

L'ENTREPRISE LIBÉRÉE, CRITIQUES ET MISE À L'ÉPREUVE D'UN MODÈLE TRANSFORMATIONNEL D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Ismâïla SENE

*Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Sociales - LARSES
Université Assane Seck de Ziguinchor
i.s74@univ-zig.sn*

Amadou Hamath DIA

*Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et Sociales - LARSES
Université Assane Seck de Ziguinchor
bdia@univ-zig.sn*

Abdoulaye NIANG

*Université Gaston Berger & Université Kocq Barma (Saint-Louis)
pniangabdou@yahoo.fr*

Résumé

Le présent article s'inscrit dans un débat théorique autour du modèle de l'entreprise libérée. Il s'agit d'un nouveau modèle managérial qui prône la suppression de strates hiérarchiques afin de libérer les salariés de toutes contraintes managériales, favorisant ainsi l'auto-organisation, l'auto-direction et l'autocontrôle, etc. Pour avoir bousculé les fondamentaux du management classique, ce modèle sera la cible de plusieurs critiques qui s'élèvent contre les dérives d'une vision « trop erronée » du management. Ainsi en prenant pour exemple une entreprise d'agrobusiness basée au Sénégal (Van oers Sénégal), l'article passe au crible ce modèle transformationnel avant d'arriver à la conclusion que son application risque de renforcer les comportements parasites, déjà à l'œuvre dans ladite entreprise, et par là-même compromettre son efficacité et ses performances. Ainsi, partant de cette position, nous souscrivons à la perspective d'un modèle de libération moins radical mais qui devra, pour s'adapter et performer en Afrique, s'enraciner dans les contingences socio-culturelles locales.

Mots clés : *entreprise libérée, entreprise libérante, organisation du travail, pratiques managériales.*

Abstract

This article is part of a theoretical debate on the "liberated enterprise" model. This is a new managerial model which advocates the elimination of hierarchical layers in order to free employees from all managerial constraints, thus promoting self-organization, self-direction and self-control, etc. For shaking up the fundamentals of classical management, this model has been the target of many critics, who have spoken out against the excesses of an "overly erroneous" vision of management. Taking as an example an agribusiness company based in Senegal (Van oers Sénégal), the article examines this transformational model before concluding that its application risks reinforcing the parasitic behaviours already at work in the company, thereby compromising its efficiency and performance. On the basis of this position, we

subscribe to the prospect of a less radical model of liberation, but one which, if it is to adapt and perform well in Africa, must be rooted in local socio-cultural contingencies.

Key words: *liberated enterprise, liberating enterprise, work organization, managerial practices.*

Introduction

L'organisation du travail, ou ce qu'il est convenu d'appeler le « travail d'organisation » (De Terssac, 1998 ; De Terssac et Lalande, 2002 ; De Terssac, 2011), en tant qu'objet des sciences sociales, constitue un domaine très dense en termes de productions tant empiriques que théoriques. Son évolution reste marquée par l'émergence de plusieurs approches qui proposent diverses explications des rapports sociaux au travail et/ou des modèles d'organisation du travail.

Des travaux classiques valorisant la rationalité absolue aux approches modernes voire post-modernes de type avant-gardistes en passant par les théories contemporaines à fort contenu sociologique, la réflexion sur le travail et les organisations a connu une évolution remarquable sous l'influence des dynamiques contextuelles ayant imprimé l'histoire des sociétés industrielles. Un foisonnement théorique qui offre aux enseignants, étudiants et aux praticiens d'importantes lunettes pour observer, lire et comprendre les dynamiques sociales en contexte de travail notamment au sein de nombreuses organisations relevant aussi bien du public, du privé que de l'associatif.

Bien évidemment, loin de constituer un corpus homogène, ces travaux sont marqués par des courants et des modèles parfois opposés qui dégagent des visions distinctes de l'organisation du travail et des comportements des acteurs au sein des organisations (L. Rouleau, 2007).

En Afrique, notamment dans le cadre de l'enseignement, ces modèles, produits hors du terrain africain, sont parfois repris et présentés sans être décontextualisés c'est-à-dire sans être mis à l'épreuve du contexte local. Le présent article souhaite ainsi rompre avec une telle tradition qui rend parfois obsolètes et inopérants les modèles proposés. Pour ce faire, l'article souhaite se saisir des débats actuels sur l'entreprise libérée pour voir en quoi ce nouveau modèle d'organisation du travail pourrait concorder ou pas avec les réalités organisationnelles africaines. Ainsi, en prenant pour exemple l'entreprise Van oers Sénégal (une entreprise d'agrobusiness basée au Sénégal), l'article essaye de saisir les potentiels effets sociaux d'une éventuelle application du modèle de l'entreprise libérée à Van oers Sénégal. Ce faisant, il s'inscrit dans l'analyse

des dynamiques de reconfiguration ou de transformation des relations de travail et des formes d'organisation du travail dans un contexte de capitalisme néolibéral.

L'article est bâti autour d'une revue documentaire et d'une connaissance sociologique de l'entreprise Van oers Sénégal émanant du croisement d'une observation participante par opportunité¹ ou participation observante (Soulé, 2007) et d'une série d'entretiens informels (non structurés) réalisés avec une vingtaine de salariés et cadres intermédiaires de l'entreprise.

