

L'entreprise schizophrène, entre rationalisation et coopération

Par Jean-Pierre Bouchez, 11 mars 2016

Le management des grands groupes peine à trouver l'équilibre entre les injonctions paradoxales d'un contrôle accru et les vertus de l'autonomie

PAR JEAN-PIERRE BOUCHEZ

Tel Janus et ses deux faces, et singulièrement depuis une quinzaine d'années, les grands groupes français sont soumis à une tension paradoxale entre, d'une part, le management de type « collaboratif » – notamment avec le déploiement des réseaux sociaux – et, d'autre part, le management strictement « gestionnaire », qui poursuit la rationalisation du travail. Depuis peu, le retour du courant de « l'entreprise libérée », illustrée par des auteurs devenus des vedettes, à l'image d'Isaac Getz, auteur, avec Brian Carney, du best-seller du management, *Liberté & Cie* (Fayard, 2012), vient alimenter le débat.

Le courant de la rationalisation s'est déployé il y a déjà maintenant un siècle en France, sous l'influence de Taylor et de son réseau composé de savants comme Henry Le Chatelier (1850-1936), d'industriels comme Renault et Michelin, et de son disciple, le très actif ingénieur conseil Clarence Bertrand Thompson (1882-1969). Il s'est, depuis, profondément affiné et raffiné.

Les fameux « bureaux des méthodes », notamment, sont toujours largement présents, comme en témoigne l'enquête menée par Marie-Anne Dujarier (*Le Management désincarné*, La Découverte, 2015). La sociologue met en exergue le rôle joué par ceux qu'elle nomme « les planneurs », ces nouveaux « ingénieurs des méthodes » qui regroupent nombre de fonctions support. Ces géomètres sont mandatés par les dirigeants pour rationaliser à distance, et de manière souvent impersonnelle, les activités productives des salariés, au nom de la logique du « comment ». Il apparaît clairement que ce courant, du moins dans sa forme la plus poussée, a atteint ses limites.

Le courant collaboratif s'est développé en parallèle, ces dernières années, singulièrement au travers du déploiement des réseaux sociaux et des communautés professionnelles au sein des grandes organisations, associé aux effets amplificateurs des technologies. Une forme de gouver-

nance hybride et subtile apparaît ainsi à l'interface du formel et de l'informel, de la logique hiérarchique et la logique communautaire. Elle correspond à un besoin renouvelé d'expression et de partage de savoirs, en marge des démarches prescriptives.

Les dirigeants éclairés ont saisi les bénéfices de cette nouvelle « valeur collaborative » en hausse. Elle enrichit les liens sociaux, développe les échanges et la circulation de bonnes pratiques professionnelles et de « belles histoires », dont certaines sont de véritables pépites réutilisables, transposables et enrichissables dans d'autres contextes. Il va de soi que ces démarches collaboratives, qui conduisent à des résultats tangibles, ne peuvent pleinement se déployer que dans le cadre d'une culture où l'autonomie et l'initiative sont encouragées. Ce qui nous conduit sur le chemin de « l'entreprise libérée » (voir *Le Monde* du 17 février, « Jusqu'où peut-on "libérer" l'entreprise? »).

CONFIANCE

Ce mouvement, qui s'est récemment invité dans le débat, a été notamment popularisé et médiatisé par l'ouvrage de Getz et Carney. Dans la mouvance d'autres ouvrages récents, il recycle une idée développée il y a près d'un siècle par des auteurs pionniers comme l'Américaine Mary Parker Follett (1868-1933) et le syndicaliste français Hyacinthe Dubreuil (1883-1971). Dans leurs ouvrages respectifs, *The New State* (Kessinger Publishing) et *La République industrielle* (Bibliothèque d'éducation, 1928), ils prônaient déjà largement les principes d'autonomie au travail.

« L'entreprise libérée » repose sur des convictions fortes : adhérer à un projet commun, octroyer de l'autonomie et de la responsabilité aux salariés, rendre les injonctions et les contrôles superfétatoires dans un environnement fondé sur la confiance. Pour étayer leur propos, les auteurs s'appuient presque toujours sur les mêmes entreprises référentes (Gore, FAVI, SOL, Harley-Davidson...), aux résultats économiques, semble-t-il supérieurs à ceux de leurs concurrents.

On objectera que ces *success stories* reposent sur une armature concep-

tuelle aussi peu robuste que l'a été l'un des plus grands best-sellers du management au XX^e siècle, *In Search of Excellence* (HarperBusiness, 2006), de Thomas Peters et Robert Waterman, dont il faut rappeler que la majorité des soixante-deux entreprises présentées en référence ont rencontré, ensuite, de sérieux problèmes... Sur le terrain, des observateurs attentifs soulignent que la présence de « leaders libérateurs » et l'injonction à « l'automotivation » créent des pressions sociales qui peuvent être déstabilisantes – voire oppressives – pour les acteurs concernés.

Il n'empêche que ce mouvement ne peut laisser indifférents les praticiens éclairés du management, car il pose, de nouveau, de réelles questions et propose des réponses, à ce jour insuffisamment étayées et argumentées, mais qu'il importe d'enrichir par des investigations robustes et des expérimentations probantes au-delà des quelques entreprises régulièrement citées.

Les grandes entreprises sont traversées par deux lignes de force – rationalisation contre collaboration, voire libération –, dont il faut s'efforcer de trouver, au cas par cas, un positionnement judicieux, courageux et offensif, souvent fragile et précaire. Une chose – au moins – apparaît clairement : la logique de la participation et de la compréhension fondée sur le « pourquoi » l'emporte clairement sur celle du seul « comment ». La ligne de crête est ensuite assurément subtile à baliser ; elle repose souvent sur des idées simples, mais fortes, que nous observons sur le terrain.

Par exemple : pratiquer la présomption de confiance, favoriser et reconnaître la « valeur collaborative » de l'échange et du partage, notamment sur le principe de communautés professionnelles, déployer des contrôles raisonnables et tempérés, mais... rester lucide face aux effets de mode et au « buzz » propagés par les gourous du management. ■



Jean-Pierre Bouchez

est fondateur et dirigeant de la société Planet Savoir et chercheur associé au laboratoire de recherche en management à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines. Il est l'auteur de « L'Économie du savoir » (De Boeck, 2013)