu'il faut beaucoup de temps pour faire évoluer la culture et l'organisation de l'entreprise libérée. Effectivement, la perte d'énergie est considérable. En se focalisant sur la suppression de son encadrement intermédiaire et la recherche d'un nouveau modèle, le dirigeant y concentre l'essentiel du potentiel d'énergie libérée par l'acte de responsabilisation.

Défaire une organisation, compenser la perte de repère lié à la mise en place de l'autogestion, pour ensuite espérer trouver la solution, on peut comprendre que cela prenne plusieurs années avec des risques d'échec significatifs. Et pour quel gain ? Le lien entre l'autogestion et l'innovation vendu par les promoteurs de la libération n'étant pas démontré (lire : « Entreprises libérées et innovation » sur « Le Cercle Les Echos »), il reste dans cette affaire beaucoup de temps et d'énergies dépensés sur une opération qui risque de se résumer en définitive à un violent cost killing.

### ***La performance des PME : une question d'énergie***

Les PME n'ont rien à gagner à copier les grands groupes dans leur réduction de structure. Leur force réside dans leur capacité à libérer rapidement cette énergie nécessaire pour faire la différence.

Responsabiliser implique bien entendu des évolutions d'organisation, des remises en causes à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise et en premier lieu chez le dirigeant. L'essentiel pourtant n'est pas là. Plus

que la puissance de l'énergie libérée c'est sa direction qui importe et comment elle va toucher.

Où et comment diriger cette énergie afin qu'elle permette à l'entreprise de faire la différence dans un environnement devenu structurellement changeant ? Pour quel business model ? C'est à cette question que le dirigeant devra répondre. Nous connaissons déjà une partie de la réponse. Les Hommes y feront la différence.

*Loïc Le MORLEC*



# Petits calculs et imposture

Que vous soyez RH, consultant, manager ou simplement intéressé par la vie des entreprises, vous n'avez certainement pas pu échapper – malgré la trêve estivale – à la marée des conférences, tables rondes, articles et autres interviews chics et chocs sur « l'entreprise libérée » et sa vision... enthousiasmante ?

Voilà près de deux ans que j'ai été interpellé par les témoignages de FAVI et que j'ai eu le plaisir de lire un ouvrage sur cette question avant sa sortie publique. La vision de ces pionniers et les valeurs défendues me parlaient... mais le peu de cas concrets (surtout en France) ainsi que les dérives possibles tempéraient mon enthousiasme pour ces démarches « libératoires ».

Puis, peu à peu la petite musique est devenue lancinante, pour finir en fanfare, faisant ronfler en place publique le thème pompeux du modèle phare de l'entreprise rêvée. Cet emballement surprenant et quelque peu assourdissant a même fini, sous le rythme des grosses caisses, par susciter des réactions hostiles.

Les ingrédients du succès étaient pourtant réunis : une entreprise libre – LIBRE ! – débarrassée de ses petits chefs, de ses pointeuses, de ce travail vide de sens, de ces augmentations et intéressements opaques, de ces silos, de ces horaires contraints... pour faire place à un collectif trai-

té avec équité et transparence. (Au passage, notons que cela en dit effectivement beaucoup sur les attentes d'un nouveau modèle managérial, de nouvelles façons de travailler, d'organisation d'entreprise !) Qui donc aujourd'hui dirait non à un tel progrès ? Que dis-je : à une telle révolution ?

### ***Une utopie séduisante pour les salariés***

La première attente des salariés dans leur travail, en effet, est la reconnaissance de leur supérieur hiérarchique, de leurs pairs ou directement du client. C'est bien cela qui donne du sens et l'envie de se lever chaque jour pour venir au travail. La possibilité conjointe d'avoir un travail intéressant, varié, avec des horaires souples permettant de concilier vie personnelle et vie privée, loin d'un petit chef tatillon leur permettrait de trouver – pourquoi pas ? – du plaisir à travailler ! Il est clair qu'à leurs yeux, le message de l'entreprise libérée est particulièrement attractif et bien formulé (notez que l'on ne parle pas du tout de salaire dans cette approche).

### ***Une opportunité calculée pour les dirigeants***

Pour les dirigeants, l'entreprise libérée est surtout celle qui libère les gisements de productivité.

Dans le meilleur des cas, leur vision d'un tel projet est celle d'une entreprise dans laquelle il fait bon de travailler, dans la confiance et l'autonomie, en misant sur l'intelligence de tous.

Dans l'option cynique, ils y voient un cheval de Troie d'un Lean management qui ne dit pas son nom. La mise en place officielle du Lean par la hiérarchie rencontre en effet très souvent une sérieuse opposition ; mais si vous parvenez à ce que ce soit les salariés eux-mêmes qui décident d'en mettre en place les conditions, à leur insu, alors vous avez

tout gagné. Il y faut juste un peu de subtilité, façon Sun-Tzu. La « libération » se traduit rarement dans celle du nombre d'embauches et, malheureusement, cette libération s'accompagne souvent d'une réduction des effectifs.

Il s'agit de jouer sur la restauration de la motivation des salariés, de booster leur engagement. Il s'agit aussi de créer une dynamique : chacun peut travailler plus s'il est plus heureux, plus épanoui, trouvant dans ce travail bien autre chose que la torture du « tripalium ». Tout le monde est alors heureux... pendant un certain temps ! Car cette organisation est en fait beaucoup plus exigeante ; et s'il n'y a plus un contrôle aussi marqué de l'encadrement – qui éventuellement a su évoluer et garder sa place – il a été remplacé par un autocontrôle tangible (souvent normé) et par celui, plus pesant, de l'ensemble des collaborateurs entre eux.

Cela peut néanmoins fonctionner s'il y a la garantie d'un juste partage des richesses créées : car si l'on respecte vraiment l'idée de cette entreprise libérée, il faut alors aussi libérer l'usage des profits et les partager. Combien de salariés ont vu leur salaire augmenter significativement dans ces entreprises libérées, que ce soit par l'intéressement, les primes ou les salaires statutaires ? Quelle transparence est concrètement permise sur l'ensemble des salaires ? Sur la répartition des bénéfices ? Google lui-même, souvent cité en exemple d'entreprise de nouvelle génération, n'a récemment pas du tout apprécié qu'une employée ait la bonne idée de partager un fichier sur le réseau social interne pour que chacun puisse indiquer son poste et son salaire. Cette employée est partie depuis, mais elle a posé la question de l'égalité des salaires suivant les origines ethniques et le sexe, et mis en avant le manque de transparence réelle sur ces questions[1].

## ***Des managers et des responsables syndicaux malmenés***

L'entreprise libérée veut se libérer du présupposé carcan des managers et des responsables syndicaux. Cela est certainement justifié pour certains, survivants pétrifiés du siècle dernier. Mais cela met en tractation directe les salariés et les dirigeants, sans corps intermédiaire, dans un contexte d'uberisation et de diminution des protections réglementaires. Encore combien de temps pour ce code du travail, les formes de contrat et rupture de travail ? Même notre gouvernement actuel a déclaré vouloir s'y attaquer !

Attention ! Une entreprise libérée n'est pas une SCOP ou une association ; cela reste une entreprise capitaliste avec des contrats de travail et liens de subordination, des profits et dividendes, une exigence de compétitivité soumise aux règles – ou plutôt à la dérégulation – du libéralisme globalisé. Les ouvriers de Harley Davidson aux Etats-Unis doivent encore s'en rappeler, après avoir travaillé selon ces méthodes, redressé le groupe dans les années 70-80, pour finalement revenir ensuite à une organisation bien traditionnelle avec un retour en force du Lean : un neo-taylorisme.

Pourtant l'entreprise libérée nous montre aussi que le dialogue social actuel hérité de l'après-guerre n'est plus compréhensible dans notre nouvel environnement économique ; il ne survit que par l'aide du législateur, mais en s'affaiblissant chaque jour un peu plus. Les responsables du dialogue social devraient innover et cesser d'ignorer ces changements qui replacent chaque individu en puissance d'acteur plus ou moins représentatif.

## ***D'une idée généreuse à une imposture intéressée***

L'entreprise libérée est dépassée par son succès et récupérée, instrumentalisée comme un miroir aux alouettes, un buzz word pour vendre du conseil, reposant bien souvent sur des idées datant de plus de 30 ans.

Voilà par exemple le genre de phrase qui m'amène à ce constat désabusé, une phrase montrant à quel point les attentes légitimes des salariés sont traitées bien en-dessous du niveau attendu : il paraîtrait que « l'entreprise qui se veut digitale gagnerait à s'inspirer de l'entreprise libérée ». Sic ! Magnifique punch line pour les moteurs de recherche et vide intersidéral sur le fond du propos.

## ***Les RHans dans l'expectative***

La position des RH est ambiguë sur cette question, car souvent l'idée vient directement du ou des dirigeants et met en porte à faux l'organisation des RH. Là encore vous entendrez peu de RH se positionner sur ce concept qui semble plus un modèle de transition que de destination.

En effet certaines entreprises sont face à des salariés usés, démotivés ; et porter un projet de cette nature constitue une possibilité de sortir de ce marasme en suscitant l'envie de participer à une révolution interne. Comment passer ce stade et parvenir à une nouvelle organisation qui donne du bonheur au travail, de la performance et un avenir économique à l'entreprise est une question pourtant essentiellement RH.

Il est temps de passer de l'entreprise libérée à l'entreprise transformée digitalement, socialement et économiquement. Il n'y a ni recette, ni process magiques pour y parvenir mais un partage d'une vision de cette transformation ayant du sens pour l'ensemble des acteurs avec en effet plus d'humilité, de simplicité et de partage.

*Vincent BERTHELOT*

<http://www.usatoday.com/story/tech/2015/07/21/former-google-employee-alleges-unequal-pay/30481175/>

@EricaJoy [http://www.wired.com/2015/07/happens-talk-salaries-google/?mbid=social\\_fb](http://www.wired.com/2015/07/happens-talk-salaries-google/?mbid=social_fb)



# Ni pour, Ni contre, bien au contraire

Le débat sur l'entreprise libérée se résume dans certains cas à un affrontement entre les «pour» et des «contre» Mais comme le dit Jean Yves le Loup il y a deux maladies des yeux : l'athéisme et la religion. Ces deux maladies qui consistent à ne voir dans la réalité que ce qui confirme ce que qu'on pense ou qu'on désire être vrai.. Avec aux deux extrêmes ceux qui partent au front du travail flamberge au vent et fleur au fusil pour libérer l'entreprise et ceux qui ne voient dans ce phénomène qu'une forme d'auto-exploitation des travailleurs qui a comme conséquence qu'ils ne se syndiquent plus.

Il y a du vrai dans tout cela mais la question n'est pas là.

Si on se pose la question de savoir si l'entreprise libérée est une bonne chose ou une mauvaise chose on va retomber inmanquablement sur la remarque d'Esopé à propos de la langue: c'est la meilleure et la pire des choses. On pourrait laisser l'affrontement de croyance au bistro et peut être tenter de comprendre ce qui est en jeu ?

Plus que de questionner l'entreprise libérée c'est l'imaginaire et le désir qu'elle suscite qui est intéressant. Lacan disait « le désir né du manque et non l'inverse ». Désir et besoin sont bien deux choses différentes. Ce n'est pas parce que le désir n'est pas satisfait que la sensation de manque arrive. C'est la non-satisfaction du besoin qui génère un manque.

Ensuite le désir grandi sur le manque comme réponse imaginaire à un manque impensé.

On pourrait tout simplement dire que l'engouement pour l'entreprise libérée est un discours sur la nécessité de sortir d'une crise du travail. Car c'est le travail qui est en crise, pas l'emploi. La société post industrielle ( ou capitaliste si on préfère ) vit sa enième crise de réorganisation et tente de s'adapter à un environnement qui exige autonomie et engagement des acteurs, pour faire face à l'incertitude et à la complexité de la société. Et pourquoi un système de production ne pourrait il pas légitimement chercher à s'adapter à son environnement ? est il obligé pour cela d'aller vers du « mieux » ? ou cette demande de mieux n'est elle pas un reflet du désir ? Mieux que quoi ? pouvez-vous dire mieux ? Comme disait Coluche dans un de ses sketches. Les rêves de grand jour du grand soir se sont toujours terminés en désillusion. Le pluriel d'un espoir c'est désespoir. Et il n'est pas nécessaire d'espérer pour entreprendre. Il est même fort possible que ce soit néfaste. « Point n'est besoin d'espérer pour entreprendre, ni de réussir pour persévérer » disait Guillaume lier d'Orange Nassau.

Comme disait A.Comte Sponville. Ce que j'espère ne dépend pas de moi. il vaut mieux vouloir plus que d'espérer. On ne souffre que ce que qu'on espère. Les suicidaires sont des gens qui espèrent.

Le premier problème que pose l'entreprise libérée c'est bien l'espoir qu'elle suscite. Pourquoi y a-t-il tant d'imaginaire en France sur cette question ? Quel besoin non satisfait est à l'origine de ce manque qui fonde le désir d'entreprise libérée ?

Des mouvements comme l'entreprise libérée, le bonheur au travail, ou d'autres phénomènes de mode de ce type, sont un discours partagé sur un manque de présence à soi et à une impossibilité de se réaliser dans

ce contexte. C'est en même temps une tentative de répondre en acte à un sentiment de ne pas être acteur de sa vie professionnelle (voire personnelle). L'effondrement des grands intégrateurs et la division du travail en même temps que la fin d'un monde industriel ou on allait comme un seul homme mourir au champ de bataille ou au travail en chantant des chants révolutionnaire ou militaire (militant militaire ?) a sonné la fin des collectifs. Les principes organisateurs de la société ont été balayés par les différentes évolutions de la société laissant désempare les individus seul face à leur destin. L'injonction de subjectivité a mis l'individu devant la responsabilité à créer sa vie. « Chacun pour soi pour faire sa vie. La créativité a remplacé l'autorité comme principe productif » dit l'économiste Daniel Cohen dans son ouvrage : Le monde est clos et le désir est infini Albin michel. En même temps comme le dit Pierre Yves Gomez dans son ouvrage le travail invisible : « Le problème de l'entreprise c'est de savoir se penser comme une organisation et pas comme une communauté.

Plus de communauté, nécessité de créer sa vie un monde incertain et complexe. Tous les ingrédients sont là pour générer de la souffrance chez les humains qui sont par définition des animaux sociaux.

Le désir d'entreprise libérée est un discours sur l'impression de ne pouvoir se réaliser sans une communauté portée par une vision partagée, un idéal commun.

Le modèle organisationnel fondé sur la division du travail et la finance, produit suffisamment de souffrance pour générer un désir d'autre chose. L'entreprise libérée est une réponse intuitive à ce désir. Mais répond-elle au besoin qui est derrière ce désir ?

C'est comme la langue d'Esopé : ca peut être la meilleure et la pire des choses. Il semblerait qu'une bonne réponse dans un contexte inadapté

puisse porter des fruits un peu toxiques. Par exemple si les messages du Christ ou de Bouddha peuvent être dans leur forme originale porteurs d'espoir, quand il est récupéré par un pouvoir, il y a des risques de perversion. L'inquisition est la forme que prend une belle intention quand elle est récupérée par un pouvoir. Le bonheur intérieur brut du Bhoutan me fait plus penser à Big Brother qu'à Bouddha.

Même si l'initiative intuitive qu'est l'entreprise libérée est un discours qui reste à décrypter sur les besoins réels de la société, les risques de dérapages sont nombreux et déjà avérés. La question est de savoir si l'effet viral de l'entreprise libérée sera suffisamment fort sur l'Adn de la société pour la faire changer ? ou si l'on n'aura vu qu'une crise de réorganisation de plus aboutissant toujours au même résultat ?

Seul l'avenir nous le dira.

*Denis BISMUTH*



# Ces entreprises qui font rêver... ou pas.

L'Institut de l'entreprise s'est penché il y a quelques années sur « l'entreprise qui fait rêver les jeunes ». Il est temps de s'interroger aujourd'hui sur l'entreprise qui fait rêver les adultes. S'agit-il de Google, d'Apple ou bien encore d'Airbus ou de McKinsey ? Non, pas du tout ! Si l'on en croit la glorification depuis quelques mois des entreprises dites « libérées », il s'agirait plutôt de Favi, Poulton, Lippi ou bien Chronoflex. En ce qui les concerne, ce n'est pas tant leur secteur d'activité, le niveau de rémunération ou bien les avantages sociaux offerts qui font saliver, mais leur mode d'organisation et de management qui assurerait le bien-être au travail des salariés, voire leur bonheur. Rien que ça !

Derrière cette notion d'« entreprise libérée » (que ne renierait pas un publicitaire ou un directeur marketing), popularisée par Isaac Getz et Brian Carney dans leur livre *Liberté & Cie* (Fayard, 2012), il y a l'idée de redonner plus de pouvoir, d'autonomie et de marges de manœuvre aux salariés en reconnaissant mieux leurs capacités et leur expertise du terrain. Le principe est que les salariés connaissent et adhèrent au projet d'entreprise auquel ils participent, qu'ils sachent parfaitement leur rôle et leur fonction, que le management ne soit pas dans le contrôle mais la confiance.

C'est ainsi que ces entreprises se caractérisent généralement par au moins l'un des traits suivants : l'absence de management intermédiaire, l'élection des leaders, un management tournant, un management fortement participatif, des groupes semi-autonomes généralisés, la réduction des fonctions supports...

La promesse de ces entreprises pourrait se résumer à travers la formule suivante :

liberté + engagement + confiance = bonheur + performance.

Sur le papier, le programme est alléchant. Qu'en est-il en réalité ? Des voix plus critiques que celles béates parfois entendues pointent l'envers du décor. Celui-ci n'est pas nécessairement terrifiant mais doit être connu à l'avance pour s'assurer d'adhérer au système.

Il faut tout d'abord être prêt à un contrôle social fort. Si les notions de contremaître et de micro-management sont bannies, le contrôle n'est pas absent : il s'exerce à travers la pression sociale de l'équipe. Comme les salariés sont généralement intéressés aux résultats, un collègue moins productif risque fort d'être rapidement exclu du collectif. Le monde des entreprises libérées n'est pas celui des Bisounours. Un haut niveau d'engagement est attendu du dirigeant de l'entreprise mais plus encore des collègues. Il ne faut donc guère espérer tomber sur un poste qui soit une planque !

Ensuite, ces entreprises valorisent la polyvalence et le sens de l'autonomie. Il faut aussi apprendre vite, savoir s'exprimer et se faire à de nouveaux repères par rapport à ceux de l'entreprise classique.

Par ailleurs, ces entreprises sont peu nombreuses, généralement de petite taille et dans le secteur industriel. De plus, elles ont peu de postes de management et de fonction support. Ce qui limite donc leurs offres

d'emploi ainsi que les possibilités d'évolution en interne, d'autant que le turnover est faible. En outre, il n'est pas évident de réintégrer un autre type d'entreprise par la suite du fait de la méfiance des recruteurs quant à la réadaptation à un autre mode de management.

Enfin, la politique de rémunération diffère souvent de celle classiquement mise en place dans les entreprises privées. Les ouvriers et les techniciens sont plutôt gagnants par rapport au marché du travail externe, les cadres et les dirigeants plutôt perdants.

Ainsi commencent à apparaître les atouts mais aussi les limites de ce type d'entreprise. Elles réjouiront certains mais ne manqueront pas de décevoir une large frange de la population active : ceux pour qui le travail doit occuper une faible place dans leur vie, qui ont besoin de repères forts, qui aiment se contenter d'exécuter des ordres, qui sont rétifs à la polyvalence, qui sont avides de grimper dans la hiérarchie, qui aiment changer régulièrement d'employeurs...

In fine, ces entreprises font rêver un grand nombre de personnes, mais elles ne conviennent pas à tout le monde !

*Denis MONNEUSE*





# Les 7 erreurs de l'entreprise libérée

Je vous accorde que je me suis un peu amusé avec ce titre racoleur et orienté SEO pour me mettre au niveau médiatisation de ce courant. Alors quelles sont les principales erreurs qui soulèvent ma méfiance et mon opposition à certains discours ?

## ***Manque d'humilité***

Comment un dirigeant revenu d'un TEDx, d'une conférence ou de la lecture d'un ouvrage peut-il estimer avoir compris l'Alpha et Omega de la transformation de son entreprise ? Dans les exemples de transformation qui nous sont soumis, le mouvement est soudain et vient du dirigeant comme un ordre divin vers un nouveau paradis de l'entreprise enfin libérée.

## ***Manque de diagnostic***

Reprenons l'exemple de notre dirigeant touché par la grâce de cette philosophie de la liberté enseigné par quelques spécialistes et conférenciers. On pourrait s'attendre à ce qu'il s'attache avant d'arrêter une stratégie à comprendre contexte et terrain sur lequel il va évoluer. rappelons-nous L'Art de la guerre de Sun Tzu :

Qui connaît l'autre et se connaît lui-même, peut livrer cent batailles sans jamais être en péril. Qui ne connaît pas l'autre mais se connaît lui-

même, pour chaque victoire, connaîtra une défaite. Qui ne connaît ni l'autre ni lui-même, perdra inéluctablement toutes les batailles.

Les freins à la performance et à l'épanouissement au travail, les irritants sociaux dans son entreprise au travers d'un baromètre social, de réunions, d'espaces d'échanges en ligne... sont essentiels

Mais non cette étape pourtant indispensable pour construire un plan d'action réaliste est superbement ignorée, balayée par le dogme et les certitudes aveugles de nos convertis aux grands principes de l'entreprise libérée.

### ***Manque de stratégie***

Une stratégie ne consiste pas à s'adresser à ses salariés en leur disant : « vous n'êtes pas heureux je le sais... On va tout changer pour vous libérer et mieux travailler ! » et attendre un effet kiss cool.

En tout cas pas sans avoir préparé en amont les moyens à mettre en œuvre, les équipes qui conduiront le changement ainsi que la communication nécessaire pour comprendre ce changement de 180 degrés. En l'absence, la stratégie est réduite à une tentative de modélisation d'un storytelling avantageux et vendeur pour les médias, sans soucis de la réalité de chaque entreprise.

### ***Une transformation qui divise***

Dans cette « aventure » vous n'avez guère le choix si vous voulez continuer à travailler dans cette entreprise. En tant que manager vous allez devenir une cible de cette transformation et vous serez à priori considéré comme un frein, même si au passage on vous enlèvera votre statut et fonction. Ce sera un bon test pour vérifier si vous êtes vraiment utile et si vous avez des capacités d'adaptation, de résilience ! Par ailleurs, votre sacrifice, élément fondateur pour votre dirigeant afin de devenir un libé-

rateur sera l'occasion d'une manifestation de bonheur au travail, symbole d'une libération factice. Vous qui donniez vos heures sans compter, qui représentiez la direction avec ses quelques avantages et nombreuses contraintes vous êtes devenus sans avoir commis la moindre faute indésirable par celui-là même qui vous avait confié responsabilité et confiance ! Nous sommes tout prêt du tribunal des salariés et de la repentance publique des managers... Il y aurait long à dire sur le symbolisme cruel de cette mesure mais passons aux prétendus gagnants. En tant que salarié si vous pensez que le bonheur au travail c'est faire convenablement votre travail dans des conditions acceptables malgré quelques frustrations sur la communication, le management... c'est que vous n'avez rien compris. Le bonheur c'est celui de devenir un intrapreneur et d'être totalement engagé dans votre entreprise avec des collègues qui sont votre seconde famille. Le temps de travail est celui du partage avec votre nouvelle famille et au passage pourquoi ne pas appeler votre dirigeant « PAPA » cela lui fera certainement chaud au cœur.

Il faudrait enfin parler des syndicats qui n'existent plus aux yeux des dirigeants, dérisoires et obsolètes acteurs d'une représentativité en berne. Ce n'est plus un corps social c'est un corps malade que vous obtenez avec autant de coupures et blessures.

### ***Un problème d'éthique et de violence sociale***

Les chiffres sont là et les témoignages commencent à émerger sur la violence cachée dans cette approche vantant la réalisation de soi au travail.

