

Influence du type de management sur une fonction publique embrigadée ou libérée : cas du Gabon

Impact of Management Styles on an Empowered Public Administration: A Case Study of Gabon

Pierre Daniel INDJENDJE NDALA, (Enseignant-Chercheur)

Docteur en Sciences de Gestion

*Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Informatique et de Gestion (LARSIG),
 Institut Supérieur de Technologie (IST), Gabon*

Adresse de correspondance :	Institut Supérieur de Technologie (IST), Libreville, Gabon Téléphone : +241 01 76 41 47
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	INDJENDJE NDALA, P. D. (2024). Influence du type de management sur une fonction publique embrigadée ou libérée : cas du Gabon. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(11), 1-19. https://doi.org/10.5281/zenodo.14044843
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 23, 2024

Accepted: November 02, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 11 (2024)

Influence du type de management sur une fonction publique embrigadée ou libérée : cas du Gabon

Résumé :

Ce papier tente de montrer qu'une fonction publique (FP) dans le contexte africain, embrigadée et inféodée du faite de la prégnance de la bureaucratie, du management vertical et rigide, des relations hiérarchiques prononcées, de la forte politisation, etc., peut devenir une organisation libérée sous un type de management spécifique. Nous avons mobilisé la théorie Y pour expliquer qu'une FP peut devenir une organisation publique libérée. Nous avons adopté une méthodologie quantitative confirmatoire suivant une logique hypothético-déductive. Un questionnaire a été administré à 55 managers publics et 108 agents fonctionnaires pour avoir des regards croisés. La technique des équations structurelles pour traiter ces données primaires afin de modéliser la relation management et FP libérée et ses déterminants. Les résultats indiquent qu'une FP est libérée par un management horizontal expliqué, par le dévouement de tous à faire à la place des autres, décentraliser le pouvoir de décision, entretenir l'amitié, pratiquer l'équité, coopérer, laisser faire et écouter. Nous avons confirmé qu'un management vertical s'oppose à une FP libérée. Nous avons aussi montré qu'une transition progressive d'un management vertical vers un management horizontal est un processus possible. Enfin, un résultat contre-intuitif est apparu, indiquant que le personnel peut prendre ses responsabilités et l'initiative de libérer une FP en s'opposant aux managers qui s'encastrent dans un management pyramidal. Ces résultats ont permis des apports théoriques et managériaux intéressants.

Mots clés : Fonction publique, Management vertical, Management horizontal, Organisation libérée, Déterminants.

JEL Classification : H83, L32, L38

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

This paper attempts to show that a civil service (CS) in the African context, regimented and subservient due to the prevalence of bureaucracy, vertical and rigid management, pronounced hierarchical relationships, strong politicization, etc., can become a liberated organization under a specific type of management. We have mobilized theory Y to explain that a CS can become a liberated public organization. We adopted a confirmatory quantitative methodology following a hypothetico-deductive logic. A questionnaire was administered to 55 public managers and 108 civil servants to have cross-views. The technique of structural equations to process these primary data in order to model the management and liberated CS relationship and its determinants. The results indicate that a CS is liberated by horizontal management explained by the dedication of all to do in place of others, decentralize decision-making power, maintain friendship, practice fairness, cooperate, let do and listen. We confirmed that vertical management is opposed to a liberated FP. We also showed that a gradual transition from vertical management to horizontal management is a possible process. Finally, a counter-intuitive result appeared, indicating that staff can take responsibility and the initiative to liberate a FP by opposing managers who embed themselves in a pyramidal management. These results have allowed interesting theoretical and managerial contributions.

Keywords: Civil service, Vertical management, Horizontal management, Liberated organization, Determinants.