L'article est structuré en quatre parties. Les deux premières présentent la tendance des débats sur l'entreprise libérée alors que la troisième procède au diagnostic de la compatibilité éventuelle du modèle avec les réalités organisationnelles à l'œuvre au sein de l'entreprise Van oers Sénégal et par ricochet dans le contexte africain. Ce diagnostic débouche sur l'identification des conditions managériales préalables au développement d'un modèle de libération d'inspiration africaine.

1. L'entreprise libérée, de l'espoir d'une libération aux dérives d'un modèle utopique

On attribue à T. Peters (1993), la paternité du concept d'entreprise libérée. Mais, le concept est rendu populaire dans la littérature française par I. Getz et B.M. Carney (2012) qui définissent l'entreprise libérée comme une entreprise où la majorité des salariés disposent de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise (Getz et Carney, 2012). En assumant une rupture radicale avec le management classique, le modèle de l'entreprise libérée a connu un grand succès chez certains auteurs bien qu'il fera l'objet de virulentes critiques de la part d'autres.

1.1. Une révolution managériale libératrice du travailleur

L'entreprise libérée est un modèle managérial innovant bâti autour d'une volonté de transformation radicale de l'organisation du travail, basé notamment sur la suppression de strates hiérarchiques pour libérer les salariés de toutes contraintes managériales. C'est un modèle

¹ Nous valorisons ainsi une série d'observations de circonstance réalisées de manière répétée, durant plusieurs séjours qui, à la base, n'étaient pas destinées à la recherche.

transformationnel qui bouscule les repères classiques des structures hiérarchiques qui ont marqué la société industrielle et suggère une structure sans mode de direction formelle (ANACT,² 2015). La valorisation à l'absolu de la liberté d'action et d'initiative des salariés est décrite comme un levier de performance pour les tenants de ce modèle.

L'un d'eux, D. Bismuth (2015), pense que le travailleur attend de son travail qu'il lui permette de se rendre compte qu'il a un véritable rôle et qu'il compte. Or, les processus verticaux que l'on trouve dans les entreprises classiques freinent toute autonomie du travailleur et le dépossèdent de la propriété de ses actes comme de sa faculté de réflexion³. Cela est, selon l'auteur, l'une des principales sources de souffrance au travail car le bien-être, dit-il, n'est pas seulement une question de qualité de vie matérielle mais aussi il est lié au fait de se sentir responsable de ses actes. C'est pour cette raison qu'il considère que la fin du contrôle hiérarchique permet de légitimer les travailleurs et de réduire les coûts économiques et psychologiques qu'engendrent de tels contrôles.

Par conséquent, il propose de mettre fin à ces contrôles et aux fonctions qui leur sont associés pour valoriser l'autonomie absolue du travailleur. Celle-ci sera ainsi basée sur l'auto-direction (chaque travailleur ayant son projet d'action), l'auto-organisation (chacun procède de la manière qui lui convient) ou encore l'autocontrôle (chaque travailleur contrôle lui-même son travail) car chaque acteur est le meilleur expert de sa pratique (Bismuth, 2015).

Il apparaît, selon ce modèle, que la transformation de l'entreprise passe nécessairement par la redéfinition voire la suppression des fonctions managériales, mettant ainsi fin aux distinctions hiérarchiques (Townsend, 1985) au sein de l'entreprise. Dans le principe de l'entreprise libérée, les fonctions managériales, si elles existent, sont radicalement réduites au rôle de filtre protecteur pour permettre aux opérationnels d'accomplir les tâches qu'ils estiment nécessaires et selon les conditions conformes à leur désir. Selon le modèle, la responsabilisation exige de libérer les salariés de toutes formes de contraintes imposées par l'organisation hiérarchique de type bureaucratique tout en leur accordant la liberté de choisir leurs priorités et de travailler à leur rythme. Ce modèle

2. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (France).

3. F. W. Taylor insistait dans le cadre de son organisation scientifique du travail (O.S.T), qu'il décrivit comme étant le « One best way », que les ouvriers dans l'entreprise n'étaient pas payés pour réfléchir (rôle qui revenait au top management et aux contremaîtres) mais plutôt pour exécuter les décisions.

accorde une importance capitale au bien-être au travail, lequel ne serait possible que dans une entreprise où tous sont intrinsèquement égaux, fonctionnant sans hiérarchie et où on laisse les travailleurs se commander et se motiver eux-mêmes (Goetz et Carney, 2012). Ici, l'ordre bureaucratique est perçu comme une entrave au bien-être et à la performance organisationnelle. L'enjeu est donc de casser la pyramide managériale pour libérer l'entreprise de sa forme bureaucratique inhibitrice du bien-être, de la motivation, de l'intelligence humaine et de l'efficacité. Tel que le conçoit T. Peters (1993), libérer l'entreprise c'est l'affranchir du poids écrasant de la hiérarchie et de l'hypertrophie de ses services centraux.