Certaines entreprises ont vu des départs massifs de leurs managers et un taux de turn-over monter de plus de 20 ou 30% sur l'ensemble de l'entreprise.

Cette violence ne s'arrête pas à ceux qui sont partis ou ont été forcé à le faire. Elle continue en interne avec la disparition des structures de gouvernance et du rôle de représentation, intermédiation des corps intermédiaires laminés. Que dire alors de ceux qui restent, la boule au ventre, simplement parce qu'il faut bien manger et qui se réfugient dans une adhésion de façade.

L'entreprise libérée parle souvent de l'importance de la vision, du sens aux actions de chacun, le fameux « Pourquoi » dépassant celui de l'objet social de l'entreprise commune. Pourtant si l'on s'intéresse aux apports de cette entreprise à son écosystème on est en droit de s'interroger. Citez-moi une de ces entreprises qui a créé de l'emploi ?

Généralement ces entreprises se vantent au contraire d'avoir augmenté leur productivité en diminuant le personnel ! Tout cela ressemble à un plan social déguisé gage de productivité rapide en économisant sur la masse salariale et non pas en améliorant l'efficacité de chacun et de l'organisation pour se développer et embaucher.

### ***Une confusion voulue entre vie privée et vie professionnelle***

Combien d'heures de notre vie passons-nous au travail ? Beaucoup, beaucoup trop diront certains pour faire de ces heures un calvaire au lieu d'un épanouissement. L'entreprise libérée nous propose donc d'être heureux au travail en gagnant en autonomie, en responsabilité en partage et d'aligner nos valeurs personnelles et professionnelles.

Vous voilà donc parti pour ce défi enivrant de venir chaque jour avec la banane au travail car vous allez y retrouver vos collègues, vos mentors et travailler avec plaisir en vous entant efficace, utile et en phase avec vos aspirations.

Franchement si vous y parvenez...TANT mieux ! Vous possédez des compétences et du talent pour avoir réussi à trouver un travail qui vous convient dans une entreprise correspondante à vos valeurs. Cependant à tout mélanger entre vie privée et vie professionnelles, entre amis et collègues, entre temps de travail et temps de repos comment pourrez-vous le moment venu garder du temps pour vous et votre famille ? Ou bien est-ce pour cela que l'on nous inflige le raccourci et amalgame entre deux idées à la mode Gen Y et entreprise libérée ?

Comment réagirez-vous si l'entreprise vous apprend que compte tenu du contexte économique elle est amenée à se séparer de vous ?

Le surinvestissement au travail est un risque que les dirigeants ne devraient pas négliger ou utiliser cyniquement. Ce n'est pas en alignant les tactiques de séduction avec des services de pressing, de gym, cantine permanente, bayfoot pour maximiser le temps de présence et amener le salarié à penser que l'entreprise est son foyer que vous allez les libérer.

### ***Une démarche égoïste***

Finalement celui qui se fait vraiment plaisir dans cette révolution reste le dirigeant ? Quel formidable laboratoire que l'entreprise pour expérimenter son pouvoir d'influence et de manipulation. Au choix vous pouvez devenir le père spirituel de tout ce petit monde sans les interférences des syndicats et des managers ou bien vous retirer dans votre grotte ou entamer un tour du monde en voilier ou vélo afin de fêter votre libération. Le bon petit dirigeant de l'entreprise libérée peut compter sur le sentiment de culpabilité et les risques, de délation, de résistance, sans parler de licenciement pour ne pas conduire directement son entreprise dans le mur. Il sera temps ensuite de revenir pour éventuellement remettre de l'ordre et une hiérarchie. Vous avez bien lu...le stade de l'en-

entreprise libérée n'est pas l'accomplissement ultime mais juste un moment de son évolution qui peut déboucher sur une autre forme d'organisation comme l'exemple de Harley Davidson le montre clairement.

Je conviens que ce billet est à charge et injuste pour certains dirigeants qui veulent vraiment changer la façon de travailler et y parviennent parfois avec l'implication de leurs salariés.

Ces 7 points ont pour objet d'éviter ces erreurs stratégiques ou philosophiques qui peuvent être à l'origine d'échecs et de souffrance des employés.

L'entreprise est inter-générationnelle, multiculturelle et composée d'autant de rêves, d'énergie et de résistance que d'individus.

Il y a tant de choses à faire pour améliorer le travail, le climat social et la performance si l'on accepte d'écouter et partager avant d'agir. Le plan d'action ne dépendra pas de l'image que l'on se fait d'une entreprise libérée mais des freins que vous avez identifiés dans votre entreprise sur le plan de l'organisation du travail, du bien-être des salariés aux conditions de travail souhaitées (télétravail, aménagement des horaires, feedback...).

Alors commencez par mettre en place une veille sociale puis un baromètre social ou une enquête d'engagement dans une vision non pas de photographie mais d'action par identification des leviers de performance... Vous aurez alors la possibilité d'aller vers une entreprise responsable.

*Vincent BERTHELOT*



# A la libération on rase gratis...

Au-delà des difficultés liées à ce que certains appellent la « crise du travail », du sens du travail, de sa ou ses finalités et des dérives que tout le monde constate, la mode de l'entreprise libérée apporte des réponses qui semblent artificielles tant sur le plan de l'éthique que de la performance économique et sociale. À y regarder de plus près, ce mouvement que l'on nous présente comme étant en rupture d'avec l'approche taylorienne et l'organisation scientifique du travail (OST) peut, sous certains aspects, apparaître comme une simple évolution de celle-ci.

L'article relatif aux impostures de l'entreprise libérée a provoqué quelques centaines de réactions, ouvert la voix(e) à d'autres prises de position, permis à quelques « opprimés » de l'entreprise libérée de s'exprimer et généré de nombreux articles de qualité...

Je retiens de tout cela que la position exprimée, c'est-à-dire une vision critique de la mode de l'entreprise libérée, n'est pas si minoritaire. Je retiens également que ceux qui la partagent n'ont rien de dinosaures accrochés à leur fauteuil, leur égo et leur place de parking, mais sont au contraire très au fait des évolutions de l'entreprise, avec laquelle ils sont en contact permanent, et des attentes de ses collaborateurs. Je n'ai en fait, au cours de ces échanges, rencontré que des personnes dotées d'une profonde conscience sociale, s'interrogeant véritablement sur

l'évolution du rapport que nous entretenons avec le travail et l'entreprise et sur la façon d'améliorer celui-ci.

Au téléphone, par mail ou sur les réseaux sociaux, les contacts et échanges suscités par cet article m'ont permis de procéder à quelques observations. La première, et non des moindres, est que la parole se libère enfin sur ce sujet, ce qui nous évitera l'écueil d'un « storytelling » empreint de militantisme béat.

Fort des témoignages de nombreux contributeurs (qui tous m'ont demandé l'anonymat, certains exprimant clairement et directement leur peur de représailles internes), j'ai souhaité pousser un peu plus avant la réflexion. Le premier article remettait en cause la vision « bisounours » de l'entreprise libérée et pointait les risques de dérives autocratiques et totalitaires de celle-ci, tout en étant particulièrement critique sur l'absence de réflexion RH. Comme l'illustre le témoignage de 'Gilles' (chapitre 14), les promesses de l'entreprise libérée reposent en général sur trois piliers ou fondamentaux :

- une entreprise respectueuse des valeurs des collaborateurs (pour résumer dans un spectaculaire, mais non moins contestable, raccourcis Ethique),
- une entreprise conciliant performance et respect des collaborateurs,
- une entreprise innovante.

Mais dans les faits et à la lecture des contributions de ceux qui ont vécu de l'intérieur, positivement ou négativement, l'entreprise libérée, celle-ci n'apparaît ni fondamentalement différente des autres, ni plus éthique, ni plus performante, ni plus innovante, ni plus respectueuse.

Peut-être simplement plus communicante, au sens «buzz» du terme...

## ***Quand l'éthique est en toc...***

Que penser du fait, par exemple, que 50 % des collaborateurs recrutés chez Morning Star quittent l'entreprise au bout de deux ans en raison d'un manque de visibilité sur leur possibilité d'évolution et d'un mode de fonctionnement où tout le monde contrôle tout le monde ?

Si ce premier contre-exemple illustre davantage la promesse non tenue d'une entreprise respectueuse ou l'on se sent bien, je reste sans voix devant la violence des propos tenus sur différents groupes LinkedIn, où divers coachs argumentent sur le pourcentage de personnes « résistantes » à la démarche (entre 19 ou 14 % selon les intervenants) qui seront naturellement conduites vers la sortie, poussées à la démission. Comme si, derrière ces chiffres, il n'y avait pas des hommes et des femmes dont la vie sera gravement affectée ! La vision la plus négative du terme ressources (humaines) s'incarne ici parfaitement.

Car même si n'étaient concernés que 10% des collaborateurs d'une entreprise, est-il acceptable que la mise en place d'un modèle d'organisation conduise à une telle maltraitance ? À ce que, pour une fraction non négligeable des collaborateurs, l'entreprise libérée conduise à une augmentation de la pression, des RPS, de l'absentéisme ?

Ces éléments sont d'ailleurs parfaitement illustrés dans un récent rapport d'audit mené au sein d'une grande entreprise en cours de libération par un cabinet indépendant à la demande des partenaires sociaux dans le cadre du CHSCT, si l'on reprend une dépêche de l'AEF citant cette expérience. Quel degré de cynisme faut-il atteindre pour appliquer, tout en parlant de « libération » de l'entreprise, des recettes conduisant sciemment au harcèlement et à la souffrance de toute une catégorie de personnes, visant à les exclure et à les pousser à la démission ?

Au regard de ces éléments, on ne voit pas ce qui empêcherait les « opprimés » de la libération de l'entreprise d'enclencher des procédures individuelles, voire collectives, à l'encontre de leurs employeurs pour harcèlement (par oui-dire il semble qu'une action soit déjà en cours).

Ces deux exemples, largement reproductibles, suffisent à faire voler en éclat les discours présentant l'entreprise libérée comme un parangon d'éthique et de respect.

### ***Une réelle performance sociale ?***

La définition du terme performance est d'autant plus complexe à établir qu'il existe différentes formes de performance dans l'entreprise. Je m'en tiendrais ici à deux notions, celle de performance sociale et celle de performance économique.

Régulièrement sont évoqués les résultats de l'enquête Q12 (gallup) sur l'engagement des collaborateurs. L'utilisation des résultats de cette enquête est à mon sens contestable, ne serait-ce qu'en considérant les points suivants :

Quelle est la définition de l'engagement ? En d'autres termes, de quoi parle-t-on en réalité et comment l'engagement se concrétise-t-il ? Est-ce par une priorisation de l'entreprise sur la vie familiale comme le laisse entendre la définition utilisée par Gallup ?

L'engagement peut-il se mesurer de la même manière dans toutes les cultures ? Non, bien entendu ! Notre culture étant intimement liée à notre rapport au travail, la notion même d'engagement diffère selon les cultures.

La population des entreprises répondantes (principalement de grandes entreprises) ne représente que très partiellement le tissu économique français. Généralement, les entreprises se livrant à ce type d'exercice

sont confrontées de manière consciente à des problématiques d'implication et d'engagement de leurs collaborateurs.

Si l'on considère qu'une population suit dans sa répartition la Loi Normale (une courbe de Gauss), on pourrait avancer qu'environ 20% des personnes seraient activement désengagées et 20% activement engagées. L'un des arguments fréquemment avancés est qu'il est possible d'améliorer l'engagement des collaborateurs, et donc de réduire ces 20% grâce à l'entreprise libérée. Mais faut-il alors plonger près de 20% d'autres collaborateurs dans une situation tellement complexe, instable ou génératrice de souffrance que nombre d'entre eux préfèreront démissionner ? Ou, marché du travail oblige, resteront en poste, mais la « boule au ventre » ?

Curieux calcul que celui de se priver ou de pousser au désengagement près de 20% de collaborateurs, dont un grand nombre d'experts et de cadres, et de risquer ainsi de dégrader l'implication et la motivation des autres au motif qu'un pourcentage relativement similaire de collaborateurs ne seraient pas engagés et qu'on espère, sans aucune certitude, qu'ils seront plus impliqués (notamment parce que les causes du non-engagement ne relèvent peut être pas de faits ou situations imputables au management ou à l'entreprise).

### ***Performance économique***

Quant à l'articulation des logiques de performance économique et d'innovation, je reprendrai deux exemples cités à longueur d'articles :

Mon premier exemple sera très bref. Dans un article de la Voix du Nord, Jean François Zobrist nous dit : « Les commandes ont bondi de 30 %. On s'est développé jusqu'à 600 personnes... ». En observant les comptes de son entreprise sur [societe.com](http://societe.com), on constate que les effectifs

ont aujourd'hui baissé de 200 à 300 collaborateurs par rapport à ce qui était annoncé. N'avons-nous pas là une parfaite illustration de la petite phrase « je fais de la place », entendue à différentes reprises dans le cadre de ses interventions ? Pour ce qui est d'illustrer la performance de l'entreprise, je reste circonspect, tout comme doivent l'être les salariés de cette entreprise de clôture que l'on nous présentait comme emblématique des entreprises libérées. Actuellement en cours de « libération », ces collaborateurs connaissent aujourd'hui les affres d'un plan social.

Cette petite démonstration est, de ma part, complètement manipulative. J'en ai conscience, car le contexte explique certainement ces variations ou difficultés. Laissez-moi vous présenter un autre exemple.

Parmi les socles de la communication d'un biscuitier industriel, j'entends en permanence que cette entreprise s'est construite une nouvelle manière de fonctionner, « libérée ». J'entends aussi que cette entreprise a connu une croissance de son activité de 12% dans un contexte difficile, avec un marché en décroissance de 2%. Cette communication relève de l'amalgame, car elle induit l'idée que ce serait grâce à ce mode de gouvernance libéré que l'entreprise a connu la croissance de son activité : ce mouton est noir, le mouton est un mammifère, donc tous les mammifères sont noirs...

À ce stade de l'explication, il me paraît utile de souligner que ces 12% sont généralement cités par des personnes qui « ont entendu dire que » sans être spécifiquement reliées à l'entreprise en question (qui n'est peut-être pas responsable de cet amalgame médiatique) et que ma réflexion ne repose que sur les articles lus un peu partout, mais sans que l'entreprise ait fait jouer son droit de correction (ce qu'elle pourra bien entendu faire directement ici si elle se reconnaît). Peut-être le modèle de gouvernance a-t-il un impact sur la croissance, mais de là à le crédi-

ter de l'intégralité de celle-ci, il y a un pas que l'on ne saurait franchir : car cette croissance de l'activité, que signifie-t-elle au juste ? Que davantage de gens mangent des petits biscuits de cette entreprise, rien de plus. On pourrait alors avancer que, cette entreprise étant plus respectueuse de ses collaborateurs, les consommateurs achètent ou commandent plus de biscuit à cette firme « vertueuse »... Sauf qu'il serait étonnant que vous ayez mangé des biscuits sous la marque de cette entreprise puisqu'il s'agit de biscuits de marque distributeur (MDD). La croissance constatée semble donc moins liée à la mise en place de la gouvernance de l'entreprise qu'à une augmentation de la part des MDD dans la consommation des ménages. Cette première évidence posée, on pourrait objecter que c'est parce que cette entreprise gagne des marchés, car elle est plus innovante, agile, etc. Sauf que les appels d'offres pour les produits de type MDD sont très complets et que ce n'est pas précisément dans l'entreprise que se situe l'innovation, mais chez le donneur d'ordre. Gagner un marché MDD c'est, me semble-t-il, proposer un produit de qualité standardisée au prix le plus bas. Enfin, même si l'innovation peut être partagée, qui oserait prétendre qu'il faut être une entreprise libérée pour engager ses collaborateurs dans une logique d'innovation ?

Le second exemple est tout aussi manipulateur que le premier. À ce jour, le nombre d'entreprises libérées est en fait si faible qu'il est impossible de généraliser que ce soit de positif ou de négatif. Quoi qu'il en soit, laisser entendre à travers ce type de communication que le modèle de l'entreprise libérée permet d'enclencher la croissance relève de la plus parfaite manipulation. Les entreprises ne peuvent se libérer de leur environnement. Alors, s'il est vrai qu'il convient de repenser l'entreprise et ses modes managériaux, faut-il pour autant se jeter dans des recettes simplificatrices et survendues avec de faux arguments ? J'assume

l'expression « faux arguments » , car je persiste à croire qu'il n'est pas nécessaire de sacrifier à la mode de l'entreprise libérée pour respecter les collaborateurs, travailler en confiance et développer un management responsable.

Pour résumer cette première partie, il n'existe pas de lien formel démontré permettant de dire qu'une entreprise libérée est plus éthique, plus morale, plus performante, plus innovante, etc. Et il ne semble pas nécessaire de tomber dans la mode ou la philosophie de l'entreprise libérée pour développer un management responsable, respecter les collaborateurs ou privilégier les technologies écorespectueuses. La question reste donc posée : l'entreprise libérée, c'est quoi ?

### ***Une nouvelle forme d'imposture***

Après avoir lu un grand nombre d'articles relatifs à l'entreprise libérée, dont une immense majorité s'apparentant davantage à des publiereportages sur le mode bisounours/bonheur au travail façon Arte, il est possible de distinguer quelques grands types d'entreprises libérées :

La mal-aimée. Il s'agit souvent d'une entreprise ou le « patron » a hérité des responsabilités sans en avoir vraiment envie. Mal préparé, mal à l'aise avec les responsabilités, il préfèrerait se consacrer à autre chose. L'entreprise libérée permettra à ce patron de faire reposer certaines responsabilités du quotidien sur d'autres que lui et de bénéficier de davantage de temps libre. Il pourra même utiliser une partie de celui-ci à pérorer dans les conférences fleurissant un peu partout sur le thème de l'entreprise libérée. Un parfait exemple de leadership et de courage managérial.

La marâtre. L'entreprise libérée repose, quoiqu'en disent ses défenseurs, sur un modèle économique qui vise à réduire les coûts de fonc-

tionnement de la ligne hiérarchique et des fonctions support, normalement pour alimenter l'innovation et la recherche. Dans les faits, pour nombre d'entreprises il s'agit d'une pratique permettant d'imposer le lean management et de procéder à une opération de « cost-killing » de manière plus ou moins brutale, et en communiquant auprès des salariés avec les codes résolument tendance du bonheur au travail, de la qualité de vie... L'entreprise libérée comme faux nez du « lean » et du « cost-killing » permet de se séparer de près de la moitié de l'effectif de la ligne hiérarchique si l'on en croit Nicolas Arnaud, enseignant à Audencia Nantes. Certes, mais à quel prix et avec quelle vision réductrice du rôle de l'encadrement...

La militante. On retrouve ici le principe de l'engagement au sens anglo-saxon du terme, qui se veut au-delà de la motivation. Faire de l'engagement et du sur-engagement des collaborateurs un élément de productivité et de performance de l'entreprise, quand bien même cela aurait à terme des effets néfastes sur leur santé avec nombre de RPS, burn-out, sans parler d'un sentiment d'exploitation forcément dommageable. On vous exploite encore plus qu'avant, mais maintenant vous vous dites merci entre vous... La belle affaire !

Il apparaît en fait difficile de rattacher une entreprise spécifiquement à l'un ou l'autre de ces profils. Les motivations à adopter le « mode entreprise libérée » sont souvent diverses et se combinent entre elles. On notera tout de même que le profil « marâtre » prévaut dans les plus grandes structures, que « la militante » est plus répandue dans les start-ups et que la « mal-aimée » correspond plutôt aux entreprises de taille intermédiaire. L'entreprise libérée ne fait pas mentir cette citation de St Bernard de Clairvaux : « l'Enfer est plein de bons souhaits et désirs ».

## ***L'entreprise libérée vient parachever l'OST...***

La logique d'engagement est présente dans toutes les expériences, ce quelle que soit la forme de libération engagée. Les écrits les plus construits et étayés sur l'entreprise libérée nous présentent souvent cette démarche de libération comme une rupture avec l'approche taylorienne du travail et sa fameuse OST (Organisation Scientifique du Travail). La critique de cette approche du travail n'est pas nouvelle et on lira avec intérêt le billet/commentaire d'Hubert Landier sur l'ouvrage d'Isaac Getz, qui contient nombre de références incontestables. Et si, pourtant, l'entreprise libérée n'était que l'ultime avatar du taylorisme ?

## ***L'entreprise libérée, STO***

Certaines critiques de l'OST conduisent à penser que le fractionnement des tâches et des gestes équivalent à confisquer le travail au travailleur (j'utilise à dessein ce vocabulaire quelque peu daté). Cette confiscation a bel et bien lieu, car il s'agit, en transférant le travail dans l'organisation, de le rendre reproductible par un grand nombre de collaborateurs.

Plus récemment est apparu le concept de « sur-humanisation du management » avec notamment l'ouvrage de Daniele Linhart « La comédie humaine du travail ». L'auteure propose une interprétation historique visant à montrer que le management actuel approfondit et dépasse les limites des principes de l'OST en réintégrant et en subordonnant l'humanité des travailleurs au processus de production. De manière simplifiée, après s'être appropriée le geste, l'organisation s'est appropriée les compétences et les talents grâce au développement de politiques RH et managériales. Même si je ne partage pas nécessairement toutes les idées développées par l'auteure, il est difficile de contester que les efforts réalisés ces dernières années en matière de développement de com-

pétences, de formation ou de gestion des talents n'aient pas eu entre autres objectifs celui de sécuriser le fonctionnement de l'entreprise en rendant reproductibles les savoirs et compétences. Après s'être approprié vos gestes, après s'être approprié vos compétences, que reste-t-il ? Votre identité, au sens de ce que vous êtes... Et c'est bien là que se situe le développement de pratiques d'engagement plus ou moins éprouvées.

L'entreprise libérée apparaît donc comme un nouvel avatar de l'OST, non plus piloté par la simple logique de l'ingénieur ou de l'organisateur, mais de manière cumulative (car les processus de production ne sont remis en cause qu'avec une logique de lean management) avec celle du psychologue (dans le meilleur des cas), des coachs (le plus fréquemment) et des gourous (au sens sectaire du terme, d'après nombre de témoignages). La porte est ainsi ouverte à toutes les manipulations, que les victimes en soient les collaborateurs ou les dirigeants. Cette situation est par ailleurs renforcée par le refus des tenants de l'entreprise libérée de considérer l'existence d'un modèle ou d'une méthode. Pis, à les lire « le chemin de la libération est long » et apparaît plus comme un chemin initiatique (sic) qu'autre chose. Voilà qui promet...

Au regard de ces différents points, accoler le terme « libérée » à cette bonne vieille entreprise me paraît aussi judicieux que le mot « démocratique » dans le nom des pays de l'ancien bloc communiste. Avec la dictature de la performance, voici venue la nouvelle version du STO : vous travaillerez pour vous libérer avec en prime le bonheur obligatoire, cadenassé et pensé pour vous. C'est le Sourire pour Tous Obligatoire, et tous les jolis mots visant à nous faire croire qu'il faut en finir avec l'ancien modèle en travaillant vision, confiance, leadership éclairé, entreprise libérée et autres n'ont d'autre effet que de masquer, tout en

les prolongeant et en les renforçant, les causes des dérives en ne proposant qu'un traitement de surface.

Pour clore provisoirement ce débat, je reprendrai le commentaire de Martin Richer : « Plutôt que de chercher à libérer des entreprises – laissons cela à Don Quichotte avec les moulins – essayons de rendre plus libres les salariés qui y travaillent. Par exemple en allégeant les contrôles, en donnant sa chance à la confiance, en misant sur l'autonomie et la polyvalence. Pardon, c'est moins joli, c'est moins vendeur, ce sont des idées du siècle dernier... Mais c'est ce qui fonctionne en dehors des livres et des blogs ! » Si l'entreprise libérée apparaît comme une réponse fallacieuse à des questions vraies, il demeure nécessaire de repenser le rapport au travail, de faire évoluer notre conception de l'entreprise et de son projet.