Classification JEL : H83, L32, L38

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Le management public s'est souvent basé sur le modèle taylorien, fordiste et bureaucratique où la relation hiérarchique autoritaire, la subordination et le contrôle primaient. D'après Ip (2009), quand règne au sein d'une organisation, un certain paternalisme autoritaire, il prive les employés de leur autonomie et de leurs libertés, crée ainsi une culture de dépendance, de domination, de soumission et d'inégalités. La FP est réputée être une organisation hiérarchisée qui est très contrainte par des règles de fonctionnement institutionnelles. Elle évolue dans un modèle pyramidal où la « subordination régit toutes les relations entre managers et employés » (Bernard-Marie Chiquet, 2023), L'auteur conclut qu'il « n'est pas possible de passer, sans transition, d'un modèle où la subordination gouverne les relations à une organisation où le self-management est à l'œuvre. » C'est-à-dire, à une organisation de type holacratique ou de type libéré. De plus, la FP dans le contexte africain est dans des contraintes inhibantes (Ballarin, 2017), embrigadée et inféodée du fait de la prégnance de la bureaucratie, du management vertical rigide, des relations hiérarchiques prononcées, de la forte politisation (Fortier & *al.*, 2016 ; Juillet, 2018), etc. Le nouveau management public (NMP) qui semble aujourd'hui dépassé a tenté d'introduire une approche calquée sur le secteur privé en se basant sur la réduction des relations verticales au travail au profit des relations plus horizontales et plus innovantes. Cependant, ce modèle n'a pas atteint les objectifs escomptés quarante ans plus tard. Les FP, dans les pays d'Afrique francophones particulièrement, n'ont pas pu mettre en place les réformes préconisées par le NMP. Ces FP peinent à innover, à se réinventer ou à se transformer depuis les années des indépendances (1960). Dans la veine des travaux de Mazouz et *al.* (2022, p. 45) qui avait l'ambition de dégager des hypothèses de recherche fertiles pour le lancement d'un véritable programme de recherche intégré sur les facteurs, processus et rythme de transformation des administrations et organismes étatiques en Afrique francophone, nous nous intéressons à la libération de la FP. Dans ce qui précède, nous voyons que parler d'une FP libérée est presque un oxymore. Il est rare de trouver des travaux sur une organisation publique libérée. Cependant, nous pouvons citer d'une part, l'article de Fox & Pichault (2016). Le concept d'entreprise libérée peut-il être transposé à une organisation publique comme la fonction publique (FP) ? Mattelin-Pierrard (2019) relève que l'entreprise libérée souffre d'un déficit d'informations et de connaissances. Ainsi, la transposition de ce concept dans une FP n'est pas facile à obtenir. Les recherches se multiplient sur le sujet sans pour autant parvenir à un consensus sur son périmètre (El Khoury & *al.*, 2022). C'est le challenge que nous tentons de relever dans cette recherche. Nous notons l'importance de la position des managers qui doivent concéder des espaces de pouvoir et celle des fonctionnaires qui jouent un rôle crucial dans la libération de la FP. Leur engagement et leur implication sont essentiels pour faire avancer les réformes nécessaires. En tant qu'acteurs clés, ils doivent être encouragés à prendre part activement aux processus de changement et à contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion. Pour aborder la question de l'influence du type de management sur la libération de la FP, nous nous positionnons dans la veine des travaux de Jean-François Chanlat, spécialiste en management public, notamment son ouvrage « L'individualisme dans la bureaucratie », de Philippe Zarlowski sur le leadership libérateur dans le secteur public et d'Isabelle Bourgeois sur la motivation des fonctionnaires et son lien avec la libération de la FP. Ainsi notre question de recherche est : « Quels sont les déterminants du management qui favorise une FP libérée ? » L'objectif de cette recherche est de montrer que les managers de la FP qui applique un type de management donné favoriseraient une FP libérée. L'intérêt de ce travail réside dans la recherche des conditions qui permettraient de transformer une organisation publique inféodée en une organisation publique libérée. Pour répondre à la question de recherche, nous présentons une revue de littérature, puis la méthodologie de la recherche, l'exposition des résultats et leurs discussions en insistant sur les apports théoriques et managériaux avant de conclure.

2. Revue de littérature

Nous présentons la FP embrigadée, la notion d'organisation libérée, un style de management libérateur et l'ancrage théorique de la recherche.

