



Assistance Publique
Hôpitaux de Marseille

I N S T I T U T D E F O R M A T I O N D E S
C A D R E S D E S A N T E

Région



Provence-Alpes-Côte d'Azur

CONCOURS D'ENTRÉE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ

SESSION 2017

COMMENTAIRE DE TEXTE

DUREE : 4 HEURES

CONSIGNES

A partir du texte ci-après, rédigez un commentaire à l'aide du plan de votre choix.

Cette épreuve a pour but de tester

- Vos capacités d'analyse et de synthèse,
- Votre aptitude à développer et à argumenter vos idées par écrit.
- Vos capacités rédactionnelles

Dictionnaire non autorisé. Aucun brouillon ne sera accepté.

Sont déclarés admissibles, les candidats ayant obtenu une note égale ou supérieure à 10/20.

réflexion

La liberté au travail, nouvel eldorado ?

■ L'entreprise libérée, présentée comme une innovation managériale majeure, fait débat chez les spécialistes du management ■ Prétendant abolir le contrôle et la hiérarchie, ce type d'organisation remet fondamentalement en question la place et le rôle de l'encadrement, au point de préconiser sa suppression pure et simple ■ C'est nier la complexité des organisations humaines, la nécessité d'un encadrement du travail, l'utilité des managers auprès de leurs équipes, notamment dans le milieu hospitalier.

© 2016 Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

Mots clés – contrôle ; entreprise ; hiérarchie ; liberté ; management ; travail

ANNE-MARIE LAGADEC
Cadre supérieur de santé,
formatrice

Institut de Formation
des Cadres de Santé,
CHRU La Cavale blanche,
Boulevard Tanguy-Prigent,
29609 Brest Cedex, France

Freedom at work, a new Eldorado ? The freedom-based company, presented as a major managerial innovation, arouses debate among management specialists. Claiming to abolish control and hierarchy, this type of organisation brings into question the fundamental place and role of management, to the point of recommending its removal purely and simply. However, this concept ignores the complexity of human organisations, the need for work to be supervised, the utility of managers for their teams, especially in hospitals.

© 2016 Elsevier Masson SAS. All rights reserved

Keywords – company ; control ; freedom ; hierarchy ; management ; work

L'entreprise libérée suscite à l'heure actuelle un grand intérêt dans le milieu du management. Le phénomène n'est pas nouveau mais sa médiatisation est récente. On la doit essentiellement à Isaac Getz, professeur à ESCP Europe à Paris et à Brian M. Carney, journaliste économique au *Wall Street Journal*. Leur ouvrage intitulé *Liberté & Cie* [1] décrit longuement les campagnes de libération de leur entreprise menées par des dirigeants charismatiques. Le sous-titre de l'ouvrage, *Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, résume à lui seul le propos de l'entreprise libérée.

La transformation de ces entreprises vise à supprimer des pratiques jugées contre performantes et peu respectueuses des salariés. Les intentions des dirigeants suscitent la sympathie et l'adhésion spontanées.

Cependant, sur bien des aspects, l'entreprise libérée mérite d'aller "y voir de plus près". La question de savoir si ce type d'organisation est transposable dans le milieu hospitalier appelle une réponse pour le moins réservée.

ÉMANCIPER LES SALARIÉS

■ Selon Isaac Getz et Brian M. Carney, de nombreuses entreprises sont des « *entreprises comment* »¹ : de nombreuses procédures et manuels en tous genres et des fiches de poste détaillées prescrivent aux salariés comment faire leur travail. Celui-ci est contrôlé par une hiérarchie pléthorique. Un tel système se révèle propice à la démotivation et au stress des salariés qui n'exercent aucun contrôle sur leur travail.

■ Les « *entreprises pourquoi* » fonctionnent sur un

schéma très différent : les salariés sont considérés comme les plus compétents pour décider de la meilleure façon de travailler, nul besoin de procédures tatillonnes. En revanche, le dirigeant indique les objectifs à atteindre, sa "vision" pour l'entreprise. S'ils bénéficient de la confiance et du respect du dirigeant, si les objectifs sont clairement expliqués, les salariés s'engagent, prennent des initiatives afin de parvenir au meilleur résultat possible.