*François GEUZE*



# Point de vue ...

Michel Germain est un compagnon de longue route qui m'a toujours étonné par sa capacité d'analyse et de mise en perspective des transformations de nos organisations. Nous avons beaucoup échangé à l'époque de la montée en puissance des intranet avec Clubnet puis des réseaux sociaux et des RH en particulier quand il m'avait confié la suite de ses interventions au CELSA. Il m'a semblé judicieux de l'interroger sur le sujet de l'entreprise libérée et vous pourrez apprécier dans cette interview ses points de vue argumentés sur des années de conseils et d'enseignement.

*Vincent BERTHELOT*

*Michel en premier lieu j'aimerais avoir ton point de vue sur le mouvement des entreprises libérées et les formes de cette libération. Ce que tu trouves d'intéressant dans ce mouvement, ce qui te semble nouveau mais aussi critiquable .*

Le point essentiel de l'entreprise libérée est de mettre l'accent sur l'humain et non plus sur la technologie comme facteur essentiel de la transformation des organisations du travail. Comme tout questionnement, ce mouvement invite à une relecture de l'organisation du travail en lien avec les mutations économiques et les nouveaux usages engendrés par les technologies du numérique et d'Internet. Le caractère provocateur du terme « libéré » exprime le potentiel de transformation qui s'offre

aux entreprises flexibles ou agiles. L'exemple connu de Jean-François Zobrist, à travers la FAVI, constitue un exemple éclairant, notamment dans la mise en perspective qu'effectuent Isaac Getz et Brian M. Carney, dans leur ouvrage intitulé *Liberté & Cie* (Fayard 2014).

Cette modalité entrepreneuriale entraîne une relecture critique (bénéfique) de certaines modalités « archaïques » du management. Les prérequis de l'entreprise libérée (autonomisation et responsabilisation des acteurs, conjonction du bien-être au travail et de la productivité, partage des valeurs communes, adhésion à une vision partagée, décloisonnement et subsidiarité, etc.) sont des éléments de bon sens auquel on ne peut qu'adhérer, sans qu'ils soient à proprement parler totalement nouveaux.

En premier lieu, le sujet essentiel de l'entreprises dite « libérée » pose la question des raisons pour lesquelles cette transformation managériale n'est pas plus répandue ? De mon point de vue, plusieurs interrogations restent en suspens : question de la capacité de remise en cause de l'entreprise au regard de la marge de manœuvre comme de la volonté de ses dirigeants, question de l'acceptation des règles et des modalités de ce type d'entreprise par le corps social dans son ensemble, question de la capacité de ses dirigeants à transformer leur mode de gouvernance et leur leadership, question de la pression du changement et des nécessités d'adaptation auxquelles se trouve confrontée l'entreprise, question du bénéfice-client (interne et externe) dans la transformation revendiquée.

En clair, tout cela nous renvoie au constat suscité en son temps par l'introduction du Web social (Web 2.0) dans l'entreprise. Il avait abouti à la conclusion suivant laquelle « Il ne sert à rien d'adopter des technologies 2.0 si l'on n'a pas des managers 2.0 et des collaborateurs 2.0, pour

ce qui concerne les usages et des pratiques ». L'entreprise libérée postule aux mêmes exigences : une stratégie, un management, un corps social, une organisation, une gouvernance, une culture et une identité inscrits dans une même finalité cohérente et construite. La difficulté tient au fait, surtout, que loin des modes éphémères, l'entreprise s'inscrit dans une histoire et une continuité, ce qui explique sa difficulté à remettre en cause ses anciennes pratiques.

En second lieu, il importe de préciser que bien que pertinente, la démarche de l'entreprises libérée n'est pas nouvelle. Elle nécessite d'être mise en perspective à travers certains rappels historiques. Dès 1967, Arthur Koestler forgeait le terme d'holarchie dans le troisième volume de sa trilogie de l'humain, *The Ghost in the Machine* (Le Fantôme dans la machine). Il qualifiait d'holons des éléments autonomes susceptibles d'être tout à la fois un tout et une partie constitutive de ce dernier, substantiels d'une décision collective. Il décrivait comme holarchique la structuration hiérarchique d'éléments autorégulés, en interaction avec les mécanismes d'autorité et de décision d'une part, et en lien avec leur propre environnement d'autre part.

En relation avec les principes de la systémie et les concepts de l'holocratie, la sociocratie (terme redevable à Auguste Comte) associait dans ses racines étymologiques les termes de société, issu du latin *societas*, et d'autorité, en lien avec l'étymologie du terme grec *krátos*. Par la prise en compte des individus eux-mêmes, elle se distinguait de la démocratie pour laquelle toute décision se fonde sur l'ensemble des individus. Comte promouvait un modèle de gouvernance et de prise de décision suivant lequel toute forme d'organisation sociale auto-organisée est susceptible de se comporter comme un organisme vivant. Elle vise à provoquer la responsabilisation de chaque agent économique dans le but de

favoriser l'émergence d'une intelligence collective visant la réussite de l'organisation.

Cette école eut plus tard Gerard Endenburg pour promoteur. Cet ingénieur en électronique décida dans les années 1970 de repenser l'organisation de l'entreprise familiale, Endenburg Elektrotechniek BV, après avoir observé les conflits permanents et les blocages qui se manifestaient dans le cadre des relations sociales.

La sociocratie implique l'observation de quatre principes complémentaires : le consentement commun à la prise de décision, l'observation et le respect de la structure organisationnelle de l'entreprise, le double lien d'une relation bilatérale descendante et ascendante entre les cercles placés à des niveaux différents, le principe que l'affectation d'une personne à une fonction résulte d'un processus de vote sans candidature établie.

Brian Robertson, concepteur d'HolacracyOne, formalise les principes de l'Holocratie dans l'ouvrage *Holocratie : Le nouveau système de management dans un monde de changement accéléré*. Il y voit un système d'autorité réparti, fondé sur l'application d'un ensemble de règles qui favorise l'influx et la dynamique de l'entreprise. À la différence du management vertical et des faibles remontées qu'il suscite, il s'inscrit dans une double dynamique ascendante et descendante, sans faire appel pour autant à la nécessité d'un leadership charismatique. Chacun au sein de l'organisation est à la fois leader dans son propre domaine d'activité comme de responsabilité, en même temps qu'il est subordonné à d'autres personnes, dans d'autres domaines que les siens. Le tout s'exerce dans le double encadrement d'une gouvernance évolutive et d'une organisation opérationnelle transparente.

Visitant la Morning Star Company, entreprise sans manager, Gary Hamel (professeur de la London Business School) découvre que chaque « associé » (collaborateur) est en charge d'une mission dont il assure la pleine responsabilité avec ce que cela implique en matière de décision, de coopération et de coordination. Tout différend entre « associés » fait l'objet d'une concertation en vue d'un traitement amiable. Chacun des 23 centres de profit de la Morning Star se trouve enfin placée dans une situation de négociation « client-fournisseur » avec les autres business units.

Forme voisine des précédentes, l'hétéarchie accorde la priorité à l'interrelation et à la coopération entre les membres d'un même groupe social, d'une même communauté ou d'une même organisation du travail. Le terme apparaît pour la première fois, dans un contexte informatique, dans un article de Warren McCulloch, scientifique américain, spécialisé en neurologie, qui poursuit sa carrière professionnelle au MIT, après avoir dirigé les laboratoires de la faculté de médecine de Chicago. Il partagea avec Alan Turing une même approche des similitudes existant entre les fonctions de l'esprit et les fonctions mathématiques. Il organisa, de 1942 et 1945, les conférences MACY, qui rassemblèrent à New-York les personnalités scientifiques les plus éminentes de l'époque, à l'origine même de la cybernétique. Le caractère interdisciplinaire de ces rencontres permit à des chercheurs venus de différents horizons de pensée de confronter leurs connaissances et leurs expériences.

Le philosophe québécois Jacques Dufresne considère pour sa part que le prisme d'Internet divise le monde de la pensée en deux communautés d'esprit distincte, identifiées par les concepts de hiérarchie et d'hétéarchie. Il rappelle dans l'Encyclopédie de l'Agora que « L'hétéarchie (eteros, autre, en grec) c'est le pouvoir que je reconnais à l'autre à condi-

tion qu'il demeure mon égal et que nous convenions ensemble de coopérer sans suivre un plan et sans jamais nous soumettre à une autorité ni nous laisser aliéner par un chef. Cette coopération a un autre nom : auto organisation, mot qui jouit d'un grand crédit en biologie, aussi bien qu'en physique dans les sciences de l'homme ». Il donne comme exemple de ces nouvelles pratiques, l'engouement dont jouit l'encyclopédie Wikipédia.

Ce terme fut aussi adopté par les biologistes qui se penchaient sur les insectes sociaux comme les fourmis et les termites. En 1988, Edward Osborne Wilson – fondateur de la sociobiologie – employa ce terme dans sa description des mécanismes de communication d'une colonie de fourmis, repérant deux formes distinctes que constituent le canal stigmergique (modèle de coopération distribuée et auto-organisée) d'une part et la communication directe de l'autre. Il défendait l'idée d'un fondement biologique des comportements sociaux. En observant les insectes dits eusociaux, il distingua des critères stricts de comportements dans la coopération, l'assistance mutuelle, la répartition des tâches.

*En effet ces mouvements ne datent pas d'hier et sont toujours d'actualité quand on voit des entreprises comme Zappos par exemple ou le concept de Wireharchy de Jon Husband. Si toutes interrogent sur la place du management, l'entreprise 2.0 trop souvent en fait le bouc émissaire des problèmes organisationnels et sa suppression comme moyen de libération. Dans ton ouvrage tu retiens 7 fonctions pour le manager de demain qui se détaille en 7 dimensions assez bien connues des managers. Alors finalement quel est le changement profond entre un bon manager d'il y a 10 ans et le manager de demain ?*

Dans une formule bien connue, Antoine Lavoisier déclarait « Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme ». Il en est de même du management dont les fondamentaux restent plus que jamais d'actualité et

conservent leur importance à condition d'en revisiter le cadre et les modalités d'action. L'important n'est plus tant la technologie que l'usage. Au regard des applications mises à sa disposition, le manager est conduit à s'interroger sur la transformation de ses pratiques en matière de collaboration, de coordination, de reporting comme de gestion des hommes et des équipes. Encore faut-il rappeler et définir ce que chacun de ces vocables recouvre.

L'observation privilégiée des entreprises pendant ces vingt dernières années m'a convaincu d'un changement de prisme très significatif. En premier lieu, il semble important de réaffirmer de façon explicite ce que recouvre la fonction managériale en matière de savoirs (connaissances acquises), de savoir-faire (pratiques), comme de savoir-être (comportements). Le minimum commun de culture managériale partagé par l'ensemble des acteurs en charge d'encadrement au milieu des années 1990 n'existe plus aujourd'hui. À partir de ce soubassement nécessaire, les directions de ressources humaines s'efforçaient d'asseoir des valeurs culturelles et identitaires communes afin d'assurer l'homogénéité des pratiques managériales. En 2015, sous l'influence de l'accélération du monde, des transformations économiques et sociales, de la pression des résultats, de la flexibilité des organisations, l'entreprise n'a pas toujours le temps de s'assurer de l'existence de ce prérequis. Qui plus est, la spécialisation des fonctions donne à de nombreuses spécialistes, très pointus dans leur qualification, un rôle de manager sans avoir toujours été préparés à cette fonction. Pour cette raison, il semble nécessaire de rappeler ce qui constitue les fondamentaux du management tels qu'ils apparaissent dans la littérature managériale du XXe siècle et dont la plupart des principes sont toujours opérationnels.

En deuxième lieu, il est nécessaire d'établir une corrélation entre les solutions techniques proposées dans l'entreprise et les pratiques à promouvoir. La webisation progressive de l'organisation du travail et de son environnement, l'attention accordée à l'implémentation des nouveaux outils du numérique et de l'Internet, se sont effectuées sans accorder une égale importance aux facteurs humains sous l'angle de l'acculturation aux nouveaux usages, de coaching, de transformation des pratiques managériales, etc. C'est dans ce domaine que porte principalement la transformation. Elle nécessite de déterminer comment tirer le meilleur parti des nouveaux outils de ce qu'ils permettent en matière de collaboration, de coordination, de communication et d'intelligence collective. En conclusion, sous l'angle des prérequis de la fonction managériale, rien à mon sens n'a changé pour ce qui concerne les fondamentaux, en revanche tout a changé pour ce qui concerne les pratiques et les usages.

En troisième lieu, le travail d'investigation auquel je me suis livré en 2013 et 2014 auprès d'un nombre de managers fonctionnels et opérationnels, après une relecture attentive des principaux auteurs de la littérature managériale, fait ressortir à titre de synthèse sept fondamentaux inhérents à cette fonction que sont la posture du manager, sa capacité d'anticipation, ses facultés de gestion des ressources (techniques et humaines), son leadership, ses facultés de pilotage, son aptitude à la communication, ses modalités de contrôle et de reporting.

*Les promoteurs de l'entreprise libérée voient dans le manager un rapport à l'autorité dépassé, un rôle devenu obsolète par la capacité de chacun de s'autoréguler, d'être autonome et responsable et de travailler sur un mode collaboratif et transversal avec plus d'efficacité et moins de temps perdu en reporting. Quels problèmes pourraient engendrer la disparition des corps intermédiaires dans une entreprise ?*

Ce qui a changé n'est pas tant le management en lui-même que les conditions de son exercice, comme à chaque évolution de l'entreprise. La réalité humaine demeure. Toute entreprise constitue en quelque sorte une équation spécifique dont les paramètres portent dans une double articulation sur :

d'une part les technologies qu'elle utilise, les processus et les procédures internes qui constituent son cadre de gouvernance, l'implication et le rôle du management enfin ;

d'autre part sur le cadre formel constitué par sa stratégie et sa structure et le cadre informel de sa culture et de son identité.

De cette équation découle la détermination du rôle du manager et la latitude de ce dernier, par la flexibilité de son environnement, de déterminer les modalités de son action. Le manager n'est que le reflet de l'entreprise qu'il représente.

Pour ce qui concerne maintenant les risques que certains prétendent voir dans l'autonomisation des collaborateurs, le décloisonnement et la transversalité, il me semble qu'ils n'ont pas une claire conscience de la traçabilité croissante et omniprésente qu'exerce l'utilisation des technologies du numérique et de l'Internet. Là est sans doute la vraie transformation avec pour nécessité de définir la ligne de partage entre transparence et « flicage ». La conscience par tout un chacun de cette réalité transforme de façon notable les comportements et les pratiques, chez le manager comme chez les collaborateurs. Cette évolution s'inscrit par ailleurs dans l'avènement du travail à distance, du géo-management comme du télétravail. Au manager de s'inscrire dans cette évolution et d'utiliser l'ensemble des nouveaux outils mis à sa disposition pour réaliser au mieux son rôle d'encadrement. Mon dernier ouvrage *Management 3D : e-manager à l'ère du numérique et d'Internet* propose une

grille de lecture croisant, en abscisse les fonctions managériales précitées, et en ordonnées le recensement des nouveaux outils (réseau social d'entreprise, applications collaboratives, applications de coordination, blogs, wikis, etc.) de façon à établir pour chacun d'entre eux la transformation des pratiques managériales.

Sous un autre aspect, la traçabilité induite par les outils du numériques et d'Internet permet la formalisation de nombreux indicateurs utiles à la fonction managériale en matière de communication, de partage, de collaboration ou de contribution. Cette caractéristique permet au manager de mettre en place un suivi personnalisé et précis. Qui plus est, dans les paramètres d'évaluation des collaborateurs s'inscrit désormais la notion de signal social, autrement dit de contribution des collaborateurs au dispositif global.

*Michel tu es entrain de nous décrire non pas la fin du manager mais l'avènement d'un manager « augmenté » s'appuyant sur des digital devices et outils numériques. J'aimerais en conclusion que tu donnes quelques conseils aux responsables RH et dirigeants qui s'interrogent sur leur modèle d'organisation et de management actuel. Selon toi quelles sont les étapes à respecter pour réussir la transformation de son entreprise vers un modèle plus adapté au contexte actuel, aux attentes des clients, partenaires et salariés ?*

Terminer sur un conseil est toujours difficile tant les situations d'entreprise peuvent être différentes. Sans volonté d'exhaustivité, sept conditions de succès, en particulier, retiennent l'attention. Elles sont évoquées ci-après :

Les Sept conditions du succès d'une transformation

**Définir l'état de l'union** : Ce préalable consiste à déterminer avant toute démarche la prédisposition mentale de l'entreprise à l'égard du

changement souhaité et de ses conséquences, sous l'angle de l'état d'esprit des décideurs comme des acteurs concernés. La démarche implique l'évaluation de la capacité du corps social dans son ensemble à comprendre les enjeux de l'entreprise, comme des managers à mobiliser les acteurs internes.

**Évaluer les contraintes et les pierres d'achoppement** : L'appréciation de la remise en cause nécessaire s'accompagne d'une perception lucide et objective des différentes pierres d'achoppement éventuelles, de façon à les anticiper, les hiérarchiser par ordre d'importance et à définir les actions préventives nécessaires.

**Identifier les leviers** : En parallèle du point précédent, ce point porte sur l'inventaire objectif des atouts dont dispose l'entreprise face à la situation rencontrée en matière de ressources humaines et techniques, de culture d'entreprise, de facteurs de stimulation et d'évolution.

**Proposer l'acceptable** : Cette question est essentielle par ses implications. Elle consiste à déterminer au plus juste ce que l'entreprise est susceptible d'intégrer comme mutation et comme effort d'adaptation sous l'angle technologique, organisationnel et managériale. Cela vaut pour les dirigeants, les managers comme pour les collaborateurs et les clients.

**Modéliser le changement** : Toute transformation majeure de l'entreprise, notamment sous l'angle des attitudes et des comportements, nécessite d'être formalisée dans une représentation graphique ou symbolique qui met en perspective et rend intelligible l'ensemble du projet. Ce point est nécessaire à la compréhension des enjeux comme à la mobilisation.

**Procéder par étapes** : Une évolution de grande ampleur ne peut s'assimiler à une (r)évolution. Des étapes du séquençement comme de la progressivité des étapes de la mutation dépendent l'acceptation et la réussite du projet. Sous un autre angle, cette notion de temporalité participe à l'assimilation progressive de chacune des étapes fixées.

**Évaluer et mesurer** : La nécessité de l'évaluation et de la mesure constitue le filigrane de toute mutation d'envergure. Pour cette raison s'impose la nécessité de définir les indicateurs de progression comme d'atteinte des objectifs fixés. Ces derniers peuvent être de différentes natures comme des indicateurs de participation, de contribution, de transformation des usages, de nouvelles pratiques collaborative, d'implication des managers enfin.

En conclusion, dans le domaine de l'entreprise libérée comme dans tout sujet managérial, il convient avant tout de « savoir raison garder » en se rappelant que les évolutions actuelles de l'entreprise en lien avec les possibilités offertes par le numérique et Internet ne sont que de peu d'importance au regard des enjeux humains (prioritaires) qui les accompagnent.



# L'entreprise libérée modérée

L'entreprise libérée, n'est plus un mystère, elle fait le buzz. Ainsi les médias sont envahis par une vague d'entrepreneurs, qui s'évertuent aujourd'hui à alimenter le débat et nous partagent donc leur "recette miracle"... celle qui marche, chez eux, et qui libère... les autres!

Presque deux ans après cet engagement sur le "chemin de la libération", j'ai d'abord éprouvé un sentiment de culpabilité à ressentir les choses différemment sur le terrain. En effet, l'entreprise libérée est loin d'être une expérience facile si elle n'est pas orchestrée proprement. Cela m'a même parfois menée à de grandes déceptions et de profondes souffrances. Assumer ce positionnement et partager mon vécu, c'est sûrement là que commence ma propre "libération"

## **Des entreprises "éclairées" aux entreprises libérées**

Si je m'engage fermement sur le "pourquoi" de l'entreprise libérée, c'est quelle fait sens avec les causes et valeurs héritées de mon expérience "agile". L'opportunité de repenser intelligemment l'organisation classique vers une entreprise "éclairée". Ce que je retiens de cette expérience, c'est que l'entreprise libérée a le mérite d'avoir amené le débat de manière radicale. Seulement, je mets mon petit bémol sur le "comment" et le "quoi". Réinventer l'entreprise oui. En connaissance de cause, c'est mieux!

## **Les dangers de l'entreprise libérée**

Comme toute transition, l'entreprise libérée entre en rupture avec le modèle existant et nécessite de procéder par étapes :

- Préparer le terrain
- Managers vs Management
- Vigilance

Ce que je souhaite partager ici, à travers mon retour d'expérience, c'est cette "partie cachée de l'iceberg", que je n'avais moi même pas identifiée avant de m'engager pour cette cause "L'entreprise libérée résout des problèmes, certes... cependant elle en amène d'autres, d'une toute autre nature"

### **L'entreprise libérée et les individus**

L'entreprise libérée, n'est pas un modèle qui convient à tout le monde. Elle peut ainsi générer différents types de départs. Voici ceux que j'ai pu observer au cours de la libération. Des employés qui n'adhèrent pas à ce modèle, car trop radical avec l'existant. En effet, l'entreprise libérée "repose sur l'hypothèse que tout le monde a envie de prendre des initiatives et d'être flexible dans son travail". Ainsi, elle transforme le salarié en "intrapreneur". Libre à l'entreprise de faire ce choix, et d'accepter ces départs ou de s'adapter pour embarquer tout le monde. D'autres engagés sur la cause, partiront par démotivation et frustration que peuvent générer, la "promesse" de l'entreprise libérée. De cet écart entre le discours et l'expérience vécue sur le terrain. Alors, le soutien du "leader libérateur", un leader qui inspire, et qui se "mouille", est essentiel dans la démarche de libération

## **Attention, la pyramide s'écroule!**

Alors que l'entreprise libérée dénonce le désengagement, les problèmes de performance et la déresponsabilisation en s'attaquant directement au management intermédiaire et aux fonctions supports, nombreuses sont les alternatives proposées : holacratie, système d'influenceurs... Il est alors important de clarifier ce qu'une "hiérarchie à plat" peut aussi impliquer. A commencer par la gestion des tensions internes qui peut s'avérer lourde. Nous ne sommes pas tous formés à la communication non-violente. Ainsi la parole se libère, chacun a son mot à dire, et l'ambiance générale peut rapidement se dégrader, à en devenir invivable, sans le moindre arbitrage. Aussi, lorsque les employés sont invités à définir leurs propres objectifs, prendre les décisions et mener les actions par eux-mêmes, alors ceux-ci doivent s'auto-motiver au jour le jour. En supprimant le cadre et la structure existante, deux cas de réactions : on libère le potentiel chez les uns, et on génère potentiellement une perte de repères chez d'autres. En terme de développement personnel, cette perte de repères peut entraîner une forme de démotivation. Attention à ce que les employés ne soient pas livrés à eux-mêmes. La transparence est maître de cérémonie. Une entreprise libérée, c'est redonner le pouvoir aux employés par la confiance, et cela se traduit par une pleine transparence. Seulement, la transparence a ses limites. Toutes les informations de l'entreprise ne sont pas bonnes à être diffusées. Que doit-on ET/OU peut-on diffuser? Ces informations sont-elles prêtes à être reçues sans interprétation négative? Ainsi, les règles du jeu doivent être claires en matière de transparence

## **L'entreprise libérée, oui... mais pas n'importe comment!**

Une transition s'organise. La course contre la montre n'a pas lieu d'être. Si je partage aujourd'hui cette expérience du terrain, c'est qu'elle a aus-

si été en partie destructrice pour moi. Basculer radicalement, n'est pas une solution, il n'y a pas de "check-list" à compléter de l'entreprise libérée. Au contraire, faites l'inventaire de l'existant, engagez vos employés à co-créeer dans cette démarche de libération, et soyez présents pour maintenir un cadre de sécurité. Supprimer le contrôle, n'implique pas de ne plus surveiller.