2.1. Management vertical et fonction publique embrigadée

Le type de management qui emprisonne une organisation est vertical, hiérarchique, autoritaire, pratiquant le dictat, la subordination, l'assujettissement, l'abus de pouvoir, le contrôle, la méfiance, le manque de collaboration, etc. Un management vertical et hiérarchique est tel que la transmission des informations et des ordres se fait de haut en bas. En effet, ce type de management favorise la centralisation du pouvoir (Gilbert & *al.*, 2018) et la prise de décisions unilatérales, entravant la mise en place d'une culture de confiance et de transparence. La concentration démesurée du pouvoir entre les mains de quelques individus favorise l'injustice (Mattelin-Pierrard, 2019), l'opacité et nuit considérablement à la transparence, ce qui limite la participation démocratique des employés et embrigade la FP. En donnant une trop grande autorité et un pouvoir de décision à quelques personnes (Dia, 1991), la diversité des opinions et des idées et les initiatives individuelles se retrouvent étouffées et les fonctionnaires sont réduits à des exécutants passifs. La FP se trouve ainsi embrigadée. Lorsque le pouvoir est trop concentré et que les contrôles sont excessifs, les employés se trouvent découragés et démotivés. Le Responsable principal décide des choix stratégiques qu'il ne discute pas avec ses collaborateurs qui sont de simples exécutants. Ce style de management limite la capacité des employés à contribuer de manière efficace et à s'épanouir. Il peut également conduire à des dynamiques de pouvoir et de contrôle qui freinent l'autonomie et la responsabilité des fonctionnaires. Le pouvoir et le contrôle excessifs dans le cadre de ce type management qui place le manager dans un rôle de contrôle lié à une posture autoritaire (Mattelin-Pierrard, 2019), entravent la libération de la FP. Enfin, la méfiance et le manque de collaboration qui résultent du management vertical affectent négativement la motivation, la satisfaction au travail et la capacité des employés à travailler ensemble de manière constructive. La méfiance générée par un tel management entrave la collaboration et crée un environnement de travail tendu et non inclusif. Un climat de suspicion va à l'encontre de la participation, un levier essentiel à la libération de la FP. L'autoritarisme (Dia, 1991 ; Picard, 2015 ; Mattelin-Pierrard, 2019) et le dictat en matière de management ont des conséquences préjudiciables à la libération de la FP. En effet, le management vertical restreint la capacité des fonctionnaires, d'une part, à s'exprimer librement, donc la parole, censée être libérée, ne l'est pas forcément (Picard, 2015), et d'autre part, à prendre des initiatives et à contribuer de manière significative. Les décisions unilatérales, la subordination et l'assujettissement des fonctionnaires à des règles rigides et à des directives strictes les empêchent de faire preuve d'autonomie et de responsabilité dans l'exécution de leurs tâches, favorisant, ainsi, l'emprisonnement de la FP. Par conséquent, il faut repenser et réformer ces pratiques afin de permettre une véritable émancipation des fonctionnaires et de la FP. Il est donc nécessaire de promouvoir un style de management horizontal basé sur la confiance, la participation, le partage de vision, la délégation de pouvoir, l'autonomie, etc. pour favoriser la libération de la FP.

2.2. Management horizontal et organisation libérée : concepts adaptés à une FP

Nous notons que la définition de l'entreprise libérée est peu stabilisée (Casalegno, 2017; Marmorat & Nivet, 2017), et elle est source de confusions (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015). Cependant, nous adoptons la définition de Getz que nous adaptons à tout type d'organisation, notamment la FP. Une organisation libérée serait « une forme organisationnelle dans laquelle les salariés ou les employés sont totalement libres et responsables dans les actions qu'ils jugent bon, eux et non leur patron, d'entreprendre » (Getz, 2009). Selon Getz (2012), cette notion se résume à : « une organisation qui permet aux salariés la liberté et la responsabilité complète