C'est pourquoi, on peut considérer que l'entreprise libérée porte l'ambition d'une fragilisation voire d'une mise à mort du management⁴. La fonction du responsable devient de moins en moins importante car le rôle du manager principal n'est plus de commander ni de contrôler mais de soutenir les individus et les équipes lors des prises de décisions et de les laisser faire. Aussi, le management intermédiaire, perçu comme un relais des informations montantes et des décisions descendantes, doit simplement disparaître. Les strates hiérarchiques, étiquetées de « parasites vivant grassement sur le dos des productifs » (Gueuze, 2015) et jouant le rôle inutile d'« orthèses de circulation de l'information et des décisions » (Bismuth, 2015), n'ont plus de raison d'être puisque les acteurs individuellement ou collectivement sont légitimes pour décider. Ainsi, la finalité du modèle est de booster la performance de l'entreprise grâce aux innovations issues de l'intelligence collective, laquelle ne s'avère possible, au regard de ce modèle, que si les employés se trouvent libérés de la hiérarchie et du contrôle.

En France, les entreprises telles que la Fonderie Favi (Gilbert et al, 2014), Sew Usocom (ANACT, 2015), SendinBlue (Deneux, 2018), Nicomatic (Tanneau, 2022), etc. sont citées en exemple pour légitimer ce modèle managérial de type révolutionnaire. Ce qui n'aura pas le mérite d'éviter les nombreuses critiques entreprises à l'endroit de ce modèle qui veut faire du salarié le maître absolu.

1. 2. Critiques des dérives de l'entreprise libérée

Malgré l'engouement qu'elle a suscité à ses débuts, l'entreprise

⁴ La volonté de réinventer le management par la création de nouvelles fonctions dénuées de statut hiérarchique (T. Holtz et V. Zardet, 2022) ne porte-t-elle pas la mort du management jusque-là connu ?

libérée sera confrontée à de vives critiques qui, comme le rappelle F. Gueuze (2015), s'élèvent contre la perversité d'un modèle en manque de repères. En effet, bien qu'il reste évident que les formes classiques d'organisation ont entraîné des conditions et des modalités de travail parfois paradoxales, la solution de libération proposée par le mouvement des entreprises libérées se révèle utopique aux yeux de plusieurs chercheurs.

Se démarquant de l'« imposture » d'une nouvelle idéologie qui risque d'être plus nocive que bénéfique, F. Gueuze (2015) estime que c'est parce que les tenants de l'entreprise libérée ont une vision étriquée et erronée du rôle et des compétences des managers de proximité qu'ils pensent que ces derniers ne servent à rien. De même, renchérit-il, croire à une intelligence collective spontanée, et pourrait-on dire par effet d'agrégation, relève d'une méconnaissance majeure du fonctionnement des entreprises et des collectifs de travail. Chez cet auteur, l'encadrement est au cœur de la régulation des conflits au 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 des missions de prévision, innovation, décision, organisation, mobilisation, évaluation et non pas dans la seule réalisation. Par conséquent, il estime que la logique pernicieuse de l'autocontrôle risque de déboucher sur le contrôle de tous par tous et entraîner la multiplication des jeux politiques internes. Et, à cette occasion, les outils déployés ne pourront alors être que des béquilles technologiques au service d'un collectif défaillant. En définitive, F. Gueuze considère que le projet de suppression de la ligne hiérarchique nourrit un projet révolutionnaire de contrôle du pouvoir par tous les moyens afin de favoriser une dictature du prolétariat.

Les critiques formulées par ce dernier sont confortées par D. Chabenet et al. (2017) qui rejettent une « conception appauvrie et étriquée » que les tenants de l'entreprise libérée ont du rôle des managers de proximité qu'on ne saurait limiter à une mission de contrôle. S'inspirant des travaux de spécialistes (Crowley, 2011 ; Gardet et Gandia, 2014 ; Mintzberg, 2004), ils soutiennent que la capacité à anticiper, à garantir la cohérence d'une équipe et à articuler les missions des uns et des autres au sein d'une entreprise, mais aussi la nécessité de surmonter des situations de crise et de conflit, font que les fonctions d'encadrement sont indispensables. De plus, ajoutent-ils, ces fonctions requièrent une

formation et des compétences particulières que ne possèdent pas forcément la plupart des collaborateurs. D. Chabonet et al. (2017) rappellent aussi le risque de catastrophes voire d'effets pervers pouvant engendrer l'invitation à la confiance et à l'autonomie des collaborateurs. Dans la foulée, ils posent un certain nombre de questions auxquelles le modèle ne répond pas et qui aident à comprendre les problèmes de gouvernance pouvant émaner de la libération de l'entreprise : en quoi l'intérêt propre à chacune des parties prenantes est-il pris en considération ? par qui et selon quelles procédures les conflits (inévitables) sont-ils réglés ? Par ailleurs, des auteurs ajoutent les diverses formes d'épuisement professionnel pouvant provenir du sur-engagement et de la surcharge de travail des salariés (Hardy, 2020) à qui on attribue des responsabilités illimitées, et ce cumulativement, aux niveaux stratégique et opérationnel. Sous ce rapport, la libération représenterait non pas une disparition du contrôle social mais plutôt son intégration insidieuse au cœur des relations de travail (Gilbert et al, 2014). L'hypocrisie, l'autocensure et plus encore « la soumission volontaire » (Chaignot, 2010) constitueraient alors la face cachée de l'entreprise prétendument libérée, favorisant ainsi l'illusion d'autonomie et d'émancipation face à la réalité du contrôle de tous par tous.