*Anais VICTOR*



# Engagez vous, Rengagez vous

Le travail change, le travail évolue ... souvent sous l'impulsion de nouveaux usages portés par des techniques ou technologies. Ces changements, qu'ils soient subis ou choisis, impliquent généralement davantage d'autonomie pour les personnes (peut on encore parler de collaborateurs ?) et de souplesse pour les entreprises.

L'intérêt pour ces Nouvelles Formations d'Organisation du Travail est le résultat de phénomènes qui se renforcent mutuellement :

- Une situation économique tendue, avec un chômage de masse, qui invite à repenser les éléments constitutifs de la performance
- L'affaiblissement des collectifs de travail
- L'individualisation des besoins (notamment en terme de reconnaissance) et les idéaux démocratiques qu'ils sous-tendent.
- La perméabilité croissante entre sphère professionnelle et sphère personnelle

Face à ces mouvements de fond, qui dessinent quelques tendances durables, les expériences pour reconcevoir l'entreprise, le management et le rapport au travail sont nombreuses. Portée par une culture « start-up » l'entreprise libérée fait, dans les médias tout du moins, la course en tête. Mais cette mode fait-elle tout ou partie de la solution aux enjeux de l'entreprise du futur ?

« L'entreprise libérée », à supposer qu'elle puisse être définie, répond aux caractéristiques suivantes : chacun des salariés, se fondant sur un projet commun auquel il adhère, sait ce qu'il a à faire dans le cadre de sa fonction sans qu'il soit nécessaire de lui en donner l'ordre et d'en contrôler ensuite l'exécution. Il suffit pour cela que les dirigeants sachent lui faire confiance. Pour alléchant qu'il soit un tel programme suscite toutefois toute une série d'observations, en voici deux parmi beaucoup d'autres.

### ***Libération & Gouvernance***

Initialement, l'entreprise libérée n'a pas pour objectif de rendre l'encadrement inutile, mais d'en changer la fonction. Il ne s'agit plus d'ordonner, contrôler et sanctionner, mais d'écouter, aider et former. Mille choses ont d'ores et déjà été dites sur le rôle de l'encadrement, le leadership et l'animation d'équipe. Évidemment, cela ne va pas de soi : il lui faut connaître lui-même le projet auquel il apporte son concours, être le garant des règles à respecter, gérer les priorités, faire face aux urgences, arbitrer les conflits, diffuser l'information, développer l'initiative, etc... ; « penser globalement pour agit localement ». Encore faut-il que le projet soit clair. Ce n'est pas toujours le cas. Les querelles au sommet et le choc des ambitions ont alors pour effet de brouiller les cartes. Parfois, il n'est au contraire que trop clair : il s'agit alors d'accroître la valeur actionnariale, quelles qu'en soient les conséquences pour le personnel.

La « libération » de l'entreprise renvoie alors à un problème de gouvernance : en quoi l'intérêt propre à chacune des parties prenantes est-il pris en considération dans l'action menée en commun ?

Enfin, si le projet de l'entreprise libérée n'est pas le « Zéro Manager » force est de constater que dans les faits, les managers et fonctions sup-

port font les frais de cette mode managériale. Si l'on entend les paroles prononcées par certains, les « RH sont des parasites » et « il faut faire de la place », sous entendu pousser certains managers vers la sortie, l'on retiendra surtout les carences en matière de déontologie du système.

### ***Libération et mise en sur-capacité psychologique du corps social de l'entreprise***

Une récente étude IPSOS Endered nous dit que 88 % des collaborateurs se déclarent « heureux au travail ». D'un autre côté, l'on nous assure régulièrement que seulement 9 % des collaborateurs seraient « engagés ». La simple confrontation de ces deux chiffres devrait nous conduire à réfléchir et à dépasser le côté angélique de ce que l'on nous présente habilement. A grand renfort de communication et de médiatisation. L'entreprise libérée, porte drapeau du bonheur au travail nous est souvent présentée comme le remède miracle aux RPS et autres burn out.

C'est oublier un peu vite que l'équation : autonomie + responsabilisation + engagement est potentiellement explosive. Illustrons la « spirale infernale » pour mieux la comprendre. La disparition, ou la modification du rôle, des managers conduit l'équipe de travail se « manager » de manière autonome, elle conduit également à faire reposer tout un ensemble de décision du quotidien sur le collectif. Au bout de quelque temps, comme cela a été démontré dans de nombreuses études (2) l'autonomisation et la responsabilisation conduit à moins de sécurité et au développement de systèmes de domination et/ou d'oppression. Toutefois, le système reposant sur les logiques de l'engagement, pour obtenir quoique ce soit de la part du groupe (planning, augmentation, etc...) chaque personne du groupe se placera en situation d'être plus engagé

que les autres membres du groupe. De l'engagement, réel ou simulé, l'on risque rapidement de passer au sur-engagement pour aboutir rapidement au syndrome d'épuisement professionnel. Contrairement à ce que nous avons écrit, de manière critique dans un premier temps, la disparition des managers signifie en définitive la suppression du management (3) et sa substitution par un système de pression sociale. Le remède apparaît ainsi pire que le mal, conduisant à un sur-investissement psychologique des collaborateurs dans leur travail et donc au malheur au travail

### ***Quelles alternatives ?***

De justes questions, mais une mauvaise réponse, voilà se à quoi se résume cette mode. Que faire alors ? D'abord mieux écouter ce que nos collaborateurs ont à nous dire et ne pas se limiter à imposer notre vision de ce qu'ils pourraient attendre d'une vision moderne de l'entreprise. L'audit social est en cela un outil intéressant. Ensuite plus que de considérer la ligne managériale et les fonctions support comme étant des empêcheurs de tourner en rond (ou de faire n'importe quoi, c'est selon) il convient de redonner de la légitimité à la ligne hiérarchique, recréer des liens avec les collaborateurs et de permettre la reconstruction d'un véritable collectif de travail.

Améliorer l'ambiance au sein des équipes revient souvent à replacer de la régulation là où les process ont imposé du contrôle désincarné. Replacer de la régulation, c'est redonner des marges de manœuvre à l'encadrement intermédiaire. C'est aussi lui rendre un ensemble de missions qui lui ont été progressivement confisquées.

Un manager se doit d'assurer les éléments suivants dans le cadre d'un processus de décision et d'action (chacun à son niveau) : prévoir (anticiper, réfléchir, proposer des scénarii), décider (sur base de faits réels, tan-

gibles et des scénarii), organiser (les ressources, la planification,...), mobiliser (les hommes et femmes de l'équipe, de la direction, de la filiale) et évaluer (le changement, les réussites, les échecs, et en tirer les enseignements). Or, trop souvent, les managers ont des objectifs ou des marges de manœuvre très limités se résumant à la simple mobilisation et à l'évaluation. Et l'on s'étonne de l'existence d'un divorce entre managers et collaborateurs, entre managers de proximité et direction. Et que les fonctions d'encadrement sont en souffrance... Redonnons-leur l'entièreté de leurs missions ! Replacer de la régulation là où nos outils ont imposé le contrôle : voici l'une des propositions alternatives, parmi tant d'autres à la mode de l'entreprise libérée.

*Vincent BERTHELOT, François GEUZE & Hubert LANDIER*





# Des alternatives à l'entreprise libérée

Nous assistons depuis maintenant plus de 18 mois à une véritable offensive médiatique. Offensive pour nous vendre du bonheur au travail ou de l'entreprise libérée. Pour se faire, toutes les approximations sont bonnes. L'entreprise libérée permet la performance, l'entreprise libérée c'est le bonheur au travail, l'entreprise libérée c'est une vraie logique collaborative et collective, l'entreprise libérée c'est l'anti-OST par excellence ... Or, de nombreux articles ont, depuis le mois de mai 2015, jeté le doute sur les réalités et les objectifs de la mode l'entreprise libérée telle qu'elle nous est présentée. J'ai à différents moments pris la plume (plutôt le clavier il est vrai) pour exprimer mon scepticisme et mon opposition vis à vis de nombre d'affirmations qui relèvent (à mon sens) d'une lecture parcellaire et uniquement de surface des phénomènes sociaux. Ces critiques n'ont d'ailleurs jamais véritablement été contredites de manière solide construite et étayée. Toutefois, j'ai entendu sur nos positions (nous sommes de plus en plus nombreux à être très critiques), une critique. La critique par excellence de ceux qui cherchent à éviter le débat et comme Ponce PILATE s'en lavent les mains : « Oui mais vous proposez quoi ? ». Je vais donc essayer d'y répondre et donner quelques pistes de réflexion.

Tout d'abord aux « coachs » et « consultants » spécialistes en « Entreprise Libérée » et notamment à ceux qui nous disent qu'il n'y a pas de méthode, que c'est une philosophie et essayent ensuite de nous vendre leur processus de libération (il faut bien vivre), je répondrait la chose suivante : « c'est vous qui essayez de me vendre, à moi DRH ou à moi Dirigeant votre « concept » c'est donc à vous à apporter des réponses à mes questions légitimes. Le fait que vous n'y ayez pas réfléchi ou que vos réponses ne soient pas étayées me pose problème ... ».

Au professionnels RH, Managers, Dirigeants et Collaborateurs, je répondrait la chose suivante : En effet, il n'y a pas de recette, mais la nécessité de bien prendre en compte les réalités du terrain, les rouages de fonctionnement de l'entreprise, l'organisation formelle et informelle, le fonctionnement des collectifs de travail, des lignes hiérarchiques, l'intégration des technologies au cours de ces dernières années, et plein d'autres choses encore. Ce n'est qu'en ayant une parfaite vision à 360° du fonctionnement de l'entreprise, de ses évolutions passées et futures que l'on pourra comprendre « ou ça coince ».

### ***Revalorisation de la ligne hiérarchique***

Pour illustrer mon propos, un exemple, parmi tant d'autre de ce qui peut être fait : la revalorisation de la ligne hiérarchique.

Au cours de ces dernières années, nous avons constaté dans de nombreuses entreprises le symptôme suivant : sous l'impulsion des technologies et leur intégration mal maîtrisée dans l'entreprise, la ligne hiérarchique à quelque peu perdu de sa consistance. Nombre de managers sont devenus des « managers excel » fonctionnant au « reporting » et assurant un peu l'animation des équipes pour approcher des objectifs quantitatifs plus ou moins atteignables. Ce symptôme est renforcé par

l'éloignement des prises de décision au sein des grands groupes, pour lesquels le management par les processus (de l'ERP) est devenu la règle.

Nombre de défenseurs de l'entreprise libérée vous disent que l'encadrement excel ne sert à rien et qu'il faut le remplacer par une logique de confiance (le bien grand mot qui nous fait plaisir à tous). Je veux bien l'entendre et souscrire à cela, mais il s'agit ni plus ni moins que de traiter le symptôme. Sauf que les causes sont toujours présentes et que la confiance dans un monde où les processus sont supportés par des outils technologiques relève de l'emplâtre sur une jambe de bois...

Agir non pas sur les symptômes, mais sur les causes sous-entend de redonner de la légitimité à la ligne hiérarchique, recréer des liens avec les collaborateurs, permettre la reconstruction d'un véritable collectif de travail et en définitive améliorer l'ambiance au sein des équipes revient à replacer de la régulation là où les processus ont imposé du contrôle désincarné. Replacer de la régulation, c'est bien entendu redonner des marges de manœuvre à l'encadrement intermédiaire, mais c'est aussi leur rendre tout un ensemble de missions qui leur ont été progressivement confisqué. Une autre manière de faire c'est de tout effacer et repartir de la feuille blanche, mais cela me paraît quelque peu extrême ...

### ***Bâtir le cadre d'un processus de décision et d'action***

De manière simpliste et caricaturale, et simplement pour illustrer l'appauvrissement des fonctions managériales au cours de ces dernières années, on peut considérer qu'un manager se doit d'assurer les éléments suivants dans le cadre d'un processus de décision et d'action, (bien entendu chacun à leur niveau) :

- Prévoir : anticiper, réfléchir, proposer des scénarii d'évolution et de changement
- Décider : sur la base de faits réels, tangibles et des scénarii
- Organiser : les ressources, la planification, etc...
- Mobiliser : les hommes et les femmes de l'équipe (de la direction, de la filiale...)
- Évaluer : Le changement, les réussites, les échecs et en tirer les enseignements

Or trop souvent les managers ont des objectifs ou des marges de manœuvre très limitées se résumant fréquemment à la simple mobilisation (le manager qui fait des claquettes) et à l'évaluation (le manager censeur). Après l'on s'étonne d'un divorce entre les managers et les collaborateurs, entre les managers de proximité et la direction et que les fonctions d'encadrement sont aujourd'hui en grande souffrance.

### ***Du contrôle à la régulation***

Replacer de la régulation, là où nos outils ont imposé le contrôle voici l'une des propositions alternatives, d'autres sont à venir ... Encore faut-il faire l'effort de comprendre les raisons de la colère, les attentes des collaborateurs et oser remettre en cause nos approches «technicistes» dans une approche simple et de bon sens. Bien loin des pseudo libérations et autres termes qui ne cherchent qu'à masquer la réelle incompréhension de ce qui nous a amené là ...

*François GEUZE*



# Cours camarade, le vieux monde est derrière toi

Donc c'est dit l'entreprise va être libérée. C'est la nouvelle doxa. Il y a des accents gaullois dans cette promesse. "L'entreprise outragée ! L'entreprise brisée ! L'entreprise martyrisée ! mais L'entreprise libérée !" Sourions, l'excès de la proposition en souligne d'emblée les limites. L'entreprise libérée c'est un bon slogan. Tout le monde le répète, sans trop savoir ce que ça veut dire.

Quelle est la promesse de l'entreprise libérée ? Rendre l'entreprise plus performante avec des employés libérés de la hiérarchie et du contrôle. Autrement dit du management. Les employés s'organisent librement et sont responsables. Plus besoin des managers l'organisation est totalement plate. Chacun prend les décisions au titre de ses compétences reconnues par tous et au gré des projets qui les mobilisent. Les acteurs échangent les rôles constamment et harmonieusement.

Dans la vraie vie courante de nos entreprises les vrais gens attendent d'un manager des choses toutes simples mais bien réelles. Qu'il signe leur feuille de congés, parle pour eux pour une promotion ou une augmentation. Soit accessible et sympa. Puisse les aider, les conseiller. Que leur manager régule les tensions dans le service. Parle en haut lieu pour une machine à café, une plante verte ou la clim qui ne marche pas. Et surtout qu'il remercie ou félicite de temps en temps. Les salariés sont ils

prêts à se débarrasser de tout cela ? Un manager c'est d'abord un autre être humain qui dans la situation de travail facilite les relations interpersonnelles et la proximité.

Qu'on ne vienne pas nous raconter que le changement permanent de managers va apporter la même qualité de relations. Evidemment non. C'est un facteur de flou, de confusion et de déstabilisation. Désordre mais aussi irresponsabilité. Qui croira que le manager d'un jour prendra ses responsabilités ? Le suivant sera-t-il d'ailleurs du même avis. Les salariés vont évoluer dans l'incertitude. Dans un monde prétendument ouvert mais en réalité opaque, ils ont besoin de sécurité personnelle, d'environnement clair et de règles transparentes et lisibles.

Enfin l'entreprise ne peut pas se résumer à être un lieu où on travaille. Où produire toujours plus et mieux sera le seul objectif. Où il n'y aura plus besoin de managers pour exploiter les salariés qui s'exploiteront eux mêmes. C'est pourtant ce qui se dessine avec le discours d'efficacité, de responsabilité des salariés qui sous tend l'Entreprise Libérée. Plus vite et mieux. Peu de chances qu'un tel rythme trouve à s'interrompre et les salariés le temps de souffler. Il sera toujours temps comme dans la Silicon Valley de mettre quelques baby foot et des pouf régressifs pour donner l'illusion aux salariés surmenés qu'ils travaillent autrement. Qui a envie de telles conditions de travail ?

Proximité des managers, Clarté des règles et Bien être au Travail. Force est de constater que ce n'est pas toujours ce qui règne dans les entreprises. Ni le sentiment des managés. La plupart d'entre eux se sentent délaissés voire malmenés par leurs managers, dans un monde aux règles incertaines et où la Bienveillance est aux abonnés absents. Il faut bien admettre que c'est pour partie ce constat qui a amené à l'idée de faire autrement et de libérer l'entreprise. Et si les tenants de l'Entreprise Libé-

rée avaient raison ? Il faut le reconnaître l'entreprise n'est pas un monde bienveillant. Trop de petits chefs, de managers brutaux, maladroits ou simplement mal à l'aise. Trop de pression d'objectifs, de performance, de stress pèsent sur leurs épaules. Pensons au cas caricatural de Volkswagen.

L'entreprise libérée procède à un constat qui au fond est juste. Les gens en ont assez d'un certain style de management. Il est obsolète et il est en complète déconnexion des attentes nouvelles des individus au travail. Elles ont été profondément transformées par l'irruption du Numérique dans tous les secteurs de leur vie. Celui qui vit de nouvelles sociabilités sur la Toile, l'instantanéité et la mondialité des réseaux sociaux attend désormais dans l'entreprise la même reconnaissance de son individualité. On ne peut plus traiter les collaborateurs comme avant.

En France ce qui est en cause est le modèle républicain et méritocratique profondément ancré dans nos mœurs. Un manager a des diplômes qui lui donnent à vie le droit de commander les autres. Parce que le parcours scolaire symbolise l'Egalité républicaine il a fondé la légitimité des élites et des managers. Dans un pays de tradition jacobine la pyramide hiérarchique s'est imposée aisément. L'esprit cartésien et le juri-disme solidement ancré dans nos mentalités ont fait le reste. Il s'est forgé dans la révolution industrielle, épanoui dans les Trente Glorieuses et fortifié dans le management de la performance.

Disons le tout net. Les gens ne supportent plus les petits chefs obtus et bas de plafond. C'est ce constat qui est à l'origine de l'entreprise libérée. De là à en déduire la nécessaire fin du management... En fait c'est de la fin d'un certain type de managers dont il s'agit. Le message qu'il fallait entendre était : Libérez nous de ces managers qui nous accablent. Pas pour faire disparaître le management avec l'eau du manager. Mais

bien au contraire au profit de managers qui assurent une vraie fonction de management.

Pour libérer les managés il faut changer leurs managers. Autrement dit libérer les managers. De quoi ? De toutes les mauvaises habitudes dont on leur a bourré le crâne ces dernières décennies. Pour les remplacer par quoi ? Par un véritable management de proximité.

Cela nécessite pour les entreprises de proposer un nouveau pacte social qui mette vraiment l'Homme au cœur. Le temps est venu de dessiner un nouveau Modèle de Management qui sera "bienveillant, empathique, proche des collaborateurs ». Le manager de demain aura une réelle disponibilité pour ses équipes. Il dépensera moins d'énergie pour le reporting. Il contribuera à leur bien être et prendra la mesure des risques humains inhérents au changement.

Et ça ne va pas être facile. Les managers ne vont pas comprendre instantanément le changement radical de postures qui va leur être demandé. La même entreprise qui depuis des lustres leur a enlevé toute autonomie, toute responsabilité va se mettre à leur dire qu'ils devront désormais être en proximité, autonomes et responsables. Un travail considérable de pédagogie devra être fait. Et venir de l'entreprise et d'elle seule. Ce sont les dirigeants qui vont devoir expliquer, mobiliser, convaincre. Pourquoi et comment. Un gros effort de formation, d'accompagnement et de persuasion sera indispensable. Avec la même proximité et la même bienveillance qu'on leur demandera d'avoir. Pour qu'ils se libèrent l'esprit des entraves du passé et changent de comportement

C'est bien plus qu'un choix de management qui est en jeu. La révolution numérique dégage de considérables gains de productivité. A qui va profiter cette manne financière ? L'Humain est un investissement. L'opportunité de trouver les moyens est à portée. L'entreprise dont la

productivité est en train de s'accroître considérablement peut décider de dégager une partie de cette plus-value pour améliorer le Bien être dans le travail et favoriser un changement radical du style de management.

Ce sera un investissement judicieux car la réussite de la révolution numérique passe d'abord et avant tout par l'Humain.

*Philippe CANONNE*





# Un modèle socialement responsable ?

« Libérons les entreprises ! » voilà le nouveau mot d'ordre. Il me semble bien étrange. Plutôt que de chercher à libérer des entreprises – laissons cela à Don Quichotte avec les moulins – nous devrions essayer de rendre plus libres les salariés qui y travaillent et de poursuivre le cheminement vers une entreprise plus responsable.

L'entreprise libérée : ce n'est plus un mot valise mais une expression container, tant on y trouve des contenus variés, de toutes origines, qui tous se revendiquent de ce mouvement. C'est pourquoi il faut revenir à la source, celle du livre écrit il y a 6 ans par Isaac Getz et Brian M. Carney, « Freedom Inc ». On y trouve les ingrédients de la « libération » :

- le rôle déterminant de l'écoute, notamment de la part des dirigeants,
- le renoncement par ces mêmes dirigeants aux symboles, marques distinctives et autres privilèges,
- le travail sur la vision et le projet de l'entreprise, qui doivent être appropriés par les collaborateurs,
- l'allègement des contrôles, des normes de comportement, du prescrit, au profit de l'autonomie et de la responsabilisation des opérateurs,
- l'arrêt des stratégies de motivation (primes variables, etc.) au profit de la mise à disposition d'un environnement de travail favorable.

Si l'on s'arrête à ces ingrédients, le plat n'a rien de nouveau. On les trouve déjà chez Mary Parker Follett (1868-1933) et Douglas McGregor (1906-1964). Mais comme souvent, les modes managériales engendrent des perversions (cf le business process re-engineering hier ou le lean management aujourd'hui), si bien que le ragoût qui nous est proposé peut aussi bien nous enchanter que nous rendre malade.

Qu'est-ce qu'une entreprise responsable ? La définition « officielle », d'après la Plateforme RSE, se réfère à une entreprise qui se donne pour objectif la performance globale (économique, sociétale et environnementale). On peut ajouter que c'est aussi une entreprise qui s'impose de :

- veiller à la qualité de ses relations avec ses parties prenantes ;
- minimiser ses externalités négatives (coûts sociaux, environnementaux, etc.) ;
- optimiser ses impacts positifs.

### ***L'entreprise libérée marque-t-elle une progression vers l'entreprise responsable ?***

Commençons par ce qui rend le fumet de cette « libération » peu appétissant. Je vois dans les démarches d'«entreprise libérée » trois risques majeurs, souvent occultés, qu'il me semble indispensable de bien cerner.

#### ***La dangereuse illusion du dé-management***

Bon nombre de démarches de « libération » reposent simplement sur une approche de réduction drastique du management intermédiaire et des fonctions support. Cette approche est la conséquence d'une vision caricaturale du management, selon laquelle la ligne managériale serait

« un empêcheur de diriger en rond ». Elle s'accompagne souvent d'une mauvaise compréhension du lean management, réduit à un « downsizing » des coûts directs et de structure. Bien sûr, le management et les fonctions support doivent évoluer vers un meilleur alignement stratégique et une présence plus forte en soutien des collaborateurs. Mais il faut aussi reconnaître que bien souvent, lorsqu'ils multiplient les contrôles et tuent initiative et liberté individuelle des collaborateurs, on constate aussi qu'ils appliquent ainsi les directives qu'eux-mêmes subissent. Ce à quoi il faut travailler, c'est donc une transition managériale. Cette transition est difficile mais chercher à en faire l'économie en réduisant radicalement les moyens de régulation et d'assistance à la disposition des collaborateurs fait prendre un risque considérable.

Le management intermédiaire joue un rôle majeur en termes de santé au travail (cf le rapport Pénicaud-Lachmann-Larose « Bien-être et efficacité au travail », publié en février 2010), de régulation sociale, de transition vers l'entreprise numérique (cf le rapport de Bruno Mettling, sur « Transformation numérique et la vie au travail », septembre 2015) et désormais de construction des parcours professionnels. Des études solides montrent que les entreprises qui investissent le plus dans la qualité de leur management en tirent les fruits sur le plan de l'efficacité productive et de la rentabilité financière (voir « Return on Management : ce que votre DAF doit savoir sur la performance ». La « libération mal comprise » est un contresens.