■ Dans l'entreprise libérée, exemple le plus abouti de « *l'entreprise pourquoi* », c'est donc du contrôle et de la hiérarchie que sont libérés les salariés. Les entreprises libérées décrites par Isaac Getz et Brian M. Carney affichent une forte performance économique, celles qui étaient en crise ont renoué avec les profits depuis leur "libération". Elles appartiennent à des

Adresse e-mail :
anne-marie.lagadec@chu-brest.fr
(AM. Lagadec).

NOTES

¹ La distinction « entreprise comment » et « entreprise pourquoi » est attribuée par Isaac Getz et Brian M. Carney à Jean François Zobrist, ancien dirigeant de la société Favi, qu'il a libérée dans les années 1980.

² Courant regroupant des théoriciens qui veulent remettre l'humain au cœur du travail et des organisations, en rupture avec le taylorisme, à partir de 1930.

³ Mécréants : mettre l'entreprise face au changement avec réalisme, par l'échange et l'analyse des nouvelles tendances sans storytelling.

secteurs très variés, de la haute technologie à l'industrie lourde en passant par les assurances, laissant penser que ce "modèle" d'organisation (si tant est qu'on puisse parler de modèle) serait possible partout. Pour autant, les entreprises libérées sont peu nombreuses.

■ **Ainsi, Isaac Getz et Brian M. Carney expliquent qu'il n'existe pas qu'une seule façon de s'y prendre pour libérer une entreprise.** Il faut néanmoins souligner une règle : l'initiative doit venir du dirigeant. Ces leaders libérateurs, comme les appellent ces deux auteurs, communiquent inlassablement autour de leur "vision" pour l'entreprise. Mais les paroles ne suffisent pas, les actes doivent suivre : pour que les salariés adhèrent, pour qu'ils comprennent que les choses ont changé, les signes de privilèges, par exemple, disparaissent. Isaac Getz et Brian M. Carney évoquent à plusieurs reprises les actes posés par le dirigeant pour délivrer aux salariés un message fort : "Tous égaux".

UNE IDÉE RÉVOLUTIONNAIRE ?

■ **Le principe sur lequel est fondée l'entreprise libérée n'est pas très novateur :** libérer la capacité d'initiative, d'innovation et d'intelligence qui existe en chacun des salariés. En somme, rompre avec le taylorisme dont la critique a été faite depuis longtemps. Depuis l'école des relations humaines², on sait que l'homme est la principale richesse de l'entreprise, que la possibilité de prendre des initiatives, de se sentir responsable de son travail, de contribuer à une œuvre collective qui fait sens sont de puissants moteurs de la motivation

humaine. La plupart des théoriciens du management défendent cette conception depuis longtemps. Isaac Getz et Brian M. Carney eux-mêmes citent des exemples déjà anciens d'entreprises qui ont misé sur la responsabilisation et la prise de décision partagée dans des organisations plus horizontales. Le constat de départ est donc largement partagé : si méfiance, contrôle et coercition règnent en maîtres dans l'organisation, les conséquences peuvent être lourdes : démotivation, désengagement, voire souffrance au travail.

■ **Pourquoi alors l'entreprise libérée suscite-t-elle des critiques, certes nettement moins médiatisées que les louanges de ses promoteurs ?** Un collectif s'est même créé, qui a adopté un nom pour le moins original : le collectif des Mécréants³. Regroupant des experts de différentes disciplines, ils observent attentivement le phénomène de l'entreprise libérée et livrent une analyse très critique sur le sujet [2].

UNE VISION PEU RÉALISTE

■ **En premier lieu, l'entreprise libérée suscite une méfiance vis-à-vis d'une énième mode managériale,** qu'il suffirait d'appliquer pour transformer les organisations, quand l'expérience a maintes fois montré que la diversité des modes de fonctionnement, des cultures professionnelles et des types de structures met en échec toute solution miracle adoptée sans discernement. Les récits d'entreprise libérée laissent perplexes. Bien sûr, la démarche a de quoi séduire, dans un contexte où le travail, pour de nombreux salariés, ne tient pas ses promesses en termes d'épanouissement,

d'engagement récompensé et de reconnaissance. Alors « créer un environnement d'entreprise qui satisfasse le besoin universel des salariés d'être traités comme intrinsèquement égaux, avec équité et respect, pour pouvoir faire du bon travail » [3], oui, c'est un beau programme !

