

Management : comment se désintoxiquer des modèles

LE MONDE | 11.10.2016 à 16h21 | Par Isaac Getz (Professeur à l'ESCP Europe)

Isaac Getz



L'entreprise libérée

Les textes qui l'ont inspirée
Les pionniers qui l'ont bâtie



Bâtir une organisation de travail idéale soulève chez un patron d'entreprise de nombreuses questions : Par où commencer ? De quoi ai-je besoin ? Comment procéder ? Ces questions sont légitimes. Mais se poser des questions doit-il pour autant immédiatement orienter un patron vers la recherche d'un modèle tout prêt et d'une recette pour le mettre en place ?

Beaucoup d'immeubles qui nous entourent se ressemblent, beaucoup de restaurants offrent les mêmes plats. Certes, cette offre ordinaire a sa place, mais ni l'architecture ni la cuisine ne seraient admirées si elles n'existaient pas en tant que phénomènes culturels et s'il n'y avait pas des créateurs qui ont inventé leurs propres solutions. La « cuisine d'auteur » en témoigne, aussi bien que ces immeubles « d'architecte » qui arborent le nom de leur créateur sur leur fronton.

Le modèle minimise l'implication du patron

Mais à la différence des architectes et des chefs cuisiniers, rares sont les patrons qui imaginent bâtir l'organisation de leur entreprise sans un modèle et une méthode pour la mettre en place. Bien sûr, il est très utile d'avoir des modèles dans les domaines des SI (systèmes d'information) ou de la « Supply Chain » [chaîne logistique]. Mais peut-on et doit-on tout modéliser dans l'entreprise ?

Sommes-nous à ce point les suiveurs inconditionnels de Taylor ? C'est bien lui, persuadé de la toute-puissance de l'approche scientifique des modèles dans l'entreprise, qui a convaincu Harvard de lancer le premier MBA de l'histoire en 1908.

Lire aussi : [Management libéré : faut-il lire Tom Peters ?](#)

Il sera tentant d'accuser les MBAs d'être à l'origine de cette addiction des managers et des dirigeants aux modèles. Toutefois, les écoles d'architectures enseignent aussi les approches développées par les architectes comme Le Corbusier ou par les mouvements comme le Bauhaus. Mais cela n'empêche pas de nombreux architectes de chercher leurs propres chemins créatifs plutôt que de suivre ceux déjà parcourus. Et si les écoles de cuisine enseignent aux chefs en herbe à reproduire les recettes

d'Auguste Escoffier (1846-1935), cela n'empêche pas ces derniers de rêver et d'inventer leurs propres recettes.

En vérité, si les patrons sont tant attachés aux modèles, c'est qu'ils y trouvent des avantages. Bâtir une organisation avec un modèle, c'est plus rapide. Inventer, faire des essais, commettre des erreurs, cela demande bien plus de temps qu'appliquer un modèle tout prêt. C'est aussi moins risqué : le modèle a déjà été testé, et ses applications antérieures permettent d'estimer l'investissement nécessaire. Enfin, le modèle minimise l'implication du patron : il peut confier sa mise en place à quelqu'un d'autre, interne ou externe.

Hiérarchie

Mais si l'on est fidèle aux principes enseignés dans les MBAs, pour prendre une bonne décision, il ne faut pas considérer que les avantages. Or les modèles présentent bien des inconvénients et des limites, surtout quand il s'agit de modéliser l'organisation de travail.

En théorie, l'organisation de travail vise un mode de coordination des acteurs de l'entreprise pour maximiser leur performance collective. En théorie aussi, la majorité écrasante des entreprises et des administrations n'utilise qu'un seul modèle – la hiérarchie – devenue, par conséquent, le modèle dominant.

Il est intéressant que ce modèle ait émergé, selon le philosophe et physicien Marc Halévi, comme réponse au problème que se sont posés les premiers patrons au début de la révolution industrielle et de la division du travail : « *Comment coordonner le maximum de personnes avec un minimum d'encadrants ?* ». La solution mathématique est la hiérarchie. On attribuerait même, en partie, au modèle hiérarchique le grand progrès des pays industrialisés, car il maximiserait la performance collective des acteurs de l'entreprise.

Lire aussi : [L'entreprise schizophrène, « entre rationalisation et collaboration »](#)

Mais lisons ce que Bill Gore, le patron fondateur de Gore-Tex, dit de ce modèle : « *Toute organisation couronnée de succès comporte, par-delà la façade de la hiérarchie autoritaire, une structure [qui se fonde sur] les interactions entre les individus, l'engagement personnel dans les responsabilités partagées par le groupe, le leadership naturel et la discipline imposée par le groupe. Ce type d'organisation est performant et la majorité d'entre nous sont ravis de « contourner » les procédures officielles et de choisir la méthode la plus simple et la plus directe. Le détournement légendaire des procédures militaires officielles par les sous-officiers en est un exemple. Tous les leaders militaires judicieux utilisent secrètement [cette structure implicite].* »

Et puisqu'on parle de l'armée, à laquelle on attribue l'idée même de coordination par l'encadrement, citons Colin Powell, l'ancien chef d'état-major des armées des Etats-Unis : « *Les organigrammes et les beaux titres ne comptent presque pour rien* ».