### ***Les risques d'isolement des collaborateurs***

Renforcer le pouvoir d'agir des collaborateurs est un objectif louable, qui va dans le sens de l'entreprise responsable. Mais ce renforcement ne doit pas être obtenu au prix de l'affaiblissement, voire de la disparition des parties prenantes, qui sont en mesure de soutenir les collabora-

teurs. J'ai constaté dans plusieurs démarches d'« entreprise libérées », une recherche délibérée d'un sur-investissement des collaborateurs par des méthodes proches de la manipulation. Dans ces entreprises, le « leader charismatique » affairé à libérer son entreprise, cherche surtout à établir le contact direct avec les salariés, en court-circuitant, voire en éliminant les corps intermédiaires, vus comme une source de contestation possible et de complexité certaine. Parfois, cela résulte d'un désir authentique de mieux partager les enjeux et la stratégie avec les salariés, de leur conférer davantage de poids dans la prise de décision.

Mais loin d'être un progrès, cette tentation nous ferait renouer avec le « patron de droit divin », aux racines du paternalisme. Comme l'écrit mon ami Jean-Marie Bergère dans sa critique du film documentaire de Martin Meissonnier « Le bonheur au travail », diffusé par Arte, « la célébration des leaders charismatiques, ceux qui prennent tout en charge, font votre bonheur à votre place, mais excluent tous ceux qui pourraient contester leurs mérites ou leurs décisions, est à plusieurs reprises embarrassante » (« Le bonheur au travail vu à la télé », Metis, 9 mars 2015). De fait, les organisations syndicales sont les grandes absentes des entreprises données en exemple par ce film (à l'exception de Harley Davidson et du ministère belge) et par le livre de Getz et M. Carney. L'entrée en collision avec les modes de régulation sociale traditionnels (représentants du personnel et syndicats) ne se traduit pas (pour l'instant ?) par l'invention de modes nouveaux de relations sociales à même de proposer une alternative crédible. On est donc ici aux antipodes de l'entreprise responsable, qui valorise la régulation par les parties prenantes et les contre-pouvoirs.

Le sur-investissement des collaborateurs est aussi la conséquence du renforcement des prérogatives qui leur sont données (sur la qualité, sur

la relation client, sur des processus RH qu'ils assurent désormais eux-mêmes, etc.), ce qui constitue un point souvent positif, combiné à l'absence de renforcement de leurs moyens, point beaucoup moins positif. Dans de nombreuses « entreprises libérées », on a surtout libéré les facteurs de stress et de risques psychosociaux... tout en affaiblissant les facteurs de régulation. Dans l'un de ses articles, François Geuze a bien montré les dérives potentielles de ce type d'organisation (« Entreprise libérée : à la libération, on rase gratis... », « Parlons RH », 9 septembre 2015). Ce cocktail explosif a d'ailleurs obligé plusieurs de ces entreprises à faire « machine arrière » (Harley Davidson, Zappos,...).

Même en dehors d'un contexte de confrontation collective (conflit social) ou individuelle (stress), comment imaginer une entreprise dans laquelle les salariés seraient seuls face au dirigeant ; sans manager d'équipe, sans DRH, sans représentant du personnel ?

### ***La sous-estimation des difficultés et des besoins de transition***

En conduite du changement, on doit toujours être attentif au diagnostic de la situation actuelle et à la projection dans la situation future, mais surtout à ce qui fait le pont entre les deux : la trajectoire. Les démarches d'« entreprises libérées » sont très prolixes sur la situation future (malheureusement naïvement présentée comme un éden) mais généralement très faibles sur la trajectoire.

Elles oublient par exemple, que la démarche d'« empowerment » des opérateurs suppose une forte maturité professionnelle et une polyvalence développée. Ceci requiert une ingénierie conséquente (organisation de la rotation des postes, plan de formation, etc.). En même temps, la forte déstabilisation de la chaîne managériale et des fonctions sup-

port provoque des pertes de repères, une multiplication des injonctions paradoxales et une montée des risques psychosociaux.

Elles sous-estiment également les risques dus au départ de collaborateurs clés. Le contexte décrit ci-dessus ajouté à la fragilisation des processus d'arbitrage crée de l'anxiété et de la frustration. Les collaborateurs peuvent être fortement perturbés, ce qui peut se traduire par un turnover important et non souhaité (cf le cas de Morning Star). Bon nombre de collaborateurs, parfois parmi les plus engagés dans l'entreprise, peuvent ne pas y trouver leur place et décider de quitter l'entreprise. L'entreprise libérée, lorsqu'elle se révèle incapable de maîtriser ce risque, devient un système organisationnel reposant sur l'exclusion et non sur l'inclusion : ceux qui ne sont pas dans le moule sont incités à partir.

De la même façon, la recomposition de la chaîne de valeur et des processus productifs s'accompagne trop souvent d'une prise en compte trop légère des contraintes de sécurité au travail, un autre cocktail délicat...

Enfin, l'approche « entreprise libérée » présente l'inconvénient d'être une démarche « tout ou rien ». Telle qu'elle est proposée, on ne voit pas comment instiller des « îlots de libération » dans un ensemble plus vaste qui resterait un « bunker ». Où sont les possibilités d'expérimentation, les boucles de rétroaction ?

Alors, on jette ? Une mode managériale de plus aux oubliettes de nos déficiences ? Non, car sous certaines conditions, l'entreprise libérée propose aussi de vrais leviers pour progresser vers l'entreprise responsable, encore faut-il accepter de faire évoluer le concept.

*Martin RICHER*



# Vous avez dit innovation ?

Les nouvelles formes d'organisation (entreprises libérées...) favorisent-elles vraiment l'innovation ?

En avril dernier, sur les Echos.fr, dans un article intitulé le business model des entreprises libérées, Jean-François Gagne, enseignant-chercheur en management à Paris Dauphine, partant d'une interrogation sur la durabilité et donc la viabilité sur le moyen/long terme des entreprises libérées expliquait avec clarté le Business Model sous-jacent à ce type d'organisation.

Cette interrogation est à mon sens véritablement première, car au-delà de la viabilité du concept, elle permet de réinterroger les chaînes de création de valeur et donc l'organisation des entreprises libérées.

Schématiquement, et quelle que soit la recette utilisée pour travailler à la libération de l'entreprise (holacratie, sociocratie, entreprise libérée, etc.) ce business model s'articule sur les 2 axes que sont l'autogestion et l'innovation.

L'autogestion s'inspire assez significativement du modèle remarquable de FAVI qui s'accompagne de la suppression des fonctions supports et du management intermédiaire, impactant significativement la structure de coût grâce à une réduction de la part consacrée aux fonctions support et à la ligne hiérarchique. Et comme l'indique Jean-François ZO-

BRIST, ancien dirigeant de FAVI dans divers reportages de manière prosaïque : "faire de la place".

Dans ce cadre, il serait intéressant de rapprocher les notions d'autogestion et d'autonomie des collaborateurs ainsi que celles du cost-killing avec toutes les conséquences que cela implique. Mais je préfère m'intéresser à l'innovation, dont les ressources devraient normalement se trouver augmentées grâce à une réaffectation des moyens.

La communication sur l'entreprise libérée affirme sans le démontrer, l'existence d'un lien fort entre l'innovation dans des entreprises de références et la liberté de leurs salariés, cette innovation pouvant porter sur des produits et/ou des marchés ; des entreprises comme Gore tex ou Favi étant assez largement citées en exemple. La détermination des leviers de performance d'une entreprise est un exercice d'équilibriste assez périlleux sans possessions de données fiables.

S'il est indéniable que l'innovation chez Gore Tex est un atout maître, on peut se poser la question de savoir si ce n'est pas la nature même du produit offrant un potentiel de débouchés vaste plus que la confiance donnée dans les salariés libérant leur capacité créatrice qui en serait la cause.

De la même manière, la renaissance d'Harley Davidson est-elle due à des salariés innovant en confiance ou à la politique protectionniste de Reagan ? Concernant Favi, la réponse est plus facile, ayant demandé à son ex-dirigeant emblématique ce qui était la cause de l'innovation, sa réponse a été sans détour : lui !

Toujours sur le marché français, Poult est régulièrement cité dans le registre de l'innovation. La communication est pourtant assez floue (ou

habile) mêlant l'innovation management à l'innovation produit et affirmant que l'entreprise connaît une croissance de 12 % dans un marché en régression de 2 % (sous-entendu grâce à l'entreprise libérée, alors qu'il est difficile de faire la part des choses) d'autant que Poulton est sur le marché des produits à marque distributeur qui par nature ne s'ouvre pas à l'innovation. La Grande Distribution fait des appels d'offres de copies de produits à succès, des me-too en terme marketing. On ne peut parler dans ce cas d'innovation, sauf peut être chez le donneur d'ordre.

Toujours dans l'hexagone et plus près dans le temps, le dirigeant d'Imma Technologies, une des nouvelles entreprises dites libérées constatant des résultats mitigés, a reconnu qu'il ne suffisait pas de dire aux gens d'innover et de laisser faire.

En l'absence de démonstration concluante et vérifiable, en présence de vrais questionnements sur les entreprises citées et de la réponse sans appel de l'ex-dirigeant de Favi, emblème national de la libération, le doute ne peut que s'installer sur ce lien innovation/autogestion. Les conséquences ne sont pas neutres.

### ***Sans l'innovation, que devient la Libération ?***

Hubert Landier dans un billet intitulé (chapitre 1), outre le fait de préciser que cela n'apporte rien de plus que ce qui a été dit 100 fois, explique qu'il s'agit en fait d'un effet de mode comme la pyramide inversée par le passé et pose, avec d'autres observateurs de l'évolution des organisations, la question de la pérennité de ces entreprises.

Sans le pendant innovation, le business model de la Libération disparaît et se retrouve effectivement dans la catégorie des modes du management avec clairement un problème de pérennité.

Il y a beaucoup d'approximations et peut être encore plus croyances autour de la libération des entreprises. La communication à outrance et récemment vers le plus grand nombre à travers le reportage d'Arte pourrait faire croire à une nouveauté voire une déferlante à venir.

Les 30 entreprises françaises qui seraient dit-on libérées, alors que celles citées à longueur d'article se comptent sur les doigts d'une main ne serait que le début d'un changement de fond de nos entreprises, voire de notre société (si tenté qu'il soit possible d'évoluer ainsi en faisant fi d'un contexte réglementaire ou concurrentiel de plus en plus mondialisé et globalisé).

Il convient de rappeler que Jean-François Zobrist a commencé son témoignage dès 1990, et depuis sa retraite fin des années 1990 se consacre fortement à des conférences et des interventions structurées auprès de dirigeants éclairés.

Ceci pose une nouvelle question : est-on à l'aube d'un bouleversement ou face à une très belle entreprise de communication, mais qui depuis 25 ans ne remporte simplement pas l'adhésion ?

Plutôt que de stigmatiser les dirigeants et leur égo dit surdimensionné ne faudrait-il pas leur proposer de travailler à réconcilier les évolutions du management et celles des business model ?

*Loïc Le MORLEC*



# Une révolution managériale, vraiment ?

Les tenants de l'entreprise libérée proposent de supprimer des échelons hiérarchiques pour favoriser l'autogestion des employés.

En novembre 2015, l'émission Capital de M6 proposait un reportage sur les nouvelles formes d'organisation à travers les exemples d'un géant, Michelin, et de deux PME/TPE de 35 personnes. Si le reportage analyse bien les transformations de ces entreprises, il y a un vrai problème : nous ne sommes pas confrontés à cette nouvelle vague de fond de transformation de nos organisations dont nous parlent depuis le printemps 2015 les promoteurs de l'entreprise libérée.

## **Révolution managériale et organisationnelle ?**

Michelin a réduit ses lignes hiérarchiques en donnant plus de responsabilités aux divers échelons restants. On pourrait parler de nouvelle forme d'organisation (Michelin ne semblant pas par ailleurs se définir comme une entreprise libérée) si le nombre de lignes hiérarchiques présentées où la nature des responsabilités données était en décalage avec ce qui se fait ailleurs dans les bonnes pratiques du monde industriel. Or il n'en est rien. Je ne retiendrai ici que l'exemple d'un autre géant français : Danone, qui dans une usine de son ex-branche biscuits, ayant également réduit ses lignes hiérarchiques, réorganisé les ateliers en pôles, fait évoluer l'agent de maîtrise vers un rôle de patron de PME.

L'ouvrier sur ligne voit ses compétences augmentées avec une mission d'opérateur régleur. Qui d'autre que lui sait comment ajuster sa machine ? Les ouvriers s'organisent entre eux sur l'affectation des postes, des pauses. Ils sont en mode collaboratif pour améliorer la performance de leurs lignes. Un atelier de week-end fonctionne en totale autonomie. Révolution managériale et organisationnelle ? Oui sans aucun doute, mais c'était il y a 25 ans ! Nos industries françaises ne sont pas à la traîne de nos voisins anglo-saxons comme voudrait le faire croire le french bashing actuel.

### **Des effets pervers ?**

Le reportage met également un focus sur ces deux entreprises flirtant entre la TPE et la PME et montre des ateliers de 3 ou 4 personnes. Quel besoin d'ajouter un encadrement ? Les TPE sont par nature organiques et n'ont pas à avoir de structure hiérarchique et donc n'ont pas à être libérées. Ou alors dans ce cas nous avons en France des centaines de milliers d'entreprises libérées. Elles ont effectivement amélioré la satisfaction de leurs clients, mais encore une fois c'est le lot de milliers d'entreprises en France.

Continuons avec cette société sur le marché de l'IT et son «0 manager», titre pour le moins surprenant proposé pour un atelier organisé par une association faisant la promotion des nouvelles organisations. L'entreprise faisant par ailleurs un très bon travail collaboratif a dans les faits un taux d'encadrement presque 3 fois supérieur au géant de son marché. S'il y a innovation managériale, ce pourrait être effectivement en ayant démultiplié l'encadrement, soit le strict inverse de la philosophie prônée par ce courant.

Ou encore cette société de sécurité s'étant déclarée libérée en octobre dernier alors que les particularités de ce marché font qu'il est juste impossible d'y libérer une entreprise : c'est un des rares métiers où l'engagement des salariés ne peut créer de productivité, les structures hiérarchiques sont figées contractuellement avec les clients, un contrôle strict des heures travaillées est nécessaire en raison de marges très faibles. On pourrait continuer cette liste à la Prévert avec les mêmes constats.

Ces sociétés ne proposent pas de réelles innovations managériales, certaines sont dans les faits à l'opposé de ce concept, d'autres ne peuvent être libérées ou au contraire le sont forcément par nature en raison de leur taille. Pourquoi sont-elles malgré tout légitimes à se revendiquer de la marque déposée entreprise libérée ?

### **La version « happy »**

Nous sommes ici dans ce qu'on pourrait appeler l'auberge espagnole du management. Tout le monde peut entrer, il suffit de se déclarer libéré. C'est un système gagnant/gagnant. La PME bénéficie d'une visibilité commerciale avec un logo libre d'utilisation et améliore en même temps sa marque employeur. Du côté des promoteurs de l'entreprise libérée, cela permet d'entretenir le buzz d'une vague de fond vers la libération. C'est surtout pour ces derniers un moyen d'accéder au marché des PME en s'appuyant sur une marque en vogue, proposant aux prospects un nombre d'entreprises de plus en plus libérées...

L'offre-conseil semble s'appuyer sur le bien-être/collaboratif et la promesse d'une performance future forcément certaine, puisque nous sommes censés être dans la révolution managériale du XXI<sup>e</sup> siècle. Ce courant "happy" c'est surtout la vitrine de l'entreprise libérée. On communique sur les réseaux sociaux, les journaux régionaux voient à juste rai-

son l'opportunité de mettre en avant des initiatives d'entreprises locales. Les grands médias en font logiquement l'écho, rencontrant un succès populaire d'un public en recherche de sens et de reconnaissance au travail. Où se situe donc le problème si tout le monde semble satisfait ? Les journalistes sur différents reportages ont malgré tout laissé un goût doux amer aux promoteurs de l'entreprise libérée en regardant un instant sous la surface de ce qui était en fait la partie émergée de l'iceberg.

### **La version « cost killing »**

L'entreprise libérée, c'est un concept basé sur l'inutilité du management intermédiaire et des fonctions supports, symbolisé par l'expérience française de Favi. On pourrait parler de courant Zobristien si Jean-François Zobrist, dirigeant historique de cette fonderie ne s'était toujours défini qu'en simple témoin. D'autres ont fait de son témoignage un dogme, stigmatisant les managers et les RH. N'ayant pas de business model réel associé, ce courant s'est transformé en cost killing ciblé sur une population désignée coupable désignée des maux de nos entreprises.

Cette réduction de ligne hiérarchique semble celle de trop. Elle se légitime sur l'engagement du salarié et se traduit en fait sur la durée par un sur engagement, l'entreprise ayant perdu entre autres le rôle de régulation des managers. Ce sur-engagement a pour conséquence des risques de burn-out et de stress. On a remplacé un modèle managérial par un autre. Une seule constante reste, la souffrance des salariés. L'entreprise libérée aurait-elle donc 2 visages, le côté promotionnel "happy" et le côté "back to business" proposant les recettes habituelles de consulting ? Il y a une 3e face, la plus sombre, et pas simplement en raison de l'opacité des informations communiquées par ces entreprises.

## **Le côté sombre**

Ce visage de l'entreprise libérée c'est celui qui va au-delà de la énième ligne hiérarchique. C'est en théorie la vision la plus conceptuelle de l'entreprise libérée, celle d'une philosophie qui fait écrire les divers experts, mettant en avant non pas une révolution managériale (étant donnée la poignée d'entreprises concernées), mais une théorie managériale. C'est la caution intellectuelle de ce courant.

Les experts en titre écrivent des livres et les autres commentent sur les réseaux sociaux participant activement au buzz. Il est difficile de dénombrer ces entreprises, elles communiquent peu, les rares le faisant dans un story telling proposant une vision idyllique qui semble loin de la réalité de ce que les salariés vivent. Ces initiatives questionnent d'une part en raison de l'opacité des informations transmises et de l'autre de premiers témoignages (voire de procès en cours) où il serait question pour certaines de risque de dérives sectaires.

Ces trois aspects de l'entreprise libérée semblent s'ignorer ostensiblement tout en se complétant parfaitement. Chacun se revendiquant de cette marque s'approprie le côté positif des autres : la force médiatique du 1er, l'impact sur le compte de résultat du deuxième, la caution intellectuelle du dernier. Peut-on utiliser la marque déposée entreprise libérée en continuant d'en ignorer les conséquences ? Il reste une réalité, l'entreprise libérée, quelle que soit la face utilisée, n'apporte aucune réponse à la question initiale posée.

## **Un moyen plutôt qu'une vision**

Comment remettre l'Homme au cœur de l'entreprise ? C'est tout autant un enjeu sociétal qu'économique face à un modèle taylorien à bout de souffle. Il n'y a pas de concept universel comme a tenté de faire

croire cette mode. L'urgence dans les grands groupes financiarisés, étouffés par le management par les process, le tout contrôle, est avant même la reconnaissance de l'Homme, l'existence même de celui-ci dans l'entreprise. Les 30 dernières années ont conduit à son exclusion tout autant physique que virtuelle.

L'Homme a disparu au profit des best practices, des standards, devenant au mieux interchangeable. Être considéré pour ce qu'il apporte plus que ce qu'il exécute est sans doute une des voies à explorer. Le changement de paradigme est total. Le paradoxe, c'est que le défi devra sans doute être porté par ceux qui ont été stigmatisés durant cette année 2015 : la fonction RH et les managers. C'est à la mesure de ce qu'on peut et doit attendre d'eux.

Ce courant a eu le mérite de mettre en avant les PME. Elles ont leurs spécificités, leurs propres leviers de performance. Contrairement aux grands groupes, l'Homme y est présent, représente déjà un levier de performance. On leur a fait croire au début de ce courant que l'autogestion des salariés créait de l'innovation produit. Aujourd'hui, la vision stratégique se résume à libérer des énergies qui sont déjà en grande partie disponibles. On propose une équation simpliste bien-être/collaboration/responsabilisation = performance. Au mieux ce n'est un moyen en aucun cas une vision. Les leviers sont ailleurs.

*Loïc Le MORLEC*



# Entreprise libérée ou libérale ?

L'ouvrage d'Isaac Getz et quelques « success stories », dont celle originale de la fonderie Favi, font le buzz et popularisent la notion d'entreprise libérée dont les fondations se trouvent, à ma connaissance, dans l'ouvrage de Tom Peters « Liberation management ».

L'idée force consiste à développer l'autonomie de l'ensemble des membres d'une organisation en diminuant le poids, voire en supprimant, toute forme de hiérarchie et des fonctions dites « support » (RH, contrôle de gestion,...).

L'intention est louable. Certains résultats obtenus sont probants et intéressants. Cela fait-il, pour autant, de l'entreprise libérée une candidate sérieuse à la succession du modèle hiérarchique traditionnel. Un petit détour par les théories d'organisation permet d'apporter quelques éléments au débat !

## ***Organisations mécanistes et organiques***

Tom Burns et G.M. Stalker, dans leur ouvrage sur le management de l'innovation, propose de distinguer organisations mécanistes et organiques (voir mon billet à ce sujet). Les premières sont faites de règles, procédures, modes opératoires, organigrammes et descriptions de fonction. L'organisation est appréhendée comme une machine mécanique

et horlogère composée de rouages assemblés avec précision et parfaitement huilés. Rien n'est laissé au hasard !

Au contraire, les organisations organiques permettent l'agencement et le réagencement des compétences en fonction des contextes d'action au regard d'évolutions pas forcément prédictibles. L'organisation est ici plutôt appréhendée comme un organisme vivant composé d'organes qui agissent de concert, de cellules et de molécules en perpétuel mouvement.

### ***Logiques mécaniste et organique***

Cette typologie est souvent utilisée pour différencier et qualifier les organisations : la grande entreprise est d'ordre mécaniste, la petite est, elle, organique ; une entreprise industrielle est mécaniste, une société de services organique,... Ce n'est globalement pas faux, mais pas non plus complètement juste. Surtout, cela empêche d'exploiter toute la richesse de cette distinction qui, de mon point de vue, est plus intéressante pour repérer deux logiques organisationnelles de nature différente.

Principalement intentionnelle et formelle, la logique mécaniste est « Top-Down ». La logique organique, elle, est « Bottom-Up ». Largement spontanée et informelle, elle émerge des interactions entre les membres de l'organisation. C'est l'organisation qui s'effectue à partir des associations / interactions synergétiques entre ses parties prenantes sans qu'il y ait besoin pour cela de l'intervention d'un tiers. Les membres de l'organisation, ou d'une de ses parties, produisent leurs propres règles de fonctionnement et de régulation de manière autonome, par ajustement mutuel pour reprendre les termes d'Henry Mintzberg.

## ***Régulation de contrôle et régulation autonome***

La logique organique produit ce que Jean-Daniel Raynaud appelle une régulation autonome. Cette dernière désigne les règles que les membres d'un groupe se donnent par eux-mêmes, de l'intérieur.

La régulation de contrôle, issue de la logique mécaniste, désigne, elle, les règles définies par un tiers, notamment par les directions fonctionnelles et les managers, pour prescrire les comportements et maîtriser les zones d'autonomie des membres du groupe.

## ***Une simplification qui en remplace une autre***

Le modèle hiérarchique traditionnel, issu des travaux pionniers de Taylor, Fayol et Weber, ne reconnaît de légitimité et de valeur ajoutée qu'à la logique mécaniste (voir mon billet à ce sujet). Il faut éradiquer toutes formes de logique organique qui ne produit que de la déviance et du désordre. L'organisation est réduite à sa dimension formelle (organigramme, procédures, objectifs, indicateurs de résultat,...) laquelle, par contrainte et/ou incitation, est sensée déterminer mécaniquement les comportements.