Rappelant qu'une entreprise reste une organisation qui doit être capable de prendre des décisions rapidement, en particulier dans un contexte économique de plus en plus compétitif, instable et difficile, D. Chabonet et al. (2017) affirment que les lenteurs que génère la concertation, devenue obligatoire du fait du collectif à l'horizontal très égalitaire, sont incompatibles avec la nécessité de l'entreprise de réagir vite en période de crise, de choc ou d'urgence.

Pour sa part, J.C. Casalegno (2017) parle d'une « utopie tapageuse » ayant les apparences d'une mythologie de contestation pour qualifier le modèle de l'entreprise libérée. Ce modèle serait donc porté par des laudateurs (Chabonet et al, 2017) au discours enchanteur et pompeux dont le seul véritable effet est la création d'un nouveau buzz médiatique qui ne serait qu'une bouée de sauvetage trompeur pour les dirigeants en mal d'inspiration (Gueuze, 2015).

Sans doute, les divers manquements évoqués ne sont pas étrangers au projet de révision du modèle initié par des auteurs modernes qui valorisent, certes, l'autonomie et la responsabilisation des travailleurs mais sans prôner la mort de l'autorité et de la ligne hiérarchique.

2. L'entreprise libérante, une alternative aux dérives de la libération

Loin de porter un projet critique à l'endroit du concept d'entreprise libérée, des auteurs comme C. Archambault et N. Hennon (2021) vont remettre en cause le concept au profit de celui d'entreprise libérante. L'idée étant d'emprunter une perspective moins radicale qui envisage le projet de transformation comme un moyen et non une fin en soi. En effet, ces auteurs inscrivent le changement dans une dynamique de transition vers plus d'autonomie et de responsabilité dans l'organisation. Ils considèrent que le pouvoir managérial directif et les structures hiérarchiques traditionnelles peuvent peser sur les collaborateurs, brimant leur créativité et leur audace ou, pire encore, mener à un réel désengagement et empêcher les changements rapides ainsi que la résolution de problèmes complexes. Pour ces derniers, une partie du mieux-être du collaborateur vient de son sentiment profond de contribuer à la création de la valeur de l'entreprise, à quelque chose de plus grand que lui. Pour autant, ces auteurs n'envisagent pas le projet de transformation comme un état absolu où les managers n'existent plus et où les salariés sont entièrement maîtres de la stratégie et des opérations mais plutôt comme une forme de transition vers un changement progressif et graduel des postures managériales pour favoriser plus d'autonomie dans le travail. A ce niveau, l'apprentissage du changement se présente comme un principe clé du processus de transition devant aboutir à une entité organisationnelle évoluant perpétuellement vers l'installation du self-management.

Le modèle de l'entreprise libérante insiste notamment sur une dynamique de progression et non sur une finalité quelconque absolue. L'entreprise libérante est donc un moyen et non une fin en soi. Elle consiste à libérer de nouvelles voies de création de valeur par une dynamique de transformation progressive (Archambault et Hennon, 2021). Par conséquent, le défi consiste à réussir une mutation d'organisation en passant d'une organisation pyramidale (centrée sur l'autorité) à une organisation matricielle (centrée sur les enjeux). Il s'agit, par exemple, de continuer à faire fonctionner les strates hiérarchiques tout en créant des groupes de travail transversaux adressant et portant des enjeux tels que la consommation responsable ou la transition écologique. Pour les grandes entreprises, notamment, le système matriciel permet de donner de la responsabilité et de l'autonomie aux

collaborateurs tout en sécurisant la mise en œuvre opérationnelle verticale (dans les départements) et transversale (dans l'entreprise) et s'assurer de gagner en vitesse et en efficacité au nom d'une création de valeur.

Par leur part, A. Lacan et M. Dalmás (2022) suggèrent de cesser de vouloir libérer l'entreprise et de poser les bases de l'entreprise libérante basée sur de nouvelles postures managériales au service des collaborateurs libérés. Tout en affirmant que les transformations actuelles en entreprise représentent la traduction plus profonde des changements de valeurs au niveau sociétal, ces derniers mettent la focale sur l'enjeu managérial dans l'application du modèle de l'entreprise libérante. Ce dernier suggère une transformation anthropologique au sein de l'entreprise pour permettre aux managers et aux responsables situés à diverses strates hiérarchiques de répondre aux nouvelles attentes. Loin de vouloir supprimer ou transformer de manière radicale les fonctions managériales, ils proposent d'orienter les modèles de gestion des ressources humaines et les pratiques managériales vers un mieux-être au travail, c'est-à-dire une amélioration des conditions de vie au travail. Ce faisant, le dirigeant devient ainsi un « servant leader » (manager libérant) qui crée d'abord un climat positif dans l'organisation et augmente ensuite la satisfaction et le bien-être des collaborateurs ainsi que leur confiance dans l'organisation.