d'entreprendre toute action pour réaliser la vision de l'organisation. » Nous postulons l'extension de la notion d'entreprise libérée à tout type d'organisation en général (publique ou privée), au lieu de la restreindre à l'entreprise privée. Nous justifions cette transposition conceptuelle par Dunsire & al. (2007) et Perry & Kraemer (1983) ont clairement exprimé l'absurdité des organismes de segmenter l'ensemble sous les étiquettes simples de public ou de privé. Ils soutiennent qu'il vaut sûrement mieux se passer de la dichotomie de public/privé. Ainsi, nous effectuons un glissement définitionnel, de l'entreprise libérée à l'organisation libérée. La liberté, dont il s'agit, n'est pas au sens large. Mais elle concerne l'autonomie (Manageris, 2016), la responsabilité et la prise d'initiatives et des décisions, enfin l'épanouissement des salariés comme les agents fonctionnaires. Nous sommes dans une situation où les dirigeants publics laisseraient une grande partie de leurs prérogatives décisionnelles à leurs collaborateurs, agents fonctionnaires. Cela serait une singularité dans la FP, d'imaginer un transfert de pouvoir du manager à l'agent. Richer (2016) relève que le travail sur l'entreprise libérée n'est pas une innovation. En effet, Landier (2015) parle de « fausse idée neuve » et Gilbert & al. (2017) concluent que le modèle des entreprises libérées n'est que le « fruit tardif » du management participatif. De nombreuses autres utopies managériales ont mis en lumière le faire et l'autonomie au travail. Le rôle des dirigeants est primordial, car il leur appartient, en premier, d'impulser ce transfert aux agents par un management et un leadership bien déterminés. Le rôle d'un leader libérateur consiste justement à articuler la philosophie de l'entreprise libérée pour co-construire avec les employés le mode d'organisation libérée (Getz, 2012, 2017; Holtz, 2016, 2017). En outre, le travail du dirigeant est important, sur son lâcher-prise et sa posture (Davids & al., 2019). L'apport des éléments facilitant ce lâcher-prise et cette posture des dirigeants, est tout aussi nécessaire. Ces organisations doivent faire confiance aux salariés, reconnaître la richesse et les dons de chacun et permettre que chacun puisse s'autodiriger (Getz, 2009; Trouvé, 2014; Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015). Cette tâche n'est pas facile pour arriver à une FP libérée. Nous considérons les règles, les relations de travail, les procédures administratives qui sont encadrées par les textes législatifs et réglementaires, le principe de la hiérarchie et les différents acteurs notamment, les parties prenantes tels les politiciens, les agents fonctionnaires, les managers publics et les citoyens ou administrés, qui contraignent voire emprisonnent la FP. Même si parler d'une FP libérée semble paradoxal, nous tentons de montrer qu'il subsiste des conditions théoriques dans le management des dirigeants, qui permettraient d'arriver à une FP libérée. Victor Waknine est propriétaire du cabinet Mozart Consulting (www.mozartconsulting.eu). il a une longue expérience de plus de 25 années de Directeur général des entreprises publiques et privées ex : Orange et Matra-Lagardère. Il répondait à la question de quoi une organisation doit-elle être libérée ? « peut être doit-on la libérer du manque de respect, du manque d'écoute, du manque de soutien, du manque de dialogue social, d'injustice, de discrimination, d'inégalités, du manque de vision stratégique partagée, du manque de vérité, ... » Nous ajoutons, le manque d'altérité, d'agilité, d'empathie, etc. Misrahi (2015) affirme simultanément que l'absence de toute liberté et la nécessité de combattre l'injustice et l'oppression en vue d'un monde meilleur. Il souligne que la liberté implique égalité et justice. Cela nous donne quelques pistes sur les déterminants à prendre en compte, pour expliquer la FP libérée. En outre, nous déclinons quelques fondements essentiels pour une organisation libérée que nous adaptons à une FP libérée. D'après Mattelin-Pierrard (2019), les résultats établis sur l'entreprise libérée à travers ses réalités et son héritage théorique ne révèlent pas d'unicité. Nous dégageons, néanmoins quelques fondements directs ou indirects pour une organisation libérée, à savoir, la justice, l'équité, la confiance, la participation, la vision partagée, la collaboration, la coopération, l'esprit d'équipe, l'inclusion, l'expérimentation, les compétences, le leadership partagé, l'autonomie (Demircioglu, 2020), l'épanouissement, la satisfaction (Demircioglu, 2020), etc. Lorsque les décisions sont prises de manière impartiale, en prenant en compte les droits et les besoins de tous, les fonctionnaires se