La plupart des travaux sur l'entreprise libérée prennent le contre-pied complet de ce principe de conception : seule la logique organique est valorisée et valorisable. Tout ce qui est de nature mécaniste, et qui nécessite une régulation de contrôle, nuit à la libération de l'entreprise et est donc à bannir.

L'entreprise libérée est, de mon point de vue, une simplification qui en remplace une autre. La « main invisible » du marché (logique organique) se substitue complètement à la « main visible » de la hiérarchie et, plus largement, du management (logique mécaniste). En continuant à opposer les deux logiques organisationnelles, comme le modèle hiérar-

chique traditionnel mais en sens inverse, l'entreprise est plus libérale que libérée, voire même ultra-libérale. Seule la régulation autonome y trouve des vertus, la régulation de contrôle seulement des inconvénients !

### ***Vers des organisations complexes***

En fait, pas dans les idéologies mais dans la « vraie vie », les logiques organique et mécaniste sont présentes dans chaque entreprise, mais à des degrés divers. Toute organisation possède, de fait, des aspects mécanistes et d'autres organiques, mais pas dans la même proportion. C'est d'ailleurs bien l'esprit des travaux initiaux de Burns et Stalker que certains raccourcis et certaines simplifications ont parfois fait oublier.

Dans la quête d'alternatives au modèle hiérarchique traditionnel, il ne faut pas opposer ces deux logiques organisationnelles, mais, au contraire, chercher leur complémentarité en essayant de dépasser leur aspect antagoniste. Elles sont dialogiques, pour reprendre l'expression d'Edgar Morin, c'est-à-dire à la fois complémentaires, antagonistes et concurrentes. La complexité se caractérise plus par le ET que par le OU (voir à ce sujet mon billet sur la différence entre compliqué et complexe) : logiques organique ET mécaniste, et non l'une à la place de l'autre.

J'ai une conviction : le modèle organisationnel de demain sera complexe ou ne sera pas. Je crains donc que cela ne soit pas l'entreprise libérée, au moins tels que les travaux actuels la présentent.

*Eric Delavallee*



# Libérée ou Libérale

## Saison 2

L'organisation de demain sera complexe ou ne sera pas. Dans l'état actuel des expériences et des écrits au moins, l'entreprise libérée n'est pas une candidate sérieuse à la succession du modèle hiérarchique traditionnel, qui en a pourtant bien besoin.

En nous faisant croire que la régulation de contrôle, exercée notamment par les managers, n'a aucune valeur ajoutée organisationnelle, qu'elle serait même contre-productive et que, donc, les organisations devraient s'en passer pour libérer leurs opérationnels, seuls créateurs de valeur et de valeurs, l'entreprise libérée est, de mon point de vue, une simplification qui en remplace une autre.

### **Peut-on se passer des managers ?**

Peut-on se passer des managers ? Ce n'est pas l'avis d'Erhard Friedberg qui, dans *Le Monde*, qualifie les tentatives de suppression de la hiérarchie de solutions de facilité à éviter. Et Edgar Morin, dans le tome 2 de son œuvre majeure « *La méthode* », nous prévient : « Sociologiquement (...) hiérarchie, pouvoir, domination sont des problèmes trop sérieux pour qu'on puisse les régler, c'est-à-dire les éliminer par simple désir ».

Dans la « vraie vie », on a du mal à imaginer une organisation sans aucun manager. D'ailleurs, dans les expériences régulièrement mises en

avant, il reste malgré tout toujours au moins un manager : le patron qui siège tout en haut de la pyramide et qui, le plus souvent de manière extrêmement narcissique, a bâti une organisation à son image dans laquelle il est le seul maître à bord.

En s'affranchissant de toute hiérarchie, il devient le seul manager et concentre tous les pouvoirs entre ses mains. Il a bâti une organisation miroir qui flatte son ego en lui renvoyant une image valorisante de lui-même. Telle la belle-mère dans Blanche Neige, il peut se regarder dans ce miroir organisationnel tous les matins en arrivant au travail et lui demander qui, au royaume entrepreneurial, est le meilleur dirigeant. Cette organisation, qui lui évite un quelconque compromis avec quiconque, est ce que les psychologues appellent un prolongement narcissique.

### **De quels managers les organisations ont-elles besoin ?**

De mon point de vue, la question pertinente est plutôt de savoir de quels managers, et plus largement de quelle hiérarchie, les organisations complexes ont besoin. Il semble assez évident que ces hiérarchies sont relativement plates, c'est-à-dire qu'elles ne comportent que peu de niveaux hiérarchiques et, ce faisant, un « span of control » moyen relativement conséquent (voir mon billet sur la notion de « span of control »). Dans le modèle hiérarchique traditionnel, on recommande souvent qu'un manager n'ait pas plus de sept collaborateurs (c'est, par exemple, le cas de la règle dite du  $7 \times 7$  qui traîne aujourd'hui encore dans nombre de grandes entreprises selon laquelle l'organisation idéale, qui évidemment n'existe pas, devrait avoir 7 niveaux hiérarchiques et un « span of control » moyen de 7).

Chez Google par exemple, au contraire, le « span of control » d'un manager ne peut pas être inférieur à neuf. Plus le « span of control » est important, moins le poids hiérarchique l'est : le manager ayant, toutes choses égales par ailleurs, moins de temps et d'énergie à consacrer à chacun de ses collaborateurs. Surtout quand, de surcroît, les décisions de recrutement, d'évaluation,... sont prises dans des comités de pairs et pas seulement par le manager concerné.

Je trouve le cas de Google particulièrement intéressant dans la mesure où, comme le raconte Lazlo Bocoq, son Human Operations Director, à un moment donné de son développement, l'entreprise a tenté de se passer des managers. L'expérience n'a duré que quelques mois ! Non seulement les managers sont réapparus, mais, aujourd'hui, leur rôle est considéré comme essentiel pour la mise en place d'un véritable management par les compétences, jugé vital pour la pérennité de l'entreprise. Et si Google inventait aussi l'organisation et le modèle managérial de demain ?

### **Un autre positionnement managérial**

Mais le changement est, de mon point de vue, moins quantitatif que qualitatif. Les organisations complexes appellent un autre type de manager. Ce dernier manage moins par les activités et les objectifs, plus par les valeurs et les compétences (voir mon billet sur les différentes logiques de management). Il se positionne davantage sur la dimension « support from » de la relation managériale et moins sur le « report to » (voir mon billet sur les deux dimensions de la relation managériale). Vineet Nayar l'a très bien décrit dans son ouvrage : ce manager est au service de ses collaborateurs qui sont, eux, au cœur de la création de valeur !

Ce n'est plus le manager qui contrôle les principales « zones d'incertitude », mais ses collaborateurs multi-appartenant devenus de véritables marginaux sécants, comme en atteste le fonctionnement matriciel (voir mon billet à ce propos). Bref, ce n'est plus le manager qui a le véritable pouvoir, mais ses collaborateurs. Le but du management n'est donc plus de chercher à les en déposséder par tous les moyens de contrôle possibles et imaginables, mais, au contraire, d'exploiter la dynamique qui en résulte pour satisfaire aux exigences de performance.

Davantage de management, mais pas les mêmes managers

Les organisations complexes ont (et auront) toujours besoin de management et de managers, peut-être même plus que le modèle hiérarchique traditionnel. Mais ce ne sont (seront) plus les mêmes !

*Eric DELAVALLEE*



# Ces consultants qui cassent du manager ...

Si j'étais manager, je serais rouge de colère que l'on insinue systématiquement que je suis coupable de maltraitance sur les équipes, que je ne suis qu'un chefaillon, accroché à mon pouvoir, prêt à tout pour conserver mon image, emporté par un égo surdimensionné. Si j'étais manager, je serais furieux du silence des syndicats dans l'acharnement médiatique auquel je suis soumis depuis bientôt cinq ans. Si j'étais manager, je serais triste que l'on me prête des intentions de manipulation, mesquines et égo-centrées, que l'on me juge sans valeur, immature et prêt à faire couler mon entreprise pour conserver le privilège de signer des notes de frais.

Cette caricature est infâme, délirante et purement démagogique. Vous avez du le remarquer, les "grands" penseurs, philosophes de l'entreprise, souvent libérée, prônent un changement radical de paradigme managérial. Mais dans quel but exactement ?

Si j'en crois ce sondage, 75% des français travaillant dans une PME se disent heureux et ce taux grimpe à 80% pour ceux qui sont salariés d'une TPE. Je sais bien qu'un taux de 100% serait parfait, ceci dit, ces scores indiquent davantage une perception positive de l'entreprise parce que représente tout de même 80% de l'emploi en France. Vous l'avez compris, je n'irai pas jusqu'à évoquer le bonheur au travail, concept me

laissant très sceptique, mais si une très large majorité de mes concitoyens se dit heureuse au travail, du moins dans les PME et TPE, alors, j'ai tendance à penser que les managers des PME et des TPE, avec leurs moyens, se débrouillent plutôt formidablement bien... J'ai également tendance à penser que l'on (par on, entendre tous ceux qui consultent le management) nous entretient dans une vision sombre et réductrice de notre santé au travail. Dans quel but ? Peut-être vendre un maximum d'heures de consulting aux entreprises...

Il est dit, dans la "philosophie" de l'entreprise libérée, que le manager, ce "scribe de l'Egypte Antique", doit évoluer, apprendre à soutenir les équipes et n'intervenir qu'en cas de blocage... Mais entre nous, ne croyez-vous pas que le manager d'aujourd'hui vit déjà cette expérience ? Il n'est pas celui qui sait, il est celui qui écoute, recueille, compare, gère, pèse les conséquences, consulte, décide parfois seul, parfois accompagné, mais toujours en responsabilité, et cette responsabilité implique le respect inconditionnel de ceux qui l'entourent mais également des parties prenantes de l'entreprise.

Le middle-management n'a plus la cote, chez les consultants et coaches en tout cas. Il convient de les "écarter" du système, de les "réduire", de leur attribuer de nouvelles fonctions, de les accompagner au changement, que dis-je dans la gestion de leur peur du changement... Mais pourquoi les consultants défendent-ils à ce point ce modèle ? Parce qu'ils auraient compris quelque chose qui échappe aux managers engagés ? Parce que ces consultants détiendraient la clé du développement de l'entreprise, de la performance économique, du maintien de l'emploi ou mieux encore de la création de postes ? Au nom de quoi, devrions-nous recevoir à longueur de temps, des leçons de morale, de posture,

d'angélisme par tous ces consultants prônant, d'une certaine façon, l'élimination des lignes managériales dans l'organisation des PME ?

80% des français se disent heureux au travail, dans les PME et TPE... et il faudrait tout révolutionner ? Encore une fois, je ne dis pas que tout est parfait, il existe de nombreux cas de maltraitance et de souffrance au travail mais pour autant, s'avère t'il nécessaire de casser du manager à ce point ? L'humilier, le désigner comme bouc-émissaire d'un mal qui ne semble pas aussi évident que cela ? Au fond, n'est-il pas pratique d'évincer les managers pour, éventuellement, prendre leurs places en tant que consultant dans l'entreprise ?

Ce que j'écris ici, n'est pas un exercice de réflexion, tout cela est issu de mes observations, d'heures de discussions avec ces hommes et ces femmes qui souffrent de l'image obscène que répandent bon nombre d'articles ou de billets de blog, mais également de ma propre expérience, celle d'un ex-manager d'une entreprise dite libérée qui a amèrement constaté que le discours angélique de sa direction générale et des consultants qui l'accompagnaient, n'avait strictement et malheureusement rien à voir avec la réalité de mon quotidien.

*Pierre DENIER*





# Secte, Dogme & Rock n'roll

Lorsque Isaac Getz proclame que l'entreprise libérée est avant tout une philosophie, il pointe du doigt l'exacte réalité de ce type de modèle : une rupture évidente dans les fonctionnements des comportements par l'adhésion à une forme de « lâcher-prise », une mise à plat des croyances personnelles, de la culture, des différences. Que chacun laisse à la porte de l'entreprise ce qui le définit, pour faire sienne, la « philosophie » des leaders charismatiques. L'entreprise libérée gomme les aspérités pour constituer une masse relativement informe et déstructurée, calquée sur un modèle unique, celui de l'application stricte des procédures et d'une dévotion à la religion du Lean... Par conséquent, lorsque tu rentres dans une entreprise libérée, tu dois automatiquement adhérer aux valeurs, à l'esprit (beaucoup plus qu'au secteur d'activité, ou même au fait de venir chercher un salaire), et au nom de ces principes, tu te libères de ton expertise en la traduisant (tant bien que mal) en une procédure offerte à la communauté. Ton expertise n'est plus tienne, tu deviens par tacite acceptation un "des-expertisé » et glorifie ton entreprise libérée par ce sacrifice premier.

Le drame, que dis-je, l'imposture de l'entreprise libérée, c'est qu'elle se proclame « philosophique » et non pas sociale ou économique.

L'entreprise libérée construit son modèle sur la polyvalence, tout le monde a son mot à dire sur tout... tout le monde est invité à prendre une initiative sur tous les sujets... Tout le monde se croit expert de tout.. en toute humilité bien sûr, ceci dit, ceux qui maîtrisaient réellement cette expertise ont été éjectés par la masse, comme une greffe qui n'a pas pris.

Cette dérive sectaire s'illustre sur plusieurs points :

la rhétorique, précise, basée sur des concepts de peur ("si nous ne changeons pas, alors nous mourrons") et d'injustice ou d'iniquité, des concepts ésotériques, des idées culpabilisantes (si tu n'adhères pas, c'est qu'il te manque une bonne dose de maturité). Ce discours est au fond très infantilisant puisque l'on ne se parle qu'entre « adultes suffisamment mûrs » - il n'y a que les Grands qui comprennent. Cela constitue le fondement d'une manipulation mentale proférée par des dirigeants d'entreprises et quelques (très nombreux ceux-là) consultants/coach en mal de véritable posture. En cela je rejoins les récentes réflexions sur l'imposture des entreprises libérées et le récent article de Pierre DENIER sur "Ces consultants qui cassent du manager"

l'isolement, malgré la formidable exposition médiatique. Rien ne sort de l'entreprise libérée en dehors d'un contrôle des pairs... C'est une entreprise repliée sur elle-même, contre les autres, contre ceux qui n'adhèrent pas aux valeurs défendues. Que connaît on de l'entreprise libérée à part ce lancinant message de joie..? Que connaît on de l'historique, du poids social, des difficultés économiques, du secret permanent autour des résultats. Rien. L'entreprise libérée communique à l'excès et ne donne pourtant aucune information vérifiable.

la démagogie ou l'agitation de vieilles rengaines que l'on nomme aujourd'hui disruptives (Lean, 2.0, décloisonnement...), en opposition à ce qui s'est toujours fait...

l'enfermement des dirigeants avec quelques coachs et consultants volontairement très éloignés du terrain, du métier. Des stratégies de communication, de relais sur les plateformes les plus exposées (TedX, différents forums, conférences de renom, parution dans des ouvrages applaudis...) sont mises au point. La visibilité de ces interventions pourrait faire tourner la tête aux ambitieux qui souhaitent se détourner de leur entreprise, s'en libérer... Cela alimente évidemment des perspectives de business pour nos consultants en mal d'affaires.

Un discours bien rodé, les mêmes arguments, les mêmes techniques, les mêmes effets, les mêmes mots, les mêmes silences, les mêmes trémolos dans la voix... que ce soit sur scène ou bien en visite « libre » de l'une de ces entreprises. Les scientologes ne font pas mieux sur cette maîtrise.

Nous avons eu des interventions de "philosophes" auto-proclamés (le terme est vraiment à mettre entre guillemets) brillants orateurs qui accompagnent les dirigeants d'entreprise à transformer leur jouet. Je ne sais pas si mes dirigeants de l'époque ont suivi ses séminaires, mais ils ont suivi des sessions de développement personnel avant d'entamer la transformation radicale de l'entreprise. Le coaching peut être une redoutable machine à manipuler.

Ce qui me paraît très important de mentionner, c'est que l'ensemble de la communauté des consultants, des coaches et experts qui applaudissent l'entreprise libérée est complice de cette formidable usine à maltraitance psychologique. Rassurés par l'existence d'un modèle disruptif, ils se jettent aveuglément sur le concept pour en devenir des portes paroles auto proclamés, des experts. À part quelques récalcitrants éjectés

par ce système, personne aujourd'hui ne connaît véritablement le côté obscur de cette machinerie à uniformiser, à se libérer de la vraie compétence : celle que font nos personnalités et l'unicité de nos personnes.

J'entends souvent parler de changement de paradigme... mais de quoi parle t'on ? Y a t'il un changement de paradigme dans les lois auxquelles obéissent les entreprises ? Les lois du travail ? De la finance ? L'aspect juridique ? Évoquer le changement de paradigme quand les finalités de l'entreprise ne sont pas remises en cause, c'est de la fumisterie. Sommes nous certains qu'un fond d'investissement présent à 50% dans le capital d'une entreprise libérée se contente de mauvais résultats et d'un sourire figé de l'ensemble du personnel restant de l'entreprise ?

Ne l'oublions pas, la théorie des groupes le dit : sans remise en cause de la finalité du groupe, alors le « changement" au sein de ce même groupe s'expose à l'invariance du résultat.. En revanche, au niveau du groupe, et notamment des individus de ce groupe, le changement est brutal, anxiogène et parfaitement déstabilisant.

J'ai constaté des changements de comportements radicaux chez mes dirigeants en très peu de temps (3 à 6 mois), des attitudes de fuite systématique, de non confrontation. J'ai constaté que la seule personne qui se soit véritablement libérée de l'entreprise, c'est celle qui n'est plus dans l'entreprise et qui préfère donner des conférences. « on ne le voit jamais, en quoi ses conférences servent elles l'entreprise ? », c'est ce que me disait un ouvrier franchement licencié d'une entreprise libérée à propos de son patron conférencier libertaire...

*Anonyme*



# L'entreprise libérée, une organisation congrégative ?

## ***Le retour du sacré...***

A plusieurs reprises dans les témoignages de défenseurs de l'entreprise libérée, surgissent des phrases comme "j'ai réuni mes ouailles[2] dans la chapelle". Des mots reviennent comme : "La Cathédrale" pour parler de l'entreprise, "La Chapelle" pour parler de la salle de réunion. Les "pèlerins" pour parler des acteurs. Certains de ces responsables revendiquent une posture de leader sur le modèle du "prince éclairé" de Sun Zu. Ces références aux modèles religieux ou spirituels ne sont sans doute pas un hasard. Mais alors, de quoi est-ce le discours ? On peut faire plusieurs hypothèses :

## ***Le paradoxe de l'autonomie***

Il me semble qu'il y a comme un paradoxe intéressant entre l'injonction d'autonomie des acteurs qui fonde le modèle de l'entreprise libérée et façon de considérer les contributeurs de l'entreprise comme « ses ouailles ». Le fait que ce soit un paradoxe n'est pas en soi un problème. On peut même dire que le paradoxe est le moteur essentiel de la dynamique de l'action. Mais il peut être intéressant de « faire parler » ce paradoxe pour nous éclairer sur la dynamique qu'il sous-tend.

Ce rapport entre un leader puissant portant des valeurs non-négociables et des acteurs sommés d'être autonomes semble être un invariant

fondamental dans ce modèle d'entreprendre. Comme si, l'autonomie des acteurs ne pouvait s'actualiser que dans un cadre de sens non négociable, mais partagé. Comme le champ magnétique polarise et oriente dans un seul sens les éléments qui lui sont soumis, ce cadre de sens oriente l'action. La liberté d'action de l'exécutant semble ne pouvoir se réaliser que dans un cadre de sens porté par le dirigeant qui l'incarne en étant exemplaire. On peut se demander si ce n'est pas à cette condition que les acteurs peuvent mettre en place leur autonomie: auto-organisation, auto-direction et auto-contrôle (qu'ils soient individus ou bien collectifs). L'adhésion au cadre « idéologique[3] » semble être une condition d'intégration. On pourrait tenter l'interprétation suivante : Le modèle de l'entreprise libérée s'inscrit dans le modèle judéo chrétien (plus judéo que chrétien d'ailleurs). Modèle qui inscrit le libre arbitre des hommes à l'intérieur d'un sacré intangible et incontestable: l'existence d'un dieu tout puissant et miséricordieux. Dans le modèle de l'entreprise libérée, l'autonomie du salarié est rendue possible par l'existence d'un cadre[4]. Un cadre non-négociable incarné par un dirigeant qui pose comme principe intangible que l'homme est bon.

### ***Le modèle religieux comme mode de mobilisation***

A certains égards le discours sur l'entreprise libérée m'a fait pensé à la façon dont les cisterciens ont su à une époque mobiliser les forces productives autour de valeurs partagées. Comme ils ont su obtenir l'engagement volontaire des individus à servir leurs desseins de développement en échange d'une appartenance à un collectif orienté par un système de valeur sacré et non-négociable. L'histoire montre comment ils ont pu par ce mode de mobilisation, comme d'autres mouvements du type compagnonniques, créer un empire économique qui a considérablement modifié le paysage économique de la France. C'est aussi le

même modèle qui a permis le développement de grandes entreprises dont l'histoire est bien retracée dans l'article de Jean Claude Casalegno[5]

Ces entreprises ont toutes en commun de positionner l'autonomie de l'acteur, son engagement volontaire dans un cadre de signification non-négociable : la vision du dirigeant.

En quoi est ce un discours sur un manque actuel ? Comme dit Pierre Yves Gomez dans son ouvrage le travail invisible[6] : « Le problème de l'entreprise c'est de savoir se penser comme une organisation et pas comme une communauté. » Une communauté organisée mais une communauté d'abord. En ce sens le modèle de l'entreprise libérée tente de répondre au vide de communauté que le modèle organisationnel taylorien a généré. Le modèle de l'entreprise libérée réintroduit la notion de communauté, communauté qui relie[7] les individus pour leur permettre d'être dans des relations d'interdépendances fructueuses parce que non-controlées et informelles.

Le débat sur l'entreprise libérée pose la question du rapport de l'individu au collectif. Y a-t-il plusieurs manières d'appartenir à un collectif qui produit ? Certaines manières d'appartenir sont-elles plus cohérentes avec certains systèmes sociaux ? Pourquoi ? Quelle cohérence entre les modes d'appartenance sociales et les modes de production ?

En tout cas quand on s'intéresse à la littérature scientifique autour de l'entreprise et du travail (Yves Clot, Pierre Yves Gomez et tant d'autres) le modèle organisationnel du type taylorien en privilégiant l'organisation sur la communauté assèche à court terme la fertilité des relations à moyen terme l'engagement des acteurs ; mettant ainsi en danger leur santé professionnelle.

## ***Déficit de communication ou de relation ?***

On pense souvent que dans les entreprises il y a un déficit de communication (d'où cette pléthore de formation à la communication). Mais le déficit n'est pas en terme de savoir-faire de communication, mais en terme de possibilité de relation. Cette reliance qu'apporte le modèle de l'entreprise libérée est une manière de redonner au collectif des acteurs cette possibilité d'être en relation. Et en même temps ce modèle rend à l'acteur la légitimité de sa parole. « c'est celui qui sait qui fait » c'est une tentative de répondre à ce que Philippe Breton[8] nomme l'incompétence démocratique «La démocratie est d'abord une affaire de compétences pratiques, notamment dans le domaine de la parole et des relations avec autrui.»

Compétence n'est pas à prendre ici dans le sens de savoir faire, mais dans le sens juridique d'être compétent pour un question : un juge peut se déclarer incompetent, cela ne parle de ses capacités mais de sa légitimité à traiter d'une question. L'entreprise industrielle actuelle dans ses à priori taylorien ne considère pas que l'acteur soit compétent à avoir un avis sur son organisation. Sa parole d'acteur ne prend de valeur que lorsqu'elle est recueillie et estampillée par un cabinet d'audit très très cher. Il y a là comme un sous entendu de suspicion à propos de la loyauté et la compétence des exécutants et principalement de l'encadrement intermédiaire.