A. Lacan et M. Dalmás (2022) recommandent ainsi d'abandonner les modèles de rentabilité évalués par les *reportings* et les tableaux de pilotage rationnels afin de passer de la règle d'un seul (la verticalité individualiste moderne) à des règles choisies et appliquées par tous (l'horizontalité communautaire postmoderne). Ces règles seront discutées et mises en place dans des espaces de discussions sous l'égide d'une régulation discursive dont le manager est responsable. Ce qui faciliterait une meilleure efficacité des actions et une prise en compte rapide des besoins des clients et favoriserait la singularité des choix stratégiques et l'amélioration des processus opérationnels.

Bref, l'entreprise libérante est donc le caractère d'une entreprise qui se défait de la vision exclusivement définie par le sommet hiérarchique au profit d'une vision commune faite de convergence et de congruence des décisions et des actions. Néanmoins, elle ne fait pas du salarié le maître absolu et ne prône ni l'auto-commandement, ni l'autocontrôle.

3. L'entreprise libérée à l'épreuve des entreprises africaines

Pour mieux se positionner dans le débat sur l'entreprise libérée, il s'est avéré nécessaire d'analyser le modèle à la lumière des comportements au travail au sein des entreprises basées en Afrique. La finalité est d'émettre une hypothèse sur la compatibilité du modèle avec les entreprises africaines. Pour ce faire, nous avons mené une étude de cas dans une entreprise sénégalaise du nom de Van oers Sénégal.

3.1. Diagnostic de la compatibilité du modèle avec le contexte africain : étude du cas de Van oers Sénégal

Van oers Sénégal est une entreprise d'agrobusiness spécialisée dans la production et l'exportation de fruits et légumes (haricots verts, maïs doux, oignons verts, pastèques, piments, etc.). Des observations réalisées à différentes périodes au sein de l'entreprise ont permis de comprendre si les conduites individuelles et collectives des salariés seraient compatibles, et jusqu'à quel niveau, avec une transformation basée sur la réduction des fonctions du manager principal, la suppression des fonctions de management intermédiaire (relais d'information et de décisions, encadrement et contrôle), la responsabilisation et la valorisation à l'absolu de la liberté d'action et d'initiative des salariés. En d'autres termes, loin de chercher à prouver l'existence d'un modèle quelconque, notre projet s'est contenté d'un diagnostic centré sur les salariés pour savoir si le modèle de la libération par l'auto-commandement, l'auto-direction, l'auto-organisation et l'autocontrôle serait compatible avec leurs conduites individuelles et collectives en contexte de travail.

Pour rappel, dans cette entreprise il y a plusieurs catégories de salariés agissant au niveau opérationnel. On peut citer à titre d'exemple : les cultivateurs, les agents de récolte, les irrigateurs, les vigiles et les pompistes. Entre chaque catégorie de salarié et la direction, il y a au moins deux strates hiérarchiques. Les cultivateurs travaillent sous l'autorité des « caporaux », aidés par des chefs de groupe. Les chefs de groupes assurent le relais entre « caporaux » et cultivateurs. Les agents de récolte sont sous l'autorité directe des superviseurs dont l'action est coordonnée par un chef qui rend compte à la direction. Les irrigateurs sont placés sous l'autorité d'un responsable de bloc, lequel agit sous la

supervision d'un supérieur qui assure le relais avec la direction. Les pompistes ont également un supérieur hiérarchique direct qui rend compte à un superviseur qui se charge de remonter les informations et les décisions. Enfin, les vigiles sont sous la supervision d'un chef adjoint qui agit sous ordre d'un chef suprême qui gère la relation avec la direction. Les différents niveaux intermédiaires de management ont, entre autres, des fonctions de transmission d'informations sur les modalités d'exécution du travail sans oublier leurs fonctions de commandement et de supervision de l'exécution. Ils rendent également compte à la direction et remontent les informations du niveau opérationnel. Ils sont aidés dans le contrôle par des pointeurs qui enregistrent les heures de pointe et de descente.

L'organisation du travail à Van oers prend donc la forme d'une organisation classique de type taylorien avec une hiérarchisation stricte. Pour devenir une entreprise libérée, elle devrait donc supprimer toutes les fonctions supports (chefs, superviseurs, responsables, etc.), laisser les salariés décider et agir à leur guise. Le manager principal verra aussi ses responsabilités réduites au rôle de filtre protecteur pour permettre aux opérationnels d'accomplir les tâches qu'ils estiment nécessaires et selon les conditions conformes à leur volonté. L'autorité de la décision et de l'action serait ainsi placée entre les mains des salariés dont l'attitude et le comportement ainsi que la capacité à assumer les responsabilités stratégiques et opérationnelles s'avèrent décisifs pour le succès d'un tel modèle. Pour l'entreprise Van oers, à l'image de nombreuses entreprises, le risque se situe notamment à ce niveau. Le recueil de témoignages et l'observation du fait social se déroulant au sein de cette entreprise nous ont permis de constater que plusieurs salariés ont profité d'un contrôle défaillant pour se soustraire de leurs obligations professionnelles. Nombre de cultivateurs et vigiles ont déserté leurs postes de travail respectifs dès qu'ils se sont sentis à l'abri du regard des supérieurs hiérarchiques. Beaucoup d'agents de récolte ont triché sur le poids de leur récolte dès que les superviseurs ont manqué de vigilance. Des plus, ces derniers ont régulièrement décelé des poids non conformes à la déclaration des agents. Des cas de vigiles ayant déserté leurs postes la nuit, en l'absence d'un contrôle hiérarchique, nous ont été aussi rapportés. Chez les irrigateurs, des défaillances liées au non-respect de la dose d'irrigation prescrite ont été souvent notées en l'absence d'une supervision. Des combines et des stratégies de détournement de produits