sentent valorisés et soutenus dans leurs efforts. Ballarin (2017) soutient que « Nous incitons les chefs à « évacuer le territoire de la décision » pour que s’y investissent leurs subordonnés. » Cela favorise un meilleur engagement, une plus grande satisfaction au travail. La confiance est indispensable pour la libération de la FP. En effet, en partageant de manière ouverte l'information essentielle, en favorisant une communication claire et fluide dans un climat de confiance mutuelle solide, le management crée les conditions idéales pour permettre l'émancipation des fonctionnaires et atteindre pleinement les objectifs organisationnels fixés. De plus, cela contribue à renforcer le sentiment d'appartenance des employés en les impliquant davantage dans les prises de décision et à promouvoir une culture collaborative au sein de la FP. Cette culture de la confiance mutuelle facilite ainsi la coopération entre les différents acteurs. La participation permet de libérer la FP, en encourageant la prise de décision collective, la participation des employés à la résolution des problèmes et à la définition des objectifs, le management favorise l'engagement, la responsabilisation des fonctionnaires. Ces pratiques renforcent également le sentiment de justice et de confiance au sein de l'organisation, contribuant ainsi à sa libération. Concernant la vision partagée, lorsque les employés partagent une vision commune et qu'ils sont alignés sur les objectifs organisationnels, cela favorise la cohésion, la collaboration et l'efficacité. Le management doit s'efforcer de développer et de communiquer clairement une vision inspirante, en impliquant les fonctionnaires dans son élaboration et en créant un sentiment d'appartenance à un projet collectif, essentiel pour la libération de la FP. Enfin, la collaboration et l'esprit d'équipe sont des éléments qui libèrent la FP. Il est important de favoriser un environnement collaboratif, où les fonctionnaires travaillent en synergie pour atteindre les objectifs communs. Cela favorise un partage des connaissances et des compétences, renforçant ainsi la capacité d'action collective et la résolution de problèmes de manière plus efficace. Pour mettre en place un management libérateur dans la fonction publique, il est essentiel de promouvoir la participation et l'inclusion de tous les acteurs. Cela implique de créer un environnement où les voix de tous les membres de l'organisation sont entendues et prises en compte dans le processus décisionnel. En favorisant la diversité des points de vue et en encourageant la contribution de chacun, on peut créer un environnement où tous se sentent valorisés et investis dans la mission de l'organisation, contribuant ainsi à la libération de la fonction publique. De plus, il est nécessaire d'encourager la collaboration, la communication ouverte et la responsabilité partagée. Il est aussi nécessaire d'encourager l'innovation et l'expérimentation en donnant aux fonctionnaires la liberté d'explorer de nouvelles idées, de tester de nouvelles approches et de prendre des risques calculés pour améliorer l'efficacité et la qualité des services publics. Le développement des compétences en leadership partagé implique de favoriser activement la montée en compétences de tous les acteurs en matière de communication, de collaboration, de résolution de problèmes et de prise de décision. En encourageant à la fois la responsabilité partagée et en mettant un fort accent sur l'autonomie et l'initiative, on crée un environnement propice à la libération, où chaque individu se sent pleinement habilité à contribuer de manière significative au succès de l'organisation. Grâce à cette approche, l'organisation pourra favoriser l'épanouissement personnel de chaque membre de son équipe. La culture du leadership partagé et libérateur incitera chacun à exploiter ses talents et à apporter une valeur ajoutée aux projets et initiatives développés dans l'organisation. Le management qui encourage l'autonomie, la responsabilité, l'épanouissement (la motivation et la satisfaction des employés), le renforcement de la flexibilité pour une organisation adaptable (Gilbert & *al.*, 2018), favorise un climat propice à la libération de la FP. Cette approche encourage également la collaboration et la coopération entre les différents acteurs, ce qui permet de développer des synergies et d'aboutir à des solutions encore plus créatives et efficaces. L'autonomie et la responsabilisation sont des éléments fondamentaux pour libérer la FP. Les fonctionnaires doivent être dotés de l'autonomie nécessaire pour prendre des décisions et assumer la responsabilité de leurs actions. Cela favorise un environnement de

confiance et de responsabilisation, permettant ainsi une prise de décision plus rapide, une meilleure efficacité dans l'accomplissement des tâches, et une augmentation de la productivité globale de l'organisation. En donnant aux fonctionnaires la capacité de prendre des décisions en toute indépendance, ils peuvent être plus créatifs dans l'amélioration des services publics. Cette autonomie accrue aide également à responsabiliser les fonctionnaires, car ils doivent rendre compte de leurs actions et de leurs résultats de manière transparente. Cela contribue à renforcer la confiance du public dans le secteur public et à promouvoir la bonne gouvernance. L'autonomie et la responsabilité vont de pair dans la FP, car chaque fonctionnaire doit être conscient de l'impact de ses décisions et de ses actions sur la société dans son ensemble. En encourageant un esprit d'autonomie et de responsabilité, nous pouvons espérer une FP plus efficace, plus responsables et plus à l'écoute des besoins des citoyens. Ainsi, investir dans l'autonomie des fonctionnaires est un investissement stratégique qui peut améliorer considérablement la qualité et la performance des services publics. La motivation et la satisfaction des fonctionnaires sont des facteurs déterminants dans de l'épanouissement des fonctionnaires et de la libération de la FP. Un management libérateur doit viser à promouvoir un environnement de travail stimulant, où les fonctionnaires se sentent valorisés et reconnus, ce qui les pousse à donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour. Cela favorise une plus grande implication et productivité, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs organisationnels. En offrant des opportunités de développement professionnel, des formations adaptées aux besoins individuels et en encourageant l'autonomie et la prise d'initiative, les fonctionnaires se sentent encouragés à se surpasser et à atteindre de nouveaux sommets. La hiérarchie, qui reconnaît les efforts et les réalisations, renforce cette la motivation et la satisfaction au sein de l'équipe. En récompensant les résultats et en reconnaissant les compétences individuelles, les fonctionnaires se sentent compétents et importants dans l'accomplissement des missions de la FP. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est également essentiel pour maintenir la motivation et l'épanouissement des fonctionnaires. En offrant des avantages sociaux et des politiques de flexibilité, la FP peut répondre aux besoins et aux attentes de ses employés, ce qui se traduit par une augmentation de leur engagement et de leur loyauté envers l'organisation. En adoptant un management libérateur et en mettant en place les conditions optimales de travail, les fonctionnaires sont en mesure de contribuer pleinement à la réalisation des objectifs organisationnels, faisant ainsi de la FP un acteur dans la réalisation du bien-être collectif. La flexibilité des fonctionnaires est essentielle pour s'adapter aux changements de l'environnement. La capacité à s'ajuster rapidement aux nouvelles exigences et à adopter de nouvelles pratiques est un atout majeur pour une administration publique libérée. Par conséquent, mettre l'accent sur le renforcement de la flexibilité des fonctionnaires est un investissement stratégique pour garantir la libération de la FP.

