

## Pourquoi les employés se comportent-ils en simples exécutants ?

Toute organisation naît d'un but à atteindre, qui ne peut l'être que par plusieurs personnes. Mais plusieurs personnes travaillant *ensemble* : qu'il s'agisse de dispenser des soins, de cultiver des légumes ou d'écrire des algorithmes, leur action ne peut être menée qu'une fois définie, planifiée, divisée et répartie entre elles. C'est dire qu'une action, l'action d'organiser, que l'on appelle aujourd'hui *le management*, précède toujours l'action principale, l'action grâce à laquelle l'organisation atteint son but<sup>1</sup> (dispenser des soins, cultiver des légumes ou écrire des algorithmes). Mais elle ne la précède pas seulement : elle l'accompagne aussi, de bout en bout, ne cessant d'opérer de multiples ajustements ... parce que rien ne se passe jamais comme prévu.

Qui, pour mener cette action d'organiser l'action ? S'il suffit pour atteindre le but visé de quelques personnes seulement, ces dernières peuvent parfaitement se concerter, décider elles-mêmes, ensemble, « qui fait quoi ». Mais qu'elles soient trop nombreuses pour ce faire et l'on tend, alors, à ne charger que quelques-unes d'entre elles seulement de planifier, diviser et répartir le travail à fournir par toutes les autres. Aussi seules ces quelques personnes, les *organisans*, demeurent-elles encore responsables d'atteindre le but : toutes les autres en effet ne répondent plus que de la partie qui leur est confiée. Organiser des personnes pour atteindre un but revient donc, paradoxalement, à leur retirer ... la responsabilité de l'atteindre ! N'étant pas associées au management, elles se voient seulement confier l'exécution de tâches pour lesquelles on les « emploie » comme on le ferait d'un outil ou d'une machine. Et c'est alors à juste titre que les organisans doutent de la loyauté de cette majorité d'*exécutants* qu'ils ont eux-mêmes créée<sup>2</sup> et qu'ils décident, par prudence, de ... contrôler.

Que se passe-t-il alors ? Chacun se comporte de façon parfaitement cohérente avec le rôle qui lui a été assigné : les organisans restent engagés pour l'atteinte du but ; les autres, les exécutants, en charge de l'action principale, ne le sont plus : ils font seulement ce qui leur est demandé. Bien sûr, ce sont eux qui traitent avec les clients, les usagers, le public de l'organisation, et ce sont donc eux qui savent, mieux que quiconque, quelles sont, parmi toutes les tâches qu'on leur délègue, celles qui permettent d'atteindre effectivement le but et celles qui ne le permettent pas. Mais cela n'intéresse personne et eux-mêmes ne se préoccupent plus, désormais, que ... des contrôles annoncés<sup>3</sup>. Certes, ceux-ci ne présentent guère d'intérêt puisqu'ils ne portent aucunement sur l'atteinte du but. Ils ne manqueront pas, cependant, de les mettre en cause, eux, et uniquement eux, les exécutants : n'est-ce pas là ce que devront impérativement faire les personnes qui en ont été chargées, si elles ne veulent pas administrer elles-mêmes la preuve de leur inutilité et risquer ainsi leur place de *contrôlants* ? Encore une fois, le comportement de chacun, qu'il soit organisant, exécutant ou contrôlant, est absolument logique au regard de la situation dans laquelle il a été mis (en sorte que ce comportement est, par ailleurs, tout à fait prévisible).

---

<sup>1</sup> Jean-Michel Plane : « Toute activité humaine, de la création d'une poterie à l'envoi d'un homme sur la lune, donne naissance à deux besoins fondamentaux et contradictoires : la division du travail en différentes tâches et la coordination de ces tâches pour accomplir une activité ». Plane J.-M., *Théorie des Organisations*, Dunod, Paris, 2017, p. 67. Plane se réfère ici aux travaux de Mintzberg relatifs à la structure et à la dynamique des organisations.