récoltés et des fraudes impliquant des groupes ou même des réseaux de salariés ont été également rapportées sans oublier des salariés qui ont quitté leurs postes de travail après le premier pointage pour revenir se présenter pour le pointage de la fin de journée. Que dire des ségrégations à l'embauche, souvent dénoncées çà et là, et mettant en cause certains salariés et leurs responsables directs ?

De même, on peut aussi bien incriminer la proximité socioaffective entre les tenants de la hiérarchie et ceux qui travaillent sous leur autorité que la pesanteur de certaines logiques socio-relationnelles entre les personnes de castes socioprofessionnelles différentes, ou de même confession religieuse, car toutes génèrent des structures hiérarchiques mentales partagées et vécues réellement, à côté de celles relevant de l'entreprise. Ceci fait que le système hiérarchique classique de l'entreprise est complètement parasité par d'autres systèmes hiérarchiques concurrents qui fonctionnent parallèlement à l'insu de l'entreprise même et qui imposent implicitement à celle-ci leurs modes de relations hiérarchiques et de fonctionnement.

Ces constats nous poussent donc à soutenir la thèse d'une incompatibilité du modèle de l'entreprise libérée avec la réalité actuelle des conduites individuelles et collectives des salariés de Van oers Sénégal. En effet, même si on arrivait à installer l'entreprise libérée, elle fonctionnerait au profit de projets individuels ou collectifs sous-tendus par des logiques d'intérêt articulés à des objectifs et des finalités se situant hors de l'entreprise. Dès lors, un travail préalable de déconstruction, au niveau des mentalités, des fondements socioculturels d'une telle réalité, suivi de celui de construction réussie d'un schéma mental socioculturel plus en adéquation avec les exigences de l'entreprise libérée, s'avère absolument nécessaire. Car, les travailleurs, loin d'être guidés par une rationalité organisationnelle absolue, un projet d'entreprise ou encore une vision partagée, agissent au contraire au gré des logiques se fondant sur la trame des relations sociales avec leurs propres exigences de fonctionnement qui n'obéissent point à celles de la rationalité de l'entreprise. Ce qui amène les travailleurs à guetter les moindres circonstances et à exploiter des marges d'action que l'absence ou la défaillance d'un contrôle hiérarchique semble élargir.

Au demeurant, l'une des grandes faiblesses du modèle de l'entreprise libérée est de laisser penser que les salariés agissent tous pour le bien de l'entreprise de sorte que leur donner une autonomie absolue ne

contribuerait qu'à renforcer leur engagement en faveur des objectifs de l'entreprise. A Van oers, à l'image de beaucoup d'entreprises, les constats démontrent que les rationalités sont multiples et complexes et que l'absence d'une contrainte organisationnelle ne ferait que renforcer les conduites individuelles et collectives défailtantes, voire dangereusement déviantes, pour l'entreprise et qui servent des intérêts particuliers au détriment de ceux de l'entreprise. Un autre risque d'une telle situation, si elle perdure, est de voir l'entreprise se transformer en une arène de lutte entre groupes de travailleurs se disputant dans un climat de grande conflictualité des plages d'intérêts au sein de l'entreprise même ; ce qui ôterait davantage à l'entreprise toute chance de pouvoir se construire comme une entreprise libérée dotée d'une capacité d'autorégulation. En clair, ce qui risquerait de se passer serait alors de voir émerger tout naturellement des personnalités ou de groupes d'intérêts dominants capables de tirer les ficelles au détriment de l'intérêt non seulement de l'entreprise, mais aussi des autres entités concurrentes.

A Van oers, les constats de terrain remettent donc en cause le modèle de l'entreprise libérée et reconnaissent l'importance des fonctions de management intermédiaire. D'ailleurs, indexer la rentabilité des cadres intermédiaires, chargés de la supervision et du contrôle des opérationnels, dans les conduites défailtantes constatées revient à reconnaître leur importance bien qu'ils ne soient pas exempts de manquements.

3.2. L'entreprise africaine : quelles conditions managériales pour se libérer des effets du taylorisme pesant ?

Pour réduire les effets négatifs du fonctionnement taylorien, contre lesquels s'érige le mouvement de l'entreprise libérée, la solution managériale qu'enseignent les constats précédemment établis c'est la recherche d'équilibre, autrement dit la valorisation du juste milieu entre l'autonomie du salarié et les contraintes organisationnelles. Une telle condition se rapproche du modèle de libération proposé à travers le concept d'entreprise libérante. En effet, à Van oers, la libération ne saurait résider ni sur la suppression du management intermédiaire ni sur une transformation radicale des fonctions de manager principal mais sur un processus d'apprentissage du changement permettant, grâce à la construction d'une culture d'entreprise intégratrice et partagée, d'orienter les pratiques managériales et les fonctions associées vers un mieux-être au travail tout en permettant à la fois de réduire les dysfonctionnements

et leurs sources et renforcer l'engagement des collaborateurs envers l'atteinte des objectifs.