## ***Le retour du sacré***

Sacré est à distinguer ici de religieux. Je reprendrais ici la logique du raisonnement de Mohamed Taleb sur le rapport de la religion et de la techno science en reformulant à ma manière sa parole[9] : Le judaïsme, et le monothéisme en général, a désacralisé la nature en considérant que ce qui est invisible et transcendant est « dieu » c'est donc «

ce qui est sacré ». Donc la nature est autre que cette divinité sacrée. Elle est donc un ensemble de ressources non sacrée, à la disposition de l'homme. La nature non-sacrée, devient objectivable et c'est la porte ouverte à la techno- science qui considère la nature comme une somme d'objet reliés, mais connaissables indépendamment les uns de autres. La nature devient contrôlable et dominable. La nature-objet devient exploitable et on a le droit de se l'approprier. C'est ainsi qu'on arrive à l'idée que le vivant peut être privatisable et marchandisé. Contrairement au polythéisme des sociétés primitives où le sacré était partout, cette logique religieuse monothéiste poussée à l'extrême conduit à la techno science et vers un monde sans sacré. Ainsi les religions monothéiste n'ont pas le monopole du sacré bien au contraire. Elles fondent une société qui a désacralisé sa source et ses ressources : la nature dont l'homme n'est qu'un élément. Ce modèle se décline aujourd'hui dans l'entreprise dans le fait que la nature humaine devient contrôlable et utilisable au service du seul sacré actuel : les critères financiers. Mais, en empruntant à l'expérience millénaire du « faire ensemble » qu'on retrouve entre autre chose dans les pratiques religieuses, les tenants de l'entreprise libérée réinventent le retour du sacré. Tout n'est pas contrôlable, on ne s'approprie pas le vivant. En toute cohérence avec les problèmes de l'écologie et de la marchandisation de la nature bien dans l'air du temps.

### ***Une question de niveau du contrôle***

Contrôle de l'activité ou contrôle de l'identité ? La particularité du modèle taylorien est, comme le montre Yves Clot, d'avoir séparé l'acteur de l'activité. Ce qui était une condition nécessaire à l'émergence d'une normalisation des productions pour une production de masse. L'acteur est une variable peu contrôlable. On élimine le facteur humain en déve-

loppant un contrôle de l'activité par l'élaboration d'un processus de fabrication le plus détaillé possible.

Le modèle taylorien cherche à contrôler l'activité en développant des processus plutôt que de chercher à contrôler l'identité de l'acteur. On ne demande pas aux acteurs « d'être » quelque chose de particulier, mais de « faire » quelque chose : L'ouvrier peut être Mormon ou athée si il veut, l'essentiel est qu'il produise le geste attendu. C'est en ce sens que l'entreprise taylorienne est plutôt « laïque ». Cela ne veut pas dire que l'entreprise taylorienne ne repose pas sur des valeurs, mais ce n'est pas sur ce sujet qu'elle exerce son contrôle. Sauf en cas de crise où elle utilise des rituels du type « team building » pour rappeler les valeurs sous forme d'injonction à être. Au contraire, dans le modèle de l'entreprise libérée, le contrat porte sur le partage des valeurs de l'entreprise. Chaque individu, ou chaque sous système, s'autodétermine dans sa façon de procéder, à condition qu'il respecte les valeurs du collectif. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de processus normalisé, mais ce n'est pas cela que l'organisation définit et contrôle. Elle en laisse le soin aux acteurs. On a donc ici deux tendances qui s'opposent. L'une privilégie la tendance à poser un cadre et cherche à contrôler surtout l'activité et l'autre privilégie la tendance à poser un cadre et cherche à contrôler l'identité. La financiarisation extrême de la société post-industrielle a poussé au-delà des limites du raisonnable la désacralisation du travail (et du vivant en général). On est passé de l'entreprise laïque à une entreprise sans éthique, désacralisée dans laquelle seul l'aspect financier est valorisé. Au fond on peut se demander si dans une certaine mesure si ce phénomène de l'entreprise libérée ne constitue pas une sorte de mécanisme d'alerte, de « rappel du réel » : La désacralisation de la société a une limite. Limite au delà de laquelle le risque est grand de la destruction de l'organisation. De la même manière que la marchandisa-

tion de la nature nous conduit à la catastrophe écologique, la marchandisation de l'humain et de sa force de travail nous conduit à l'assèchement de son engagement et au bout du compte de sa capacité à se régénérer, et de se recréer. Sa capacité à se régénérer tant en terme de compétence que d'épanouissement et d'engagement au travail. C'est leur santé professionnelle et personnelle qui est en jeu. D'où la question des Risques Psycho-Sociaux. On est allé au bout de la logique de technicisation de la vie. Cette hégémonie du financier sur l'ensemble des autres valeurs sacrées de la vie collective conduit à la souffrance des acteurs de la société, pas seulement des travailleurs. Elle a poussé les individus à rechercher d'autres formes d'appartenance d'autres espaces d'existence. Ainsi, même si les ingrédients d'un modèle religieux peut être identifié dans ce phénomène, c'est plus un discours sur le besoin de sacré dont cette démarche tente d'être la réponse.

*Denis BISMUTH*

[1] Congrégative : Qui s'agrège autour de valeurs. Cum gregare : réunir en troupeau. A donné le mot grégaire. S'il existe des congrégations religieuses il doit aussi exister des congrégations non religieuses.

[2] Le mot "Ouailles" est un vieux mot du patois qui veut dire « mouton ».

[3] idéologique est à prendre ici dans le sens non-jugeant de « système d'idée »

[4] Les valeurs socles et les valeurs d'usage comme dit JF Zobrist

[5] <http://www.4tempsdumanagement.com>

[6] PY Gomez : le travail invisible enquête sur une disparition, François Bourin éditeur

[7] Relier : religarer en latin qui a donné religion.

[8] Philippe Breton : L'incompétence démocratique : La crise de la parole aux sources du malaise (dans la) politique. La Découverte 2006

[9] Avec l'impardonnable risque de trahison bien sur. Mais on lira avec avantage ses ouvrages et notamment : Nature vivante et âme pacifiée Ed Arma artis





# du Bonheur au travail et autres manipulations

Ce petit billet, m'est largement inspiré par quelques récentes lectures, articles et remarques, au nombre desquels l'on citera l'article de Denis BISMUTH sur le site [www.e-rh.org](http://www.e-rh.org), de travaux de Jacques SALOME, de nombreux échanges avec le «mécréant» Vincent BERTHELOT sur le thème du contenu implicite des nouvelles formes de management et d'un simple Tweet de Richard LAURENT qui évoquait l'émergence d'une nouvelle forme de dictature, le bonheur au travail.

Loin de moi le fait que considérer que l'entreprise doit être un lieu d'aliénation de soi et de malheur, mais faut-il pour autant que nous nous immiscions dans la construction du bonheur ?

La définition du bonheur est complexe et au début de ce bref article, je sens remonter l'angoisse du lycéen face à une copie de philo, blanche... avant de me rappeler qu'Aristote ne voyait pas le bonheur comme une émotion ressentie pendant une courte durée mais plutôt comme un mode de vie rationnel et vertueux : le bonheur humain. En opposition à ce dernier, il définissait le bonheur divin comme étant celui que nous procure notre réflexion, notre intelligence des situations (dans la mesure où ce bonheur divin est voulu pour lui-même). Pour Épicure, le bonheur ne se trouve en aucun cas dans l'excès, celui-ci étant source de souffrance. Il s'agit d'agir avec sobriété et prudence, en ne se procurant

aucune douleur. Le fait d'avoir conscience de ce que n'a pas engendré notre action doit ainsi procurer un bonheur suprême. La clef réside alors dans la connaissance de ses propres limites. Plus proche de nous, pour Kant le bonheur est inaccessible puisqu'il supposerait de satisfaire entièrement toutes nos envies en permanence. Pour lui, « Le concept de bonheur est un concept si indéterminé, que, malgré le désir qu'a tout homme d'arriver à être heureux, personne ne peut jamais dire en termes précis et cohérents ce que véritablement il désire et veut. La raison en est que tous les éléments qui font partie du concept de bonheur sont dans leur ensemble empiriques, c'est-à-dire doivent être empruntés à l'expérience et que cependant, pour l'idée du bonheur, un tout absolu, un maximum de bien-être dans mon état présent et dans toute ma condition future est nécessaire ».

Nous pourrions continuer encore longtemps à tenter de trouver une définition du bonheur sans en trouver une réellement satisfaisante essentiellement d'ailleurs parce que nous sommes tous uniques et différents et que notre vision ou définition du bonheur est intimement personnelle. Mais encore ne faudrait-il pas oublier que « ce n'est pas le malheur, c'est le bonheur, le bonheur insolent il est vrai, qui conduit à l'aigreur et au sarcasme » (E.M. CIORAN, dans « De l'inconvénient d'être né »).

Quoiqu'il en soit, les ingrédients de la quête du bonheur varient selon les personnes et ne sont pas immuables dans le temps (1). Peut on alors véritablement parler de bonheur au travail, qui ne serait qu'un bonheur pensé et « packagé » pour vous, avec des codes de communication bien léchés ? Un bonheur standardisé, formaté, un bonheur sur étagère, reposant sur le plus petit commun dénominateur de ce que l'on

pense que les collaborateurs attendent et avec l'ambition de susciter engagement et performance économique ?

La définition du bonheur par le mouton est-il de se faire tondre ? sommes nous, acceptons nous d'être les moutons à qui une société de consommation de l'entreprise (l'entreprise est un produit qui se markete et se vend aux candidats, collaborateurs, actionnaires...) nous propose le bonheur comme un « plus produit » comme dans un vulgaire paquet lessive ? Faut-il vraiment que nous ayons tout oublié pour écouter sans broncher des « spécialistes » du bonheur au travail nous proposer, lorsque l'on regarde derrière les lignes, la création d'un Homme nouveau en utilisant toutes les bonnes vieilles recettes, déjà largement théorisées dans « Du viol des foules par la propagande politique de Tchakhotine » en 1939 ?

Au delà des réels problèmes sous-jacents à l'évolution des modes de fonctionnement et de management de nombreuses organisations (organisation par les processus, conception obsolète de la performance, injonctions paradoxales, etc...), la dictature du bonheur trouverait son origine par la conjonction de quatre phénomènes (2) :

- ***Une sur-médiatisation*** et donc une pression extraordinaire de notre société sur le bonheur (dans son sens le plus consumériste) avec une injonction latente « vous devez être heureux, sinon votre vie n'a pas de valeur ou de sens ». Ce qui dans le monde de l'entreprise et du travail se traduit par « vous devez être heureux, sinon votre vie professionnelle n'a pas de valeur ou de sens et donc ... » avec un sous-entendu lourd de conséquences.

- ***La dictature de l'urgence***, qui mériterait à elle seule de nombreux ouvrages, mais cette nécessité supposée de l'instantanéité fait que

tout se mêle dans une sorte de chaos sans point fixe. Ce que nous constatons régulièrement dans l'entreprise : la difficulté à trouver des repères, à faire face à des déluges d'informations plus ou moins utiles ou futiles, aux restructurations, difficultés économiques et en définitive la maigre satisfaction, le petit bonheur d'avoir été épargné, d'avoir survécu, d'être passé entre les gouttes. D'ailleurs « estimez vous heureux d'avoir un travail » est une petite phrase que nous connaissons tous.

- ***La banalisation de nos acquis.*** Une banalisation qui ne nous permet même plus de voir ce que nous avons. Une impression globale de régression sociale ou le changement n'est plus porteur d'une amélioration mais d'une régression. Une impression renforcée quand nous pensons à ce que certains ont, sans l'avoir réellement mérité...

- Enfin, ***un monde économique incertain***, au sein duquel réussir à se projeter à plus de 3 ans relève de l'exploit hors norme, nous incite à la précipitation et à délaissier le célèbre « toujours plus » pour le « tout maintenant » de peur de laisser s'échapper une opportunité, la possibilité de vivre l'instant présent.

Ceci s'en trouvant renforcé par nombre d'erreurs éducatives commises à l'égard des enfants et des jeunes adultes, ces fameuses génération « Z » comme elles sont nommées, afin de bien les enfermer dans des cases, « au fait qu'ils ont été élevés dans l'ordre du désir (et non dans celui de leurs besoins). Tout, tout de suite, sans contrepartie. » (J. SALOME)

Un petit rappel, simple et caricatural : le paternalisme du début du 20<sup>ème</sup> siècle recommandait d'aller à la messe et s'attachait à la définition d'un socle minimal de biens matériels pour assurer la reproduction de la force de travail (camarades). Tout ceci nous conduit à une évidence simple, celle que la dictature du bonheur au travail ou autres dispositifs

« Happy » (pour faire jeune) constitue une nouvelle forme de paternalisme bas de gamme (on évite la messe, mais il nous faut écouter les gourous du bonheur au travail... personnellement et a tout prendre...), tout en nous transformant en collaborateurs confortablement ou inconfortablement insatisfaits.

Voilà pourquoi je ne serais jamais un C.H.O. (Chief Happyness Officer), j'ai beaucoup trop de respect pour mon prochain. Je préfère m'attaquer avec eux à tous ces fameux et persistants irritants sociaux (H. Landier) pour créer des conditions et des relations de travail optimisées. L'entreprise ne peut plus se permettre de gérer les relations sociales uniquement en termes de salaire et de durée du travail ; s'inquiéter des conditions de travail permettant d'éviter la "souffrance au travail" me semble un progrès, à condition toutefois de respecter la liberté de chacun, ce qui ramène au problème de l'expression collective des salariés. Tout ceci est bien loin des manifestations de sourires forcés et factices qui en définitive ne servent qu'à masquer des réalités peu engageantes. Ne re-créeons pas le STO (Sourire pour Tous Obligatoire).

Bien sur les défenseurs de ces pratiques nous dirons que nous ne les avons pas compris ou que l'utilisation du terme "bonheur" n'est pas à interpréter ainsi, une simple réponse repose alors dans cette petite citation (encore une) d'Albert CAMUS dans l'Homme révolté "La logique du révolté est... de s'efforcer au langage clair pour ne pas épaissir le mensonge universel."

*François GEUZE*

*(1) Hubert LANDIER me signale par ailleurs : Sir Richard Layard, professeur à la London school of economics, dans "Le prix du bonheur", s'efforce de le décomposer*

*en un certain nombre d'attentes, qui sont fonction des valeurs de référence de chacun d'entre nous et qui sont à la base des travaux sur l'indice de développement humain. Avec Bernard Merck, je me suis essayé à les décrire dans "Travail et développement humain", et même à les tester par une enquête quanti auprès de 3 populations de 100 personnes environ, qui montre en effet une certaine variété et que l'entreprise, dans ses politiques, n'y répond pas forcément de façon optimale.*

*(2) Merci à Jacques SALOME pour son article, je n'ai ici fait que reprendre son argumentation en la transposant au monde de l'entreprise.*



# Fact-Checking

## **DRH développez vos compétences en Fact Checking !!!**

Si vous êtes un/e professionnel/le connecté/e vous n'avez pu échapper aux nouvelles pratiques de communication, simples, directes, une idée à la fois, moins de 5.000 caractères avec quelques éléments marquants et du storytelling dedans (comme une mauvaise mayonnaise pour masquer le goût de vide dans un mauvais sandwich). Evitons la pensée complexe, on sait jamais vous pourriez peut être réfléchir et réfléchir c'est commencer à désobéir. Le sommet de l'art étant en la matière la mode de l'infographie, une manière sympathique de nous présenter une pensée affadie, abâtardie et pour tout dire relativement inutile. Inutile sauf pour nous faire prendre des vessies pour des lanternes... et alors ? alors, on se brule ...

Nouvelle pensée unique et manipulation des faits, voilà malheureusement à quoi se résument nombre de communications sur les réseaux sociaux. Face à ces discours, il convient de développer de véritables compétences en matière de fact-checking. Cette technique issue du monde journalistique vise à vérifier, contrôler et évaluer des faits cités dans les discours (politiques, médiatiques, commerciaux) en les confrontant avec des faits ou études qu'il est possible d'identifier clairement (de les « sourcer » auprès d'agences officielles, d'instituts statistiques, d'experts , etc...).

Extrait de Wikipedia : Il s'agit aussi de « pointer du doigt les oublis, lectures à sens unique ou parfois même les inventions qui se glissent dans les discours ». C'est l'une des deux bases de la déontologie du journalisme, avec la protection des sources d'information des journalistes. L'objectif affirmé est de mettre en évidence, généralement dans les situations où des enjeux importants sont identifiés, les éléments suivants dans les affirmations émises par des orateurs, des auteurs, des gouvernements, des entreprises ou des institutions (personnes physiques ou morales) :

- les imprécisions, inexactitudes, omissions,
- les déformations de l'information,
- les informations vraies, mais présentées hors de leur contexte,
- les erreurs ou la reprise, volontaire ou non, d'informations fausses, d'où la désinformation dans certains cas.
- le mensonge véritable,

qu'ils soient volontaires, induits ou non par des conflits d'intérêt.

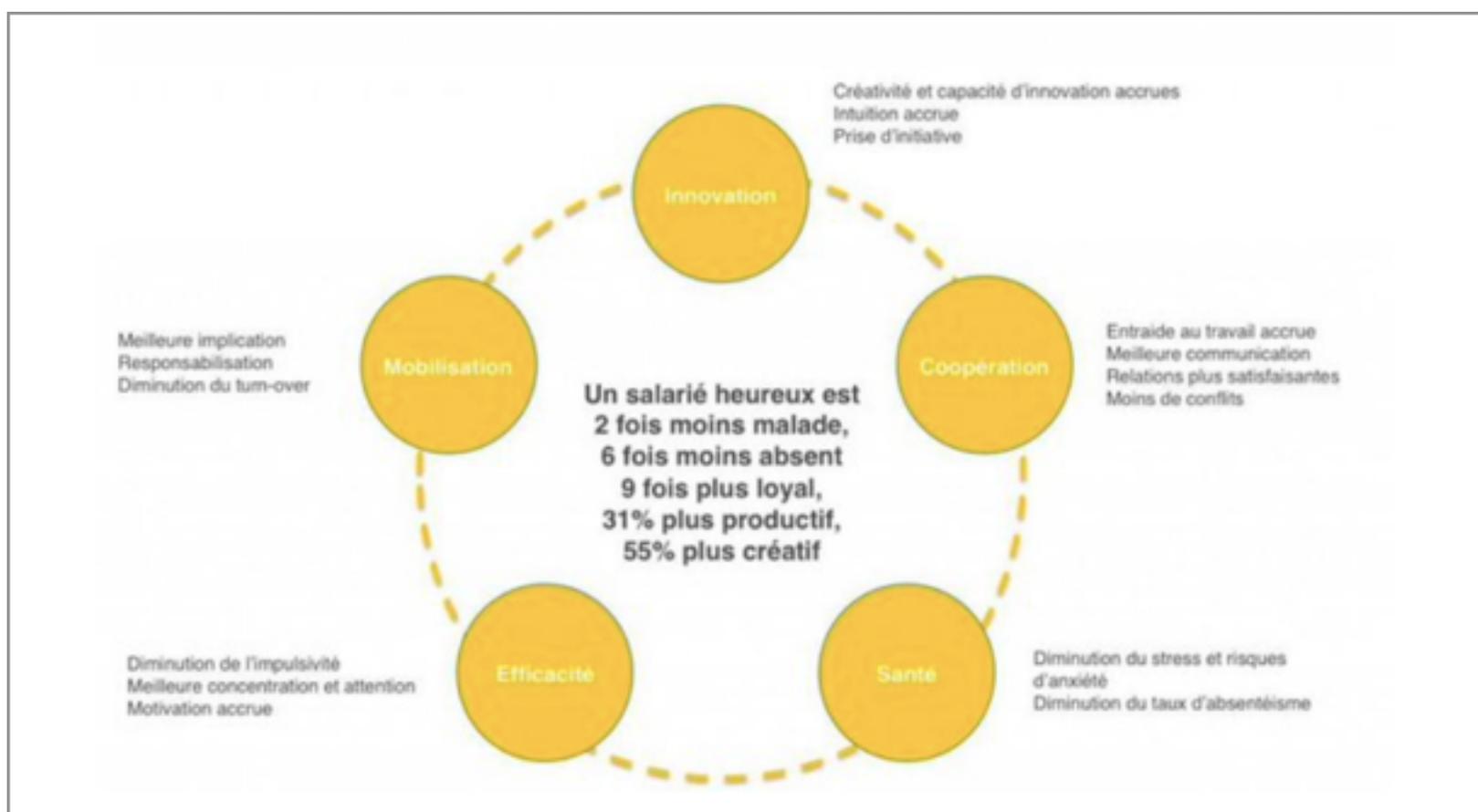
### **Infographies, communication forte pour informations faibles ?**

Face à la profusion d'infographies, de chiffres mis en scène ou de classements, avant de relayer nous devrions quelque peu réfléchir avant de cliquer dans un mouvement quasi pavlovien. Quelques repères :

A) S'interroger sur les sources des chiffres ou faits qui nous sont annoncés. L'absence de citation des sources sur des éléments statistiques par exemple devant nous inciter à la plus grande prudence.

- B) Vérifier l'existence réelle de la source car depuis quelques temps, l'on nous indique étude de l'Université de ... ou en provenance de ... afin de donner un semblant de crédibilité aux assertions affirmées, alors que les études n'existent pas ou n'ont pas été jugées dignes d'être publiées.
- C) Cause ou Conséquence ? Plus trivialement ou est l'œuf et ou est la poule ?
- D) S'interroger sur les conditions de l'étude (périmètre, structure de l'échantillon définition des concepts, etc...) et son applicabilité dans votre contexte (par exemple peut on utiliser la définition de l'engagement vu depuis les Etats Unis dans un contexte Francophone ?)
- E) Identifier les études similaires ou connexes. Ne serait-ce que pour recouper les éléments avancés.

Prenons un exemple, le petit graphique suivant, amplement relayé sur twitter, linkedin et d'autres réseaux sans que la source n'en soit indiqué.



Cette image est marquante, elle nous interpelle et semble nous donner des éléments factuels pouvant être utiles à défendre des projets ou des postures en lesquels nous croyons : ici le fait d'essayer que les collaborateurs soient heureux au travail.

Maintenant penchons nous sur les éléments annoncés. Résistent-ils à notre petite méthodologie de Fact-Checking ...

A) Quelles sont les sources de ces chiffres, sources qui devraient nous permettre de clarifier ces termes, la méthode d'enquête, etc... Bien que ces chiffres soient repris à de très nombreux endroits sur la toile il n'est jamais fait mention (à ma connaissance) de la moindre source vérifiable. Curieux non ?

B) Il n'est donc pas possible de vérifier l'existence des sources (dans le cas présent j'ai trouvé la mention d'un travail universitaire pour l'un des chiffres, mais sans nom de l'équipe de recherche et sans avoir trouvé la moindre trace d'une étude sur le sujet sur le site de l'université en question, bien que le système de recherche des publications et travaux soit particulièrement complet et fourni).

C) Cause ou Conséquence ? Une simple illustration, serait-on plus créatif parce que l'on est heureux ou est-on plus heureux parce que l'on est créatif ? (fierté, reconnaissance, image sociale autant d'éléments qui pourrait expliquer que l'on est plus heureux quand on est créatif)

D) Conditions de l'étude. Nous ne pouvons donc pas nous interroger sur les conditions de l'étude ou des études (certaines déclarations laissant à penser qu'il s'agit d'un regroupement de chiffres glanés un peu partout). Concernant les chiffres annoncés, que calculent-t-ils ? que représentent-ils ? Posons nous d'abord quelques questions quant aux définitions. Dans l'exemple pris quelques questions :

- qu'est-ce qu'un salarié heureux ?
- que veut dire être plus productif ?
- que veut dire être plus loyal ?
- que veut dire être plus créatif ?
- et dans chaque cas, plus que quoi ?