<sup>2</sup> L'Institut états-unien Gallup (qui a mesuré, à travers 224'975 interviews conduits dans 140 pays, l'engagement des travailleurs à plein temps) révèle que seuls 13% des travailleurs se déclarent « engagés » dans leur travail. *State of the Global Workplace, Executive Summary*, Gallup, 2013, p. 4.

<sup>3</sup> Paul Valéry : « Dès qu'une action est soumise à un contrôle, le but profond de celui qui agit n'est pas l'action même, mais il conçoit d'abord la prévision du contrôle, la mise en échec des moyens de contrôle » Valéry P., *Le bilan de l'intelligence*, Oeuvres, Gallimard, Pléiade, 1935, p. 1076.

Peu à peu, cependant, les organisants tendent à ne plus poursuivre aucun but concret : ils cherchent seulement, à travers de multiples activités « innovantes » que justifient une vision et une stratégie apparemment audacieuses mais néanmoins très abstraites, à se maintenir, à garantir la pérennité de l'organisation. Un comportement logique, lui aussi, tant il leur serait difficile de relever de nouveaux défis, maintenant qu'ils sont seuls, et tant il serait aventureux, désormais, de s'engager dans des changements qu'il faudrait « implémenter » en dépit de la résistance, inéluctable, des exécutants et des contrôlants ...

Mais, bonne nouvelle, exécutants et contrôlants ne demandent ... qu'à ne plus l'être ! Le tout, pour les dirigeants, est de redéfinir, en vertu de la raison d'être de l'organisation, des buts concrets, qui les engagent ; de les diviser en buts intermédiaires et de confier ces derniers à des personnes laissées entièrement libres, pour les atteindre, de s'organiser comme elles l'entendent ; mais de veiller à ce qu'elles puissent acquérir les ressources qu'elles jugent nécessaires pour mener à bien leur action ; mais de leur donner les moyens de s'assurer elles-mêmes, régulièrement, de l'atteinte de leur but, avant de décider elles-mêmes, ou de convenir avec d'autres, s'il y a lieu, des ajustements nécessaires. C'est alors que l'on verra des gens ordinaires, médecins, comptables, développeurs, travailleurs sociaux, soignants, juristes ou femmes de ménage<sup>4</sup>, réaliser *ensemble* des choses extraordinaires<sup>5</sup>. Il suffit en effet d'observer cette loi simple, universelle : dans quelque organisation que ce soit, les êtres humains s'engagent dans la mesure exacte de leur adhésion au but de celle-ci et, plus encore, de la responsabilité qui leur est laissée dans l'atteinte de ce but<sup>6</sup>. Votre propre expérience ne l'atteste-t-elle pas ?

Michel Cornut

6 décembre 2018

---

<sup>4</sup> <https://nicolascordier.blog/2012/07/03/manager-sur-le-pourquoi-plus-que-sur-le-comment-illustration-par-une-belle-histoire/>

Voir l'exemple du comportement d'une femme de ménage chez FAVI, leader mondial en fonderie d'alliages cuivreux, entreprise au sein de laquelle les collaboratrices et collaborateurs sont tous impliqués dans l'atteinte des buts de l'organisation. D'autres exemples très intéressants concernant cette entreprise sont également évoqués par Frédéric Laloux, dans *Reinventing Organizations, Vers des communautés de travail inspirées*, Diatino, 2015.

<sup>5</sup> Nous reprenons bien sûr la célèbre formule de Peter Drucker (1909-2005), professeur et consultant en management qui, après avoir décroché, à l'âge de 20 ans, un entretien avec Adolf Hitler, décide de s'engager contre le totalitarisme.

<sup>6</sup> Alexandra Bidet : « le travail n'est humain que s'il est pensé, conçu, planifié par celui-là même qui l'exécute, lequel peut ainsi se rendre socialement utile. En langage savant : s'il satisfait « l'exigence anthropologique d'une prise sur le monde ». Bidet A., *L'engagement dans le travail, qu'est-ce que le vrai boulot*, Presses Universitaires de France, Paris, 2011, p. 352.