■ **Mais la démarche paraît simpliste au regard de la réalité des organisations.** Celle-ci est marquée par la complexité : enjeux de pouvoir, rapports de force, divergence dans les buts poursuivis et les priorités, aspirations fort différentes d'un salarié à l'autre en termes d'investissement au travail, niveaux de compétence variables, etc., sans parler du contexte de mondialisation de l'économie, de concurrence féroce et de diminution des budgets publics. Et un dirigeant libérateur aurait le pouvoir de changer tout cela ?

UNE AUTONOMIE EN TROMPE L'ŒIL

■ **Faire appel à l'engagement et l'autonomie des salariés ?** Les critiques de l'entreprise libérée ne sont pas sans rappeler les constats de plusieurs observateurs de la vie des organisations. Ceux-ci ont analysé les modes de management contemporains comme de nouvelles formes de domination au travail [4], évoquant une « domination douce » [5]. Certes, alléger les structures hiérarchiques contraignantes, laisser des marges de manœuvre dans la gestion de projets, dans la prise de décision, tout cela répond aux aspirations de nombreux professionnels.

■ **Mais la médaille a son revers.** Si auparavant la domination des salariés était clairement fondée sur la contrainte, avec le discours actuel de la responsabilisation : « L'individu est

sommé d'agir... Le processus passe par un ensemble d'injonctions de plus en plus fortes en ce qui concerne les exigences adressées à l'individu pour qu'il participe » [6], finalement, le salarié n'a pas la possibilité d'adopter un comportement différent de celui qui est attendu. La contrainte n'est plus externe, elle a été intériorisée par l'individu.

■ **Ainsi, David Courpasson cite le cas de cadres qui ont refusé de devenir chefs de projet, pour des raisons d'ordre privé [5].** Leur choix a été accepté par l'entreprise mais ils se retrouvent petit à petit mis sur la touche. Comme le dit David Courpasson : « *Il est toujours possible de refuser mais il ne vaut mieux pas* » [5]. Il faut reconnaître qu'Isaac Getz lui-même, dans les dernières pages de son livre, évoque cette dérive de l'entreprise libérée : « *Cette perception du "contrôle social" qu'une culture d'entreprise exerce sur le comportement peut être si forte que, vues de l'extérieur, certaines entreprises libérées commencent à ressembler à des sectes* » [7]. Dans les entreprises libérées, les salariés ont-ils la possibilité de refuser le nouveau modèle proposé ? Isaac Getz aborde très peu cette question, même s'il évoque à quelques reprises le souhait de dirigeants libérateurs de ne « *laisser personne sur le carreau* ». Mais son livre ne donne pratiquement pas la parole aux salariés....

SE DÉBARRASSER DES CADRES, UNE INEPTIE

■ **Les dirigeants des entreprises libérées préconisent de limiter au maximum, voire supprimer, les fonctions supports (ressources humaines [RH] et contrôle financier, par exemple) et la hiérarchie.** Jean François Zobrist, un des chantres de

ce modèle, traite les fonctions RH de « *parasites* » à longueur d'interview [8]. Dans l'entreprise libérée, soit on se passe de certaines de ces fonctions, soit elles sont prises en charge par les salariés assurant la production. Comme le fait remarquer François Gueuse, c'est faire bien peu de cas de la compétence de ces professionnels [8].

■ **Mais la critique qui retient le plus notre attention, concerne le sort réservé aux managers :** plus de ligne hiérarchique, ou quasiment, place aux « *leaders naturels* » [1]. Les dirigeants libérateurs rencontrés par Isaac Getz ont usé de différentes stratégies vis-à-vis des managers, catégorie professionnelle qui a le plus à perdre lors d'une campagne de libération de l'entreprise. Mais fondamentalement, une idée domine : l'encadrement doit disparaître car la liberté des salariés est incompatible avec le contrôle. Et pour les chantres de l'entreprise libérée, dans les organisations traditionnelles, les cadres n'ont que deux fonctions : commander et contrôler. Cette vision étriquée du management se révèle pour le moins contestable parce qu'elle ne correspond pas à la réalité. De nombreux cadres, quelles que soient les organisations, réalisent un travail indispensable de coordination des activités, d'arbitrage en cas de désaccords et de soutien à leurs équipes, notamment dans les situations difficiles.