2.3. Théorie Y et théorie de l'autodétermination : avantages d'une FP libérée

Les styles de management qui existent peuvent être regroupés dans deux grandes catégories, le management vertical de type fordiste, *top-down* et le management horizontal. En ce qui concerne le management vertical, hiérarchique et bureaucratique, est un management où le manager est très présent, omniscient, contrôle et influence toutes les décisions, contraint ses collaborateurs dans une relation de dépendance. Ce management qui est pratiqué dans les FP actuelles dans le contexte des pays africains francophones, correspond à un ancrage théorique qui se cale sur la théorie X. Celle-ci stipule que « les salariés ont une aversion intrinsèque pour le travail et préfèrent être dirigés afin d'échapper aux responsabilités » (McGregor, 1960). Ainsi, l'homme au travail doit être nécessairement commandé et contrôlé dans le cadre d'une structure hiérarchique. Les managers publics pratiquent un management vertical et rigide sur leurs collaborateurs. Ces derniers sont maintenus dans une relation contraignante et dépendante. Donc la théorie X paraît inadaptée pour expliquer une FP libérée.

Quant au management horizontal, le manager laisse de la place aux collaborateurs, co-construit les décisions avec eux et laisse un espace de liberté aux initiatives et de l'autonomie. Ainsi, nous mobilisons la théorie Y de McGregor (1960) qui a également été mobilisée par Mattelin-Pierrard (2019) comme fondement de l'entreprise libérée et la théorie d'autodétermination de Deci & Ryan (1985, 2002) et Ryan & Deci (2000). Ces deux théories supposent d'une part que l'homme est par nature digne de confiance, aspire à la liberté et est désireux de s'investir dans son travail. La théorie Y met en avant une idée fondamentale que les individus ont une aspiration naturelle à la liberté et ils sont profondément motivés par l'implication dans leur travail. Selon cette approche, les fonctionnaires sont bien plus que de simples exécutants. Ce sont des acteurs essentiels de leur propre développement professionnel et de la réussite de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Pour véritablement libérer le potentiel de la FP, il est donc essentiel d'adopter un style de management qui favorise l'autonomie, la confiance, la participation active et la responsabilité des employés aux décisions.

Les managers doivent reconnaître la valeur intrinsèque de chaque individu et les encourager à s'épanouir pleinement dans leurs tâches. Ainsi, en encourageant la prise d'initiatives, la délégation de responsabilités et la reconnaissance des contributions individuelles, les managers peuvent véritablement stimuler la motivation et l'implication des fonctionnaires. Lorsqu'ils se sentent valorisés et responsabilisés, les employés peuvent déployer tout leur potentiel et faire preuve de créativité pour résoudre les problèmes et atteindre les objectifs fixés. En se sentant écoutés et respectés, les employés sont plus motivés, engagés et épanouis. Ainsi, la théorie de l'autodétermination met en lumière l'importance de satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux de chaque fonctionnaire, telles que l'autonomie, la compétence et la relation sociale, dans le but ultime de favoriser la motivation intrinsèque de chacun et son épanouissement (Bezzaz & Motii, 2021). Dans le contexte de la libération et de la modernisation de la FP, cette théorie souligne l'importance d'accorder aux fonctionnaires la possibilité de se sentir complètement autonomes et responsables dans leur travail et connectés à un réseau de relations positives (Deci & Ryan, 2000, 2002). Ce qui renforce le sentiment d'appartenance et favorise la collaboration et la coopération. En appliquant les principes fondamentaux de l'autodétermination, les managers publics peuvent œuvrer en faveur d'un environnement de travail propice à la libération, où les fonctionnaires se trouvent stimulés, engagés, accomplis et épanouis. L'organisation doit donc être pensée en plaçant l'homme au centre. En outre, Carney & Getz (2016) interprètent les besoins des employés comme auto-direction, réalisation de soi et égalité intrinsèque. En somme, la théorie Y et la théorie de l'autodétermination nous aident à trouver d'autres déterminants qui expliquent une FP libérée par le management horizontal. Nous tentons de montrer que les dirigeants publics qui appliquent un management axé sur la confiance, l'équité, la décentralisation du pouvoir de décision (Bernstein & al., 2016 ; Colle & al., 2017), l'écoute, la collaboration, la participation, la coopération, la collaboration, etc., aident à la libération de la FP. Nous suivrons les pratiques managériales de Battistelli & al. (2023) adaptées et enrichies à partir de Mattelin-Pierrard (2019, 2020).