Pour y arriver, quelques conditions majeures doivent être remplies progressivement. La première consiste à renforcer l'identification à l'entreprise et à ses objectifs par un système de motivation combinant des avantages matériels et immatériels gratifiants, mais méritoires, créant ainsi une émulation réciproque entre les travailleurs favorables à l'entreprise. La deuxième repose sur la mise en place, pour chaque dysfonctionnement à corriger, d'une équipe autogérée de travailleurs volontaires chargée de la réflexion et de la résolution pratique et durable du dysfonctionnement en question. Une autre suggère de développer une synergie entre les équipes autogérées, quand elles seront arrivées à un niveau performant dans la gestion des dysfonctionnements, et leur conférer une autonomie plus élargie de gestion et de décision dans les départements respectifs. Ce processus en se poursuivant et s'approfondissant pourrait permettre de créer les bases socioculturelles de fondation d'une entreprise participative dont l'évolution pourrait mener vers l'entreprise libérante, laquelle nous semble, dans les conditions socioculturelles actuelles, plus appropriable car basée sur des facteurs déjà-là : l'habitude de diagnostiquer les problèmes et de négocier pour la recherche des meilleures solutions pour l'entreprise (Drucker, 2010). Dans cette perspective, le bien-être du travailleur n'est pas forcément lié à la disparition du management ou à la transformation radicale des fonctions managériales mais à la valorisation des salariés par la responsabilisation et l'autonomisation, cela par le biais d'un management bienveillant.

Pour le cas de Van oers, et en Afrique de manière globale, l'entreprise libérante devra faire sien le principe d'hybridité managériale promue par le modèle africain du management (Kamdem, 1996 ; Kamdem, 2002 ; Claeys, 2019) afin d'éviter le biais de l'universalisme. Elle devra, dès lors, s'appropriier les facteurs socio-culturels endogènes afin de permettre aux pratiques managériales de rester connectées à l'environnement socio-culturel de l'entreprise. Pour ce faire, les contingences environnementales devront, à côté des facteurs internes, prendre une place importante dans les modèles d'organisation du travail, lesquels devront accorder une attention toute particulière aux paramètres socioculturels lors de la recherche de concordance. Néanmoins, le premier obstacle à franchir

pour pouvoir construire ce modèle africain réside dans l'extraversion mentale de l'intellectuel africain qui inhibe ses capacités d'innovation.

Conclusion

Grace à ses ambitions révolutionnaires, le modèle de l'entreprise libérée aura réussi tant bien que mal à titiller les fondamentaux du management classique. En prônant la fin de la hiérarchie et la suppression du management intermédiaire ainsi que la transformation de la fonction de management au service du laisser-faire, elle jette les bases d'une entreprise sans strates hiérarchiques, centrée sur l'autonomie absolue et l'autorégulation des salariés. Elle accorde ainsi une importance moindre à la fonction de management et valorise l'auto-commandement et l'autocontrôle pur des salariés investis d'une fonction stratégique en sus de leurs charges opérationnelles. Selon ce modèle, la responsabilisation et le bien-être des travailleurs exigent la suppression de l'ordre bureaucratique et du contrôle hiérarchique qui, en plus d'être onéreux, dépossèdent le travailleur de la substance de son travail et donc de lui-même. Néanmoins, l'enthousiasme généré par ce mouvement de libération sera freiné par des critiques virulentes qui s'érigent contre les dangers d'un modèle utopique, bâti sur une vision erronée des fonctions de management.

Souscrivant dans le courant critique de l'entreprise libérée, la présente réflexion prend pour exemple l'entreprise Van oers Sénégal pour démontrer l'incompatibilité d'un tel modèle avec les comportements de salariés dont une bonne partie profite d'une absence de supervision ou d'un contrôle défaillant pour adopter des conduites stratégiques parasites (tricherie, absentéisme, fraudes, etc.) qui se situent aux antipodes de l'intérêt de l'entreprise.

Loin d'être un cas isolé, le cas de Van oers semble représentatif de la situation de plusieurs entreprises sénégalaises et africaines, confrontées à des réseaux d'acteurs bien ramifiés dans la société et débouchant fatalement sur des situations non optimales sur le plan de la rentabilité économique des entreprises (Tchouassi, 2019) et poussant certains à considérer le management centré sur le bien-être du collaborateur comme un obstacle au développement des entreprises en Afrique (Aboubakar, 2016).