■ **Il y a quelques années, une vaste enquête a étudié les liens entre modes d'organisation, style de management et qualité de vie au travail [9].** Cette recherche de grande ampleur a concerné une vingtaine d'organisations, certaines dans le secteur sanitaire et social et s'est prolongée dans le secteur hospitalier. Elle « *montre finalement que*

la fragilisation des personnels dans les hôpitaux étudiés, loin de procéder d'une hyper-présence du manager (qui mettrait la pression et deviendrait parfois harcelante) résulte d'une absence de management » [10]. Quand les cadres de proximité sont éloignés du travail de leurs équipes (en raison de projets transversaux, activités de reporting, etc.), les professionnels se retrouvent en difficulté face aux situations complexes, aux multiples dysfonctionnements inhérents à la vie des organisations, aux problèmes d'interfaces... *in fine*, à ce qui fait souvent le quotidien de la vie d'un service. Finalement, cette enquête a mis à mal une idée relativement répandue qui rend les managers responsables du mal-être au travail des salariés.

■ **La plupart des cadres ne sont pas des "petits chefs" qui passent leur temps "sur le dos" de leurs subordonnés pour qu'ils travaillent.** Certes, à l'heure actuelle, dans notre société qui se veut égalitaire, il peut être de bon ton de critiquer l'autorité. Comme l'explique Jean-Pierre Lebrun : « *La place de celui ou de celle qui a la spécificité de devoir veiller à ce que la tâche collective se réalise, s'effectue, aboutisse à ses fins, n'est plus reconnue dans sa légitimité* » [11]. Pourtant, dans leur for intérieur, la plupart des professionnels reconnaissent la nécessité et l'importance que quelqu'un occupe cette "place" particulière, indispensable pour la cohérence de l'action collective, indépendamment des compétences et du professionnalisme de chacun des acteurs.

ET DANS LE MILIEU HOSPITALIER ?

■ **Pour l'instant, le phénomène ne concerne que les entreprises privées, il n'existe pas d'exemples dans**

RÉFÉRENCES

- [1] Getz I, Carney BM. Liberté & compagnie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Paris: Flammarion; 2013.
- [2] Collectif des Mécéants. 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. www.e-rh.org/documents/lafindelillusion.pdf
- [3] Getz I, Carney BM. Liberté & compagnie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Paris: Flammarion; 2013. p. 259.
- [4] De la Véga X (coord.). Les nouvelles formes de domination au travail. Sciences humaines. 2005;158:.
- [5] De La Vega X. Questions à David Courpasson. L'organisation contemporaine est une domination douce. Sciences humaines. 2005;158:34-5.
- [6] De La Vega X. Questions à Danilo Martucelli. Les individus sont enjoint à assumer la responsabilité de tout ce qui leur arrive. Sciences humaines. 2005;158:43.
- [7] Getz I, Carney BM. Liberté & compagnie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises. Paris: Flammarion; 2013. p. 324
- [8] Gueuse F. L'entreprise libérée, entre communication et imposture. In: Collectif des Mécéants, 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, p. 14-27. www.e-rh.org/documents/lafindelillusion.pdf
- [9] Pihel L, Detchessahar M, Minguet G. Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail : l'enjeu de la parole sur le travail. Rapport de recherche pour l'Agence nationale de la recherche; 2009.
- [10] Detchessahar M. Construire la qualité de vie au travail à l'hôpital, soigner le management. Soins cadres. 2013;85:28-32.
- [11] Lebrun JP. Diriger aujourd'hui. Soins cadres. 2015; 593:S10-S12.

RÉFÉRENCES

- [12] Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Synthèse documentaire sur l'entreprise libérée, septembre 2015, www.anact.fr/synthese-documentaire-sur-lentreprise-liberee
- [13] Haute Autorité de santé (HAS). Méthodes d'élaboration des recommandations de bonne pratique. Février 2014. www.has-sante.fr/portail/jcms/c_418716/fr/methodes-d-elaboration-des-recommandations-de-bonne-pratique
- [14] Anact. Discuter du travail pour mieux le transformer. Revue travail et changement. 2015;358. www.anact.fr/centre-de-ressources/magazine-travail-et-changement
- [15] Accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013. Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle, titre V, art. 12.

le secteur public. Étant donné le rôle fondamental du dirigeant dans la libération d'une entreprise, ce modèle semble difficilement transposable aux hôpitaux. Les directeurs, dans la fonction publique, ne bénéficient pas des mêmes prérogatives que dans le milieu de l'entreprise. Le fonctionnement hospitalier est régi par une réglementation abondante, les tutelles et organismes de contrôle sont nombreux. Un directeur, à supposer qu'il en ait l'envie, ne peut pas décider de se passer de la hiérarchie ni des contrôles. Il est légitime d'ailleurs de se demander comment les entreprises libérées peuvent s'affranchir des contrôles imposés par la réglementation de leur secteur d'activité. Car les procédures qui s'imposent à quasiment tous les salariés, quel que soit le secteur, proviennent en grande partie de l'environnement.