3. Méthodologie de recherche

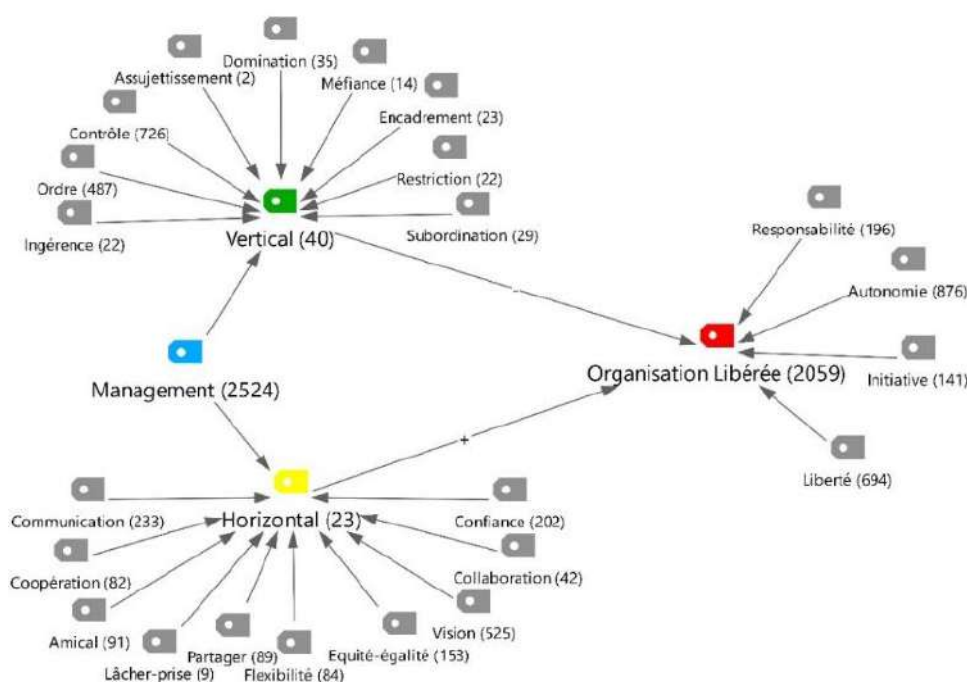
Nous présentons le modèle hypothétique, les données terrain, l'approche méthodologique et la technique de traitement de données.

3.1. Données documentaires et modèle hypothétique

Nous déduisons un modèle hypothétique de cette recherche issu de l'exploitation de la littérature et des données documentaires. Celles-ci ont été collectées en téléchargeant 48 articles traitant des entreprises et organisations libérées, de plusieurs plates-formes sur internet (Google Scholar, Cairn, Coopernicus, Core, Open Air, AIMS, des sites des revues ouvertes et d'autres

bases de données). L'échantillon documentaire était constitué de 51 articles publiés de 2008 à 2024, dont 42 publiés de 2015 à 2024. Nous avons extrait des verbatim de ces documents pour qualifier le management vertical, le management horizontal et les organisations libérées avec leurs potentiels déterminants. Nous avons créé le modèle hypothétique de la figure 1 dans le logiciel MaxQDA. Ce modèle représente notre cadre d'analyse. Il suggère que le management public vertical est justifié par les déterminants tels que ingérence, ordre, subordination, contrôle, encadrement, méfiance et le management horizontal est justifié par justice et l'équité, la collaboration, la confiance, la vision partagée avec les collaborateurs, la coopération, la collaboration, la flexibilité, etc., enfin, une organisation libérée est justifiée par l'autonomie, la liberté, la responsabilisation, l'épanouissement. Nous prôtons une "horizontalisation" progressive de la verticalité souvent rigide constatée dans les FP africaines.

Figure 1 : Modèle hypothétique à partir des données documentaires



Source : Auteur, 2024. Modèle obtenu avec le logiciel MaxQDA.