Autant de questions ayant leur intérêt au regard des chiffres annoncés. Pensez donc, un salarié heureux serait 55 % plus créatif. Comme si l'on pouvait être heureux en permanence, comme si l'on pouvait dire qu'une personne serait x % plus créative qu'une autre (cela se calcule comment ? sur le nombre de proposition dans la boîte à idées de l'entreprise, sur le chiffre d'affaires généré ?) par ailleurs peut on être créatif de manière continue ? Et puis Grieg était-il plus créatif que Keats, lui-même plus que Sisley ? (je doute par ailleurs à la lecture de certains poèmes de Keats ou à l'écoute de certaines pièces de Grieg qu'ils nageaient dans le bonheur lorsqu'il les ont écrits ou composés)

Un salarié heureux serait 9 fois plus loyal... Cela veut dire quoi être loyal ? Cela se mesure ? Ce sont des valeurs qui nous sont personnelles. C'est une qualité morale, une attitude d'esprit, une vertu, une force de caractère, qui exclut la tromperie et le mensonge. Être loyal regrouperait alors des qualités telles que la sincérité, droiture, fiabilité, vérité, franchise, fidélité, régularité, constance, sérieux, responsabilité, etc... Une définition qui en définitive nous est propre. Alors dans ce graphique, s'agit-il d'un raccourci de communication pour parler d'attrition ? ou d'une confusion entre loyal et loyalisme (la fidélité à l'autorité en place, ce qui vous l'avouerait pose quelques petits problèmes déontologiques ?)

Nous pourrions continuer sur la performance (des études contradictoires existent) Mais autant de questions sans réponses, mises bout à bout devraient nous conduire à envoyer ce graphique directement à la poubelle.

Comment expliquer alors que ce document ait connu un tel engouement et qu'il tourne en boucle sur les réseaux sociaux depuis quelques semaines ? Peut être simplement car ce graphique et les chiffres qu'il contient a été composé pour partie avec quelques chiffres vérifiables (concernant l'absentéisme). On donne ainsi l'illusion d'une justesse des propos pour l'ensemble des chiffres. Ceci s'apparente à une parfaite manipulation du lecteur. Mais le meilleur est pour la fin ...

E) Recouper les informations. Lorsque l'on recherche des études sur les conséquences d'être heureux ou pas au travail l'on trouve différents travaux et études sur le net. Vous pourrez donc, vous aussi compulsier les résultats de l'étude Ipsos-Endered de 2014 ou l'on nous annonce que 88 % des salariés déclarent être heureux au travail et trouver nombre d'idées d'améliorations pour la QVT (Qualité de Vie au Travail) dans les attentes exprimées par les collaborateurs. Vous pourrez également trouver les résultats d'une Etude réalisée par BVA pour le compte de l'IESEG et de la CEGOS ou l'on apprend que 84 % des salariés français rentrent dans les critères de ce que l'on qualifie l'engagement dans l'étude. Que le lien entre performance économique et le sentiment d'être heureux au travail n'est pas si évident ou que le fameux effet Hawthorne est contesté (voir les sources sur [www.e-rh.org](http://www.e-rh.org)).

Avec un peu de recul... Bien sur, cette communication est tronquée, les chiffres annoncés sont au service d'un business, celui du bonheur au travail. Ils ne résistent pas longtemps à une lecture attentive. Je ne peut que vous encourager moi aussi à continuer ce travail de fact-checking,

en incluant et en refusant de prendre ce que je vous ai dit pour argent comptant... faites vous votre propre idée, sur la base de faits vérifiables et pas sur de vagues impressions, qui vous inciteraient à adhérer à ces discours manipulateurs.

Maintenant, cette mise en lumière des faiblesses de raisonnement, nous ne sommes pas les seuls à savoir la faire. Relayer et Porter de tels éléments sans être capable de les justifier ne conduit qu'à deux situations :

- La dé-crédibilisation de ceux qui les relaient dans l'entreprise et ailleurs
- Un effet contre productif pour ce que l'on voulait défendre initialement.

Alors, montrons que nous ne sommes pas crédules ou endormis dans la douce béatitude des propos lénifiants de quelques consultants ou gourous en entreprise. Quelques soient les sujets, la qvt, le big data, l'utilisation des réseaux sociaux, les relations sociales, et plus encore sur les sujet dans l'air du temps, exprimons notre désir de rigueur et une exigence de bon aloi. Nous y gagnerons tous et la crédibilité de la fonction RH n'en sera que renforcée.

*François GEUZE*





# Les coachs

Nouveaux animateurs socioculturels en entreprise ?

## ***Les coachs : les nouveaux animateurs socioculturel en entreprise ?***

Dans les années 70 est née une nouvelle catégorie professionnelle : les animateur socio-culturel. Sous le prétexte officiel de permettre l'accès à la culture des publics défavorisés, ils étaient chargés d'assurer la paix sociale. il avait pour fonction n'animer (ou d'amuser ?) les publics en grande difficulté pour qu'ils ne pensent pas trop à se révolter. Gardien de la paix comme peuvent l'être les éducateurs de rue, ils ont une fonction de mettre de l'huile là où les frottements sociaux risquent de faire des étincelles.

L'entreprise est aussi un espace de frottement. La tension devient de plus en plus grande dans l'entreprise et les frottements deviennent de plus en plus source d'étincelle et de souffrance. Le développement et surtout la banalisation du métier de coach a radicalement transformé une pratique plutôt élitiste destinée au départ à faire réfléchir des dirigeants à des prix très élevés. Le coach était une sorte de « sphinx gourou » une sorte de sage qui venait, pour un prix complètement prohibitif déranger le dirigeant et éveiller sa conscience.

Puis sa banalisation est venue principalement par la mise sur le marché de quadra et quinquas dont l'entreprise ne voulait plus ou qui ne voulaient plus de l'entreprise.

Cette banalisation s'est accompagnée d'une dévalorisation économique du métier de coach et en même temps d'un déplacement de la fonction. Comme l'animateur socioculturel, le coach vient mettre de l'huile partout où ça frotte. Le coach a perdu sa spécificité élitiste : On voit arriver sur le marché du coaching des personnes dont on se demande quand on les voit officier qui du client ou du coach soigne l'autre ?

Les coaches se dotent d'outils de plus en plus nombreux et très amusants. Les séminaires de formation au coaching se mettent à ressembler aux formations d'animateurs socioculturels. Plus que d'éclairer, le coach devient un amuseur dans le sens premier d'amuser : détourner le regard de ce qui est important.

Le coach devient une sorte de prestidigitateur qui escamote les problèmes de l'organisation en agissant sur les personnes. Et généralement les personnes qui ne sont pas en situation de décider de leur sort mais qui souffrent quand même.

Le coaching dans sa forme initiale est un outil très puissant. Comme tous les outils puissants il doit être utilisé avec un grand discernement : « à dose homéopathique ». User du coaching à outrance peut générer des problèmes inattendus un peu comme on peut le voir avec les antibiotiques : Les conséquences ne sont pas toujours mesurables à court terme. On peut toutes fois être alerté sur quelques problèmes à venir.

Le coaching est une démarche individuelle. L'expérience montre que lorsqu'on fait coacher l'ensemble des managers d'une même entreprise par une armée de coach on atomise les relations interindividuel-

les. Chacun ayant un coach à qui parler, il ne ressent plus le besoin de parler avec ses collègues : il solde avec son coach son besoin de parler. Cette stratégie renforce l'individualisme au lieu de créer du collectif, de la communauté. Ce qui a tendance à servir les organisations pyramidales ou les individus sont en compétition plutôt que de générer l'esprit d'équipe. En acceptant le contrat d'agir sur les individus le coach participe de la division des acteurs et contribue à perpétuer l'idée que les problèmes de l'entreprise sont des problèmes d'individus et pas d'organisation.

En même temps l'émergence du coaching est un discours sur un besoin réel en entreprise : l'accompagnement. On peut noter que l'accompagnement a tendance à remplacer la formation dans le développement du professionnalisme au travail. Le coach récupère par là la mission du formateur : contribuer au développement des compétences et du professionnalisme. Après avoir remplacé l'animateur socioculturel, le coach a tendance à remplacer le formateur.

Mais le coaching comme démarche individuelle contribue à interdire que de l'identité collective se crée. Or ce dont souffre le monde du travail, et l'entreprise en particulier c'est justement de la perte des collectifs. Comme le dit PY Gomez , l'organisation ne remplace pas la communauté. Je rajouterais que l'organisation comme palliatif à la communauté fini par l'empêcher

L'usage immodéré du coaching participe de l'atomisation des relations et contribue à interdire la communauté de se construire autour du travail.

Ce dont les acteurs de l'entreprise ont besoin, c'est plutôt de démarches qui les accompagnent collectivement pour les aider à se professionnaliser ensemble, reconstituer le collectif que générait l'esprit métier et qui

s'est dilué avec la disparition relative de la notion de métiers dans l'entreprise actuelle. Dans l'entreprise en mutation, les métiers sont devenu protéiforme et les flous dans leurs limites ne permettent pas aisément aux individus de s'y référer pour affirmer une identité professionnelle. Doit-on réinventer la notion de métier ou trouver des moyens de créer autrement de la communauté au travail et de l'identité professionnelle ? Mais c'est une autre question

En tout cas il me semble nécessaire de redéfinir le coaching par rapport à sa mission première et de qualifier d'une manière distincte les différentes formes d'accompagnement, leurs intentions et les effets attendus ainsi que les espaces où elles peuvent s'appliquer.

Denis BISMUTH

1. Qui n'est pas coach de quelque chose de nos jours ?
2. Pierre-Yves Gomez, Le travail invisible. Enquête sur une disparition, François Bourin Éditeur



# Les gourous

Mesdames et Messieurs les Gourous, foutez nous la paix !

Avec l'Economie, notre secteur d'activité, celui des Ressources Humaines, est certainement l'un des plus perméables à l'invasion de gourous de tout poil... La différence avec l'Economie, tient dans le fait que le ticket d'entrée est nettement moins cher. En Economie, un prix Nobel est souvent exigé ou une responsabilité ministérielle présente ou passée accompagnée de moult ouvrages. En RH, il suffit bien souvent d'un titre universitaire, parfois de seconde catégorie, d'avoir occupé un poste de DRH quelques années quelques soient les résultats du passage, d'être capable de manier les évidences comme s'il s'agissait d'innovations récentes. Après tout, ce ne serait pas si grave si les entreprises acheteuses n'avaient qu'à s'en prendre à leur naïveté.

Si aujourd'hui, mon coup de gueule circonstanciel les prend en ligne de mire, c'est qu'ils polluent mon champ visuel, en particulier sur les réseaux sociaux, qu'ils sont dangereux non seulement pour les entreprises mais surtout pour les collaboratrices et collaborateurs qu'elles emploient, et enfin pour la profession RH elle-même... avec l'effet DRH bashing associé

Pollution : sur les quelques réseaux sociaux où je passe un peu de temps, les informations et prises de position péremptoires sont légions.

Qu'elles viennent de fournisseurs de logiciels qui réinventent le monde sur la base de données totalement discutables, d'universitaires en manque de reconnaissance qui aimeraient se donner l'illusion de connaître l'Entreprise, ou encore de pseudo-scientifiques qui vous expliquent que les neurosciences peuvent être utilisées en permanence sur l'ensemble de la chaîne RH, y compris par des personnes qui n'ont rien de scientifiques... On a ainsi envie de « faire le ménage », de tourner le pouce vers le bas pour prévenir les amis... attention arnaque ! Et bien non, dans l'heure qui suit, des commentaires à la sensibilité tremblante viennent conforter le scripteur dans la justesse de ses propos. C'est ce que les plus anciens ont déjà connu il y a quelques années avec l'utilisation des « sciences occultes ». Je repense à cette phrase d'un humoriste : « si l'abus de pub tue la pub, l'abus de connerie n'a jamais tué un con ! » Si vous regardiez réellement les programmes des conseillers en QVT ou de nombres de coaches, vous seriez surpris...

Danger : il est réel. Ces acteurs qui, malgré tout pour un certain nombre, présentent bien, ont un sens marketing élevé, et des titres rassurants, sont capables d'enjôler des décideurs pour de mauvaises raisons. Ces décideurs sont parfois réellement vertueux dans leur questionnement et pensent réellement au bien-être des salariés et à la performance de l'entreprise. L'obligation de moyens est alors une bonne excuse. Si la rémunération du « consultant-gourou » était proportionnelle et soumise aux résultats, il y en aurait peut-être un peu moins... Car, au mieux, il va en être des préconisations comme de la « médecine douce »... (sans commentaire) au pire (et c'est cela qui m'inquiète) c'est le concept de « non-retour » qui est terrible. Prenons le cas d'une entreprise dite « libérée » pour faire suite à une prescription et qui se rend compte qu'elle doit changer de cap : combien d'agents de maîtrise en

auront fait les frais, combien d'espoirs déçus chez les opérateurs, et que d'argent perdu. Pas pour le « Gourou » bien entendu.

RH bashing : Sur quoi repose le RH bashing médiatique ? Sur les conséquences d'un dialogue social avorté, sur l'impossibilité de faire passer l'humain avant le financier ? Peut-être... Mais plus insidieusement, sur les outils douteux, sur les accusations de professionnalisme incertain, et plus globalement sur une légitimité suspecte (tout le monde peut devenir DRH). Et qui véhicule cela ? Si, sur les premiers points les journalistes sont souvent les fers de lance de ces accusations, voire des cinéastes ou des chanteurs, les autres métiers de l'entreprise, les collègues et confrères sont, parfois sans le savoir, les dénonciateurs de ces mauvaises pratiques. Et lorsqu'on remonte à la source, on trouvera toujours une lecture, une rencontre, une influence malsaine. On trouvera toujours un petit « gourou »...

Et il y en a marre, mettons ces gourous hors l'entreprise... et nous ne verrons peut être plus dans nos boites mails de la pub pour « la méditation des patrons », « atteindre la clarté dans son travail », « l'agile RH », « la mesure de l'intelligence émotionnelle » ou encore « le leadership de Mandela »... Alors il est grand temps de faire le ménage... En recrutement, en formation, en management, en SI, soyons vigilants. Donnons-nous la peine de ne pas croire « sur parole ». Ce n'est pas parce que les RH ne sont pas une science exacte qu'il faut tomber dans l'irrationnel, ce n'est pas parce que nous n'avons pas encore les arguments capitalistiques qu'il nous faut nous dédouaner d'une absence de vision gestionnaire. Ce n'est pas parce que le packaging est au top que le contenu est pertinent ; ce n'est pas parce que les injonctions promettent le bonheur (même au travail, un comble !) qu'il faut les accepter...

Etre DRH c'est sérieux ! Ce ne veut pas dire triste et rabat-joie, ça signifie simplement que c'est un métier, des techniques, des compétences et des qualités. C'est donner à l'entreprise les effectifs capables d'accompagner la stratégie au moment où il le faut, avec toute l'anticipation nécessaire, et c'est permettre aux personnes qui composent cet effectif de se réaliser et de prendre du plaisir à participer à ces projets. Ce n'est ni imaginer imposer une idée du bonheur, ni faire le bonheur des gens contre leur volonté...sinon on est soi-même un « gourou »...

*André PERRET*



# J'accuse

Lettre à Monsieur ...

Président ...

Monsieur le Président,

Me permettez-vous, dans ma gratitude pour le bienveillant accueil que vous m'avez fait un jour, d'avoir le souci de votre juste gloire et de vous dire que votre étoile, si heureuse jusqu'ici, est menacée de la plus honteuse, de la plus ineffaçable des taches ?

Vous êtes sorti sain et sauf de basses calomnies, vous avez conquis les coeurs de certains. Vous apparaissez rayonnant dans l'apothéose de cette fête démocratique que sont les différentes négociations interprofessionnelles récentes et à venir (notamment sur le statut cadre en 2016), et vous vous préparez à l'exercice difficile de la modernisation du code du travail, qui couronnera notre grand siècle de travail, de vérité et de liberté.

Mais quelle tache de boue sur votre nom que cette abominable affaire de l'Entreprise dite Libérée ! Un ensemble de reportages vient, par ordre, d'oser acquitter des pratiques dignes de la pire autocratie et de la révolution prolétarienne, soufflet suprême à toute vérité, à toute justice.

Et c'est fini, le monde de l'entreprise a sur la joue cette souillure, l'histoire écrira que c'est sous votre présidence qu'un tel crime social a pu être commis. Puisqu'ils ont osé, j'oserai aussi, moi. La vérité, je la dirai, car j'ai promis de la dire, si la justice, régulièrement saisie, ne la faisait pas, pleine et entière. Mon devoir est de parler, je ne veux pas être com-

plice. Mes nuits seraient hantées par le spectre des innocents qui expient là-bas, dans la plus affreuse des tortures, des crimes qu'ils n'ont pas commis. Et c'est à vous, monsieur le Président, que je la crierai, cette vérité, de toute la force de ma révolte d'honnête homme. Pour votre honneur, je suis convaincu que vous l'ignorez. Et à qui donc dénoncerai-je la tourbe malfaisante des vrais coupables, si ce n'est à vous, le premier "patron" du pays ?

...

Mais cette lettre est longue, monsieur le Président, et il est temps de conclure.

J'accuse nombre de coachs d'avoir été les ouvriers diaboliques de l'erreur managériale, en inconscient, je veux le croire, et d'avoir ensuite défendu leur oeuvre néfaste, depuis trois ans, par les machinations les plus saugrenues et les plus coupables.

J'accuse certains journalistes, tout au moins par faiblesse d'esprit, d'une des plus grandes iniquités du siècle.

J'accuse nombre de gourous de l'entreprise libérée d'avoir eu entre les mains les preuves certaines de la différence fondamentale vis à vis du management entre les "PME/PMI" et les "Grands Groupes" et de les avoir étouffées, de s'être rendu coupable de ce crime de lèse-humanité et de lèse-justice, dans un but bien mercantile et pour sauver leurs interventions rémunérées à prix d'or.

J'accuse d'autres coachs, regroupées en congrégation sur différents groupes de réseaux sociaux de s'être rendus complices du même crime, sans doute par passion congrégative et peut-être par cet esprit de corps qui fait de ce concept fumeux l'arche sainte, inattaquable.

J'accuse les gourous et marchands de l'entreprise libérée d'avoir fait une enquête scélérate, j'entends par là de ne retenir que les éléments à l'encontre de l'encadrement de la plus monstrueuse partialité, dont nous avons, dans les interventions au sein des TEDx, d'impérissables monuments de naïve audace.

J'accuse ces mêmes gourous, d'avoir fait des rapports mensongers et frauduleux, à moins qu'un examen médical ne les déclare atteints d'une maladie de la vue et du jugement.

J'accuse nombre d'entreprises dites libérées d'avoir mené dans la presse, particulièrement sur les réseaux sociaux, une campagne abominable, pour égarer l'opinion et couvrir leur faute.

J'accuse enfin ces coachs et consultants pourvoyeurs de Bonheur en boîte d'avoir violé le droit, en condamnant l'encadrement sur de vagues impressions et ouïe dire, et ces même personnes d'avoir couvert cette illégalité, par ignorance, en commettant à son tour le crime juridique d'acquitter sciemment un coupable, l'entreprise libérée et son cortège de dysfonctionnements confinant à la maltraitance organisationnelle.

Quant aux gens que j'accuse, je ne les connais pas, je ne les ai jamais vus, je n'ai contre eux ni rancune ni haine. Ils ne sont pour moi que des entités, des esprits de malveillance sociale. Et l'acte que j'accomplis ici n'est qu'un moyen révolutionnaire pour hâter l'explosion de la vérité et de la justice.

Je n'ai qu'une passion, celle de la lumière, au nom de l'humanité qui a tant souffert et qui a droit au bonheur. Ma protestation enflammée n'est que le cri de mon âme. Qu'on ose donc me traduire dans un débat public et que l'enquête ait lieu au grand jour ! J'attends.

Veillez agréer, monsieur le Président, l'assurance de mon profond respect

*Avec un profond respect pour Emile ZOLA,  
dont nous avons ici transformé les propos.*





# Les MECREANTS

Le collectif des MECREANTS (Mettre l'Entreprise face au Changement avec Réalisme, par l'Echange et l'Analyse des Nouvelles Tendances sans Storytelling) s'est structuré spontanément sur les réseaux sociaux. Il est constitué de différents experts, principalement issus de la sphère de l'observation et de la veille sociale. Nous ne sommes pas coachs (sauf un) et ne faisons pas commerce de notre position face à l'entreprise libérée. Nous n'avons rien à vous vendre, mais à donner. Donner un esprit critique, une logique dépassant les fausses évidences et les solutions simplistes. Tout n'est pas à prendre, tout est à délibérer. Au delà des valeurs partagées, de cette volonté de mettre en débat l'entreprise de demain, les MECREANTS font la synthèse d'expériences opérationnelles, de conseil et parfois de recherche opérationnelle. Ils sont ici cités avec leurs seuls domaines d'expertise

- *Vincent BERTHELOT, Observation Sociale, Relations Sociales, Marketing RH*
- *Patrick BOUVARD, Philosophe*
- *Philippe CANONNE, DRH, Stratégie & Prospective*
- *Eric DELAVALLEE, Organisation*
- *Pierre DENIER, Accompagnement, «libéré d'une entreprise libérée»*
- *François GEUZE, Observation Sociale, Relations Sociales, SIRH*
- *Hubert LANDIER, Relations Sociales*

- *Loïc Le MORLEC, Supply Chain & Organisation*
- *Denis MONNEUSE, Sociologue, auteur du «Silence des Cadres»*
- *André PERRET, Ressources Humaines*
- *Martin RICHER, Responsabilité Sociale de l'Entreprise*
- *Anaïs VICTOR, Technologies de l'Information & Méthodes Agiles*
- *Victor WAKNINE, Performance économique et sociale des organisations*

Dans le présent recueil, nous avons également Denis BISMUTH, qui n'est pas à proprement parler un MECREANTS, mais l'un des trop rares observateurs de cette mode managériale faisant le pont entre partisans et détracteurs. Sa présence est pour nous importante, car l'entreprise délibérée se fera aussi avec les tenants de l'entreprise libérée.

# La fin de l'illusion

Le travail change, le travail évolue ... souvent sous l'impulsion de nouveaux usages portés par des techniques ou technologies. Ces changements, qu'ils soient subis ou choisis, impliquent généralement davantage d'autonomie pour les personnes (peut on encore parler de collaborateurs ?) et de souplesse pour les entreprises. L'intérêt pour ces nouvelles formes d'organisation du travail est le résultat de phénomènes qui se renforcent mutuellement, entre autres :

- Une situation économique tendue, avec un chômage de masse, qui invite à repenser les éléments constitutifs de la performance
- L'affaiblissement des collectifs de travail
- L'individualisation des besoins (notamment en terme de reconnaissance) et les idéaux démocratiques qu'ils sous-tendent.
- La perméabilité croissante entre sphère professionnelle et sphère personnelle

Face à ces mouvements de fond, qui dessinent quelques tendances durables, les expériences pour reconcevoir l'entreprise, le management et le rapport au travail sont nombreuses. Portée par une culture « start-up » l'entreprise libérée fait, dans les médias tout du moins, la course en tête. Mais cette mode fait-elle tout ou partie de la solution aux enjeux de l'entreprise du futur ?

« L'entreprise libérée », à supposer qu'elle puisse être définie, répond aux caractéristiques suivantes : chacun des salariés, se fondant sur un projet commun auquel il adhère, sait ce qu'il a à faire dans le cadre de sa fonction sans qu'il soit nécessaire de lui en donner l'ordre et d'en contrôler ensuite l'exécution. Il suffit pour cela que les dirigeants sachent lui faire confiance. Pour alléchant qu'il soit un tel programme suscite toutefois toute une série d'observations vous trouverez ici, regroupés les positions de quelques observateurs avertis ...