■ L'hôpital aurait-il intérêt malgré tout à s'inspirer de l'entreprise libérée, comme le font certaines organisations? En effet, dans un dossier récent [12], l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) recense des initiatives de grands groupes qui déploient des expérimentations sur certains secteurs de l'organisation. Elle cite l'exemple des "organisations responsabilisantes" chez Michelin.

■ Dans le secteur hospitalier, la nécessité des contrôles pour garantir des soins de qualité et des risques aussi maîtrisés que possible paraît un incontournable, au vu de la mission confiée à l'hôpital. Dans ce cadre, les procédures, les bonnes pratiques et les contrôles sont indispensables pour encadrer le travail des professionnels. Cela constitue une garantie pour les

patients mais sécurise également les professionnels. Ces impératifs ne remettent pas en cause les compétences des salariés, mobilisées dans l'adaptation à des situations toujours singulières. D'ailleurs, concernant les recommandations de bonnes pratiques (RBP), la Haute Autorité de santé (HAS) précise que : « *Les RBP sont des synthèses rigoureuses de l'état de l'art et des données de la science à un temps donné. Elles ne sauraient dispenser le professionnel de santé de faire preuve de discernement dans sa prise en charge du patient qui doit être celle qu'il estime la plus appropriée, en fonction de ses propres constatations* » [13]. Ainsi, et c'est heureux, même dans un milieu très contrôlé, l'individu, pour bien faire son travail, doit mobiliser son intelligence et faire appel à ses capacités de réflexion.

■ Alors que retenir de l'entreprise libérée pour le milieu hospitalier? Peut-être l'idée de redonner aux salariés un certain pouvoir sur leur activité, notamment à travers les « *espaces de discussion sur le travail* » [14]. Des initiatives en ce sens commencent à voir le jour dans certaines organisations. En effet, « *la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail* » [15]. Ces espaces de discussion peuvent prendre des formes diverses. Leurs promoteurs préconisent que les managers de proximité en soient les animateurs, au besoin avec un appui méthodologique [14].

CONCLUSION

Le collectif des Mécréants avance que « *ce mouvement [...]*

pose de bonnes questions... et apporte de mauvaises réponses » [2]. Il faut reconnaître à l'entreprise libérée le mérite de s'attaquer à des problèmes réels dans les organisations : la profusion des outils de contrôle, de reporting en tous genres et de tableaux de bord, parfois redondants, d'une utilité discutabile (justement parce qu'ils sont si nombreux qu'ils en deviennent illisibles). Ce phénomène souvent décrit est source de découragement et de perte de sens au travail pour de nombreux salariés. Que le travail soit source de souffrance pour certains professionnels est aussi une réalité qui ne peut être ignorée. Mais le phénomène est éminemment complexe. Le collectif des Mécréants propose, plutôt que l'entreprise libérée, « *l'entreprise délibérée* » [2] Il s'agit de défendre l'idée d'un débat nécessaire dans les organisations sur le travail. Les espaces de discussion mentionnés plus haut vont dans ce sens. Il s'agit là d'une conception plus réaliste et plus "mature" de la nécessaire transformation du travail. En effet, dans le phénomène de l'entreprise libérée, le choix des mots laisse sceptique : pourquoi accoler le mot "libérée" à "entreprise" ? Il flotte comme un parfum "libertaire", une promesse de "Grand soir", l'espoir d'une aube nouvelle pour les travailleurs. Ne s'agit-il pas d'une utopie ? Toutes les organisations humaines comportent leur lot de contraintes et le travail une dimension d'effort, de pénibilité parfois. Malgré tout, des pistes existent pour que le travail contribue à satisfaire les besoins d'utilité sociale et de reconnaissance de chacun d'entre nous. ■

*Déclaration de liens d'intérêts
L'auteur déclare ne pas avoir de liens d'intérêts.*