Un organisme vivant et évolutif

Mais au-delà de l'armée, toute personne qui a travaillé dans une entreprise sait que si la coordination ne reposait que sur les lignes hiérarchiques d'un organigramme, l'entreprise serait vite paralysée. Derrière chaque hiérarchie formelle, il y a un mode d'organisation implicite. Certains sont fondés sur les intérêts politiques, d'autres sur des attachements tribaux. D'autres encore sont fondés sur les valeurs dont parle Bill Gore.

Et puisque les interactions sont rarement figées, l'organisation est du coup un organisme vivant et évolutif. Modéliser le vivant peut avoir un certain intérêt, mais modéliser un collectif humain ? C'est dangereux car cela mène à l'instrumentalisation des hommes, qui deviennent des ressources, des biens, voire des simples pièces d'un mécanisme.

Lire aussi : [Faire confiance est-il vraiment dangereux? L'expérience Chrono Flex de l'« entreprise libérée »](#)

Ce « vivant » incarné dans le mode implicite d'organisation est en conflit avec le modèle hiérarchique officiel, et il en paie le prix. Il y a d'abord les conséquences, démontrées par la recherche, du stress au travail, allant des somatisations légères — mal du dos, eczéma, insomnie — aux maladies cardiaques. Or la cause principale du stress au travail est le manque du contrôle sur ses propres activités, contrôle exercé par le supérieur. Maximisons-nous la « performance collective » quand tant de ses acteurs sont malades ?

Mais le contrôle dû à la subordination — l'essence même de la hiérarchie — a des conséquences encore plus graves. Voici ce que dit Hyacinthe Dubreuil (1883-1971), un ancien syndicaliste et grand penseur d'entreprise : « *Deux cents ans de frénésie productive ont noyé notre esprit dans la technique. La substance de nos cerveaux semble maintenant faite de poulies et d'engrenages. Les appels du cœur y ont été réduits au silence, et c'est un miracle si les ouvriers n'y ont pas entièrement capitulé, alors que tout semblait fait pour les ensevelir dans la nuit de l'esprit.* »

Lire aussi : [L'entreprise schizophrène, « entre rationalisation et collaboration »](#)

Maximisons-nous la « performance collective » quand tant de ses acteurs sont traités en individus sans âme ni intelligence ?

Les patrons pourraient ne pas voir ces inconvénients, s'ils abordaient le problème de l'organisation de travail comme des ingénieurs du génie civil, en appliquant le modèle traditionnel - le modèle hiérarchique. Mais chaque entreprise ou administration n'est pas simplement un énième chantier. C'est un collectif d'hommes et de femmes, avec son héritage humain et culturel unique. Plutôt que d'imposer un modèle, un patron peut devenir un architecte, un leader créatif qui impliquera les collaborateurs dans la co-invention d'un mode unique d'organisation qui reflète cet héritage.

Lire aussi : [« Les entreprises ont tort de demander aux jeunes de bien vouloir s'adapter à l'organisation en place si elle ne fonctionne plus »](#)

Certes, cela prend plus de temps, un temps qu'on ne peut prévoir. Ce mode résulte d'une co-construction qui dépend du rythme auquel les gens changent leurs comportements. Co-construction qui implique aussi l'étude des chemins des autres pour s'en inspirer. Mais s'inspirer n'est pas copier une recette.

Oui à la subsidiarité

Dire non à la subordination c'est rejeter le modèle hiérarchique. Dire oui à la subsidiarité, ce n'est pas appliquer un nouveau modèle mais inventer un mode d'organisation fondée sur la confiance et unique pour chaque collectif d'hommes et des femmes. L'homme politique Georges Clemenceau (1841-1929) a dit : « *Les cimetières sont pleins de gens irremplaçables, qui ont tous été remplacés.* » Une phrase qui s'appliquait au modèle traditionnel, avec son organigramme et ses postes.

Peut-on créer des modes d'organisation qui soient des communautés dont chaque membre est irremplaçable ? Des modes d'organisation qui permettront à la communauté de se recomposer, de trouver une autre manière d'accomplir l'activité d'une personne qui l'a quittée ? Mais qui feront de cette personne elle-même — et de tous ces liens qu'elle a construits — quelqu'un d'irremplaçable, quelqu'un qui a enrichi l'héritage unique de cette entreprise ?

La plupart des citations sont issues de *La liberté, ça marche !* (Flammarion, 2016).