

L'entreprise libérée, « entre excès d'honneur et excès d'indignation »

Dans une tribune au « Monde », Jean-Pierre Bouchez, chercheur en sciences de gestion, explique que les initiatives autour du bonheur au travail méritent d'être analysées en profondeur, au-delà des effets de mode.

LE MONDE ECONOMIE | 01.06.2017 à 16h33 |

Par Jean-Pierre Bouchez (Chercheur associé au laboratoire de recherche en management, université de Versailles-Saint-Quentin)



TRIBUNE. Le thème de « l'entreprise libérée » s'est positionné depuis peu au cœur des débats sur le renouvellement et la transformation des pratiques managériales. La raison de cet engouement et de cette médiatisation en France, qui s'assimile à une forme de « *mainstream* », est en partie liée à un phénomène classique : la publication d'un best-seller, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, par Isaac Getz et Brian Carney en 2012 (Fayard). En témoigne plus largement le fort succès d'audience grand public de la diffusion sur Arte en février 2015 du reportage intitulé « Le bonheur au travail ».

Rappelons que le syndicaliste et auteur prolifique Hyacinthe Dubreuil (1883-1972) avait déjà, dans les années 1930, largement abordé le sujet dans deux ouvrages aux sous-titres significatifs : « *L'organisation du travail fondé sur la liberté* » (titré : *À chacun sa chance*, 1935), et « *La libération des entreprises individuelles dans une entreprise géante* » (titré : *L'exemple de BAT'A*, 1936).

D'autres courants participatifs plus récents sont apparus à partir des années 1950, comme ceux initialisés par le Tavistock Institute of Human Relations de Londres qui alimenteront dans les années 1960 le courant de la démocratie industrielle en Europe du Nord, et trouveront en France une expression dans les années 1970 à travers le courant des Nouvelles formes d'organisations du travail (NFOT).

Vision quasi idyllique

Getz définit l'« entreprise libérée » dans un texte académique publié à l'été 2009 (*California Management Review*, n°4), comme « *une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions qu'ils considèrent comme être les meilleurs* ».

Cette vision quasi idyllique est illustrée à travers un condensé de « *stories telling* » présentées dans *Liberté & Cie*, décrivant et mettant en exergue des entreprises libérées référentes (Gore, Favi, SOL, Harley-Davidson...), par des leaders visionnaires, charismatiques et inspirants. Ces derniers auraient ainsi révolutionné la culture de leur firme, dont ils sont le plus souvent les propriétaires, facilitant une posture de héros incarnant à eux seuls cette démarche.

L'« entreprise libérée » repose donc sur quelques convictions fortes : adhérer à un projet commun, octroyer de l'autonomie et de la responsabilité aux salariés, rendre les contrôles superfétatoires dans un environnement fondé sur la confiance, accroissant ainsi les performances des organisations et le bonheur des salariés... Le tout au prix d'une réduction drastique des structures hiérarchiques et des fonctions support.

Naturellement, cette promesse ainsi exprimée a fait l'objet de multiples critiques de professionnels et d'observateurs attentifs. Certaines peuvent paraître excessives : imposture, asservissement, tyrannie, etc. D'autres peuvent être recevables : régulation sociale insuffisante, montée des risques psychosociaux, turnover important, pression de groupe, gestion de carrière aléatoire, etc.

Témoignages des salariés rarissimes

Cette liste peut d'ailleurs être utilement complétée : une forte dépendance à l'égard de ces leaders libérateurs quasiment seuls à s'exprimer sur les performances déclarées de leurs firmes ainsi « libérées » : les témoignages des salariés sont rarissimes. Par ailleurs, il n'a encore jamais été scientifiquement démontré que le « bonheur » au travail favorise systématiquement cette performance. Mais peut-on prétendre faire le bonheur des salariés malgré eux ?

On assiste ainsi à une forme d'affrontement quasi idéologique entre les tenants de la « libération » et ceux de « l'exploitation », à travers une polarisation entre un excès d'honneur et un excès d'indignation, rendant le débat nécessairement clivant et réducteur.

Il n'empêche que cette démarche et le débat qu'elle suscite doivent être pris au sérieux, au moment où l'on semble assister à une forme d'épuisement du management par les processus et que des études robustes, comme celle de la Direction des statistiques du ministère du travail (Dares, « Autonomie dans le travail », *Synthèse Statistiques* n° 16, octobre 2015), relèvent précisément que l'autonomie au travail régresse en France pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles.

Innovation ou effet de mode ?

Il importe donc de qualifier ce mouvement : relève-t-il d'une innovation managériale de rupture ? ou d'un simple effet de mode ? Il s'inscrit certes dans la filiation des théories sur la participation fondées sur des références partagées (autonomie, confiance, responsabilité des équipes, etc.). Mais, il s'en distingue cependant, du moins dans ses pratiques apparemment les plus abouties, qui sont aussi les plus médiatisées (exemple : Favi, probablement la plus convaincante).

On peut alors parler d'une forme de rupture (même si l'effet de mode s'en empare inévitablement) au regard d'un marqueur fort, selon lequel la participation démocratique s'applique quasiment à toutes les prises de décision de l'entreprise (recrutement, investissement, voire rémunération). À cela il convient d'y associer une implication puissante et prégnante de son leader. Mais on peut légitimement penser que le modèle est surtout pensé pour les organisations de taille réduite.

Devant l'insuffisance d'investigations sérieuses, il est bienvenu que les chercheurs s'emparent progressivement de la question (notamment : une thèse robuste mais critique d'Hélène Picard, soutenue en décembre 2016, et surtout, une contribution éclairante autour de Patrick Gilbert, parue en mars 2017 dans la revue *Gérer & Comprendre*). Le mouvement reste encore en construction, mais il suggère – et c'est heureux – des coopérations et des controverses assurément prometteuses entre chercheurs et acteurs de l'entreprise libérée. À suivre donc...

J **Jean-Pierre Bouchez** est créateur de la société Planet Savoir et l'auteur de « L'entreprise à l'ère du digital. Les nouvelles pratiques collaboratives » (De Boeck, 2016).