En définitive, le présent article démontre que même si l'autonomie et le bien-être restent des facteurs-clés de la motivation des salariés, ils ne doivent pas reposer sur la suppression des strates hiérarchiques intermédiaires et/ou la réduction du management principal ni sur le laisser-faire mais plutôt sur la recherche d'équilibre par le biais d'un management hybride associant l'encadrement et le contrôle hiérarchiques à l'autonomie et la responsabilisation du salarié. C'est dans cette perspective qu'il souscrit au projet de révision entrepris par le modèle alternatif et porté par le concept d'entreprise libérante. Néanmoins, dans le contexte africain notamment, celui-ci devra tenir compte des particularités culturelles locales pour réussir une hybridation bienveillante et éviter ainsi les apories de l'universalisme. L'enjeu majeur sera ainsi de répondre aux défis socio-anthropologiques que pose l'organisation du travail dans les entreprises et administrations publiques en Afrique.

Références bibliographiques

ANACT (2015), « L'entreprise libérée, Synthèse documentaire », *Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de Travail – ANACT*.

<https://www.anact.fr/synthese-documentaire-sur-lentreprise-liberee>.

Archambault Cathérine et Hennon Nicola (2021), « De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante », *Harvard Business Review*.

<https://www.hbrfrance.fr//chroniques-experts/2021/09/39439-de-lentreprise-liberee-a-lentreprise-liberante>.

Bismuth Denis (2015), « Les sept points qui différencient une entreprise libérée d'une organisation classique », *Harvard Business Review*.

<https://www.hbrfrance.fr//chroniques-experts/2015/05/7130-les-7-points-qui-differentient-une-entreprise-liberee-d'une-organisation-classique/>.

Boubakary Ben (2016), « Influences des facteurs de contingence sur le management des entreprises africaines : Le cas du Cameroun », *Revue africaine de management*, n°1 : 133-148.

Casalegno Jean Claude (2017), « L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n° 56 : 225-245.

- Chabanet Didier et al.** (2017), « Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement », *Questions de management*, n° 19 : 55-65.
- Chaignot Nicolas** (2010), *Esclavage et modernité : la servitude volontaire comme problématique du capitalisme contemporain*, Thèse de science politique, Institut Universitaire Européen.
- Claeyé Frédéric** (2019), « Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, n°23 : 172-182.
- Crowley Mark** (2011), *Lead from The Heart: Transformational Leadership for the 21st Century*, Bloomington, Balboa Press.
- De Terssac Gilbert** (1998), « Le Travail d'Organisation comme facteur de performance », *Les cahiers du changement*, pp. 5-14.
- De Terssac Gilbert** (2011), « Théorie du travail d'organisation » dans Bruno Maggi (dir), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 97-221.
- De Terssac Gilbert** et Lalande Karine (2002), *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Déneux Mickael** (2018), « Étude de cas : comment Sendin Blue est devenue une entreprise libérée », *Be a Boss*.
<https://www.beaboss.fr/Thematique/rh-management-1026/Breves/etude-cas-Comment-SendinBlue-est-devenue-entreprise-liberee-329767.htm>.
- Drucker Peter** (2010), *The practice of management*, New York, Harper Collins.
- Gardet Elodie et Gandia Romain** (2014), « Les modalités de résolutions de conflits au sein de réseaux d'innovation », *Revue Française de Gestion*, n° 40 (240) : 45-61.
- Getz Isaac et Carney Brian** (2012), *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Fayard.
- Gilbert Patrick et al.** (2014), « Figures du client et management : un processus de structuration sous contrôle », *Gérer et comprendre*, vol 12, n°118 : 67-77.
- Gueuze François** (2015), « L'entreprise libérée, entre communication et imposture », *Parlons R*.
[H.https://www.parlonsrh.com/media/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture](https://www.parlonsrh.com/media/entreprise-liberee-entre-communication-et-imposture).

Hardy Mathilde (2020), « Qu'est-ce qu'une entreprise libérée ? », *Cadre emploi*. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/j-ose-pas-demander-mais-qu-est-ce-qu-une-entreprise-liberee.html>.

Holtz Théo et Zardet Véronique (2022), « L'entreprise libérée a-t-elle réinventé le management ? », *Questions de management*, n° 40 : 25 à 35.

Kamdem Emmanuel (1996), « Ni Taylor ni folklore : pour un management africain interculturel et créatif », *Organizações & Sociedade*, n° 6 : 97-126.

Kamdem Emmanuel (2002), *Management et interculturelité en Afrique : Expérience camerounaise*, Laval, Presses de l'Université Laval.

Lacan Arnaud et Dalmas Michel (2022), « De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante. Essai critique et clinique sur les transformations managériales », *Management & Avenir*, vol 4, n° 130 : 41-63.

Mintzberg Henry (1979), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.

Peters Tom (1993), *L'entreprise libérée : Liberation management*, Paris, Dunod.

Rouleau Linda (2007), *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Soulé Bastian (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, n° 27 : 127-140.

Tanneau Lucie (2022), « Entreprise libérée, de l'autonomie à tous les échelons », *My happy Job*. <https://www.myhappyjob.fr/entreprise-liberee-de-lautonomie-a-tous-les-echelons/>.

Tchouassi Gérard (2019), « La spécificité du modèle socio-culturel africain et le processus d'embauche dans les entreprises camerounaises », *Revue congolaise de Gestion*, n°28 : 154-191.

Townsend Robert (1985), *Faites décoller vos hommes et votre entreprise – Pour une entreprise sans distinction hiérarchique qui fasse décoller les hommes*, Paris, Seuil.