3.2. Données terrain

Les données empiriques utilisées dans cette recherche sont primaires et collectées à partir d'un questionnaire administré à 55 managers publics et à 108 agents fonctionnaires gabonais en auto-administration. Nous avons recueilli les perceptions des managers et des fonctionnaires. Les administrations publiques sollicitées étaient le ministère de l'Enseignement supérieur, le ministère de l'Agriculture et de l'élevage, et le ministère de la Pêche. Les managers interrogés étaient des secrétaires généraux, des Directeurs généraux, des Directeurs généraux adjoints, des Directeurs de service, des Chefs de département et des Chefs de service. Le questionnaire comportait plusieurs questions avec des échelles de Likert à 5 niveaux pour tenter de mesurer certaines variables qualitatives. Il comportait également des questions ouvertes afin d'expliquer certains points en détail et fournir une compréhension suffisante d'un phénomène. Les thèmes abordés étaient : le type des relations avec les collègues, les collaborateurs et la hiérarchie ; la perception du niveau de performance, la contribution à la performance et l'origine de la performance ; les conflits ou la résistance ; l'ingérence et son niveau ; la socialisation et son niveau ; le type de manager ou de fonctionnaire ; le niveau de satisfaction au travail ; la capacité à agir ; l'auto-évaluation ; la personnalité du dirigeant et du fonctionnaire, et leurs traits de caractère. Les variables ont été opérationnalisées par des échelles de Likert à 5 niveaux. Pour

retenir les variables les plus parlantes, nous avons éprouvé les échelles retenues par l'analyse des coefficients de Cronbach. Les perceptions des managers sont représentées par des variables ayant pour préfixe C_ et celles des fonctionnaires ont pour préfixe H_. Les variables sans préfixe concernent tous les 163 répondants sans distinction.

3.3. Méthodologie et technique de traitement

La méthodologie mobilisée est quantitative. Elle se base sur la technique des équations structurelles. En effet, cette technique est utilisée pour modéliser les relations entre variables d'intérêt, notamment l'organisation libérée et ses déterminants et les types de management vertical et horizontal avec leurs déterminants. La fiabilité et la validation des variables à échelle ont été étudiées par le coefficient de Cronbach avec le logiciel SPSS. Les échelles de Likert relatives à ces variables ont toutes été validées et les résultats sont consignés dans la table 1.

4. Résultats et discussion

Nous exposons les résultats de la recherche, nous les discutons et nous présentons aussi les apports de cette recherche.

4.1. Validation et fiabilité des échelles de mesure

La cohérence interne de l'échelle de mesure est acceptable et fiable, car l'Alpha de Cronbach = 0,738 supérieur à 0,7. En outre, l'Alpha de Cronbach des éléments standardisés est égal à 0,736.

Table 1 : Fiabilité des échelles d'items de variables avec le coefficient de Cronbach

Variables	α Cronbach	Variables	α Cronbach	Variables	α Cronbach
H_Partage Vision	0,727	H_Ecoute	0,745	C_Politique	0,727
H_Politique	0,721	H_Encadrement	0,729	C_Subordination	0,732
H-Laisser-Faire	0,740	H_Centralise	0,721	C_Collaboratif	0,758
H_Assujettissement	0,719	H_Complémentarité	0,725	C_Coopératif	0,742
H_Subordination	0,726	H_Décentralise	0,727	C_Mentoring	0,733
H_Dictat	0,718	H_Concentre	0,729	C_Coaching	0,722
H_Collaboratif	0,744	H_Contrôleur	0,731	Liberté	0,741
H_Coopératif	0,727	H_Justice-Equité	0,748	Epanouissement	0,748
H_Mentoring	0,722	C_Assujettissement	0,728	Autonomie	0,727
H_Coaching	0,718	C_Partage Vision	0,742	Niveau_Ingérance	0,731

Source : Auteur 2024, issu du logiciel SPSS.

Les résultats du calcul des coefficients de Cronbach des échelles d'items utilisées indiquent que ces échelles sont fiables et validées. Le test du Khi deux donné par *Chi-square (Degrees of freedom = 443, Probability level = ,000) = 4872,932* est concluant. Ainsi, le modèle obtenu est globalement significatif et bien déterminé. Les coefficients standardisés des relations entre variables expliquées et explicatives de la table 2, sont tous significatifs avec un risque inférieur à 0,01% sauf la relation Organisation libérée-Management vertical qui est significative avec un risque inférieur à 10%. La variable H_collaboratif n'est pas un item qui explique le management horizontal d'après la perception des managers publics interrogés, car la p-value de cette variable est supérieure à 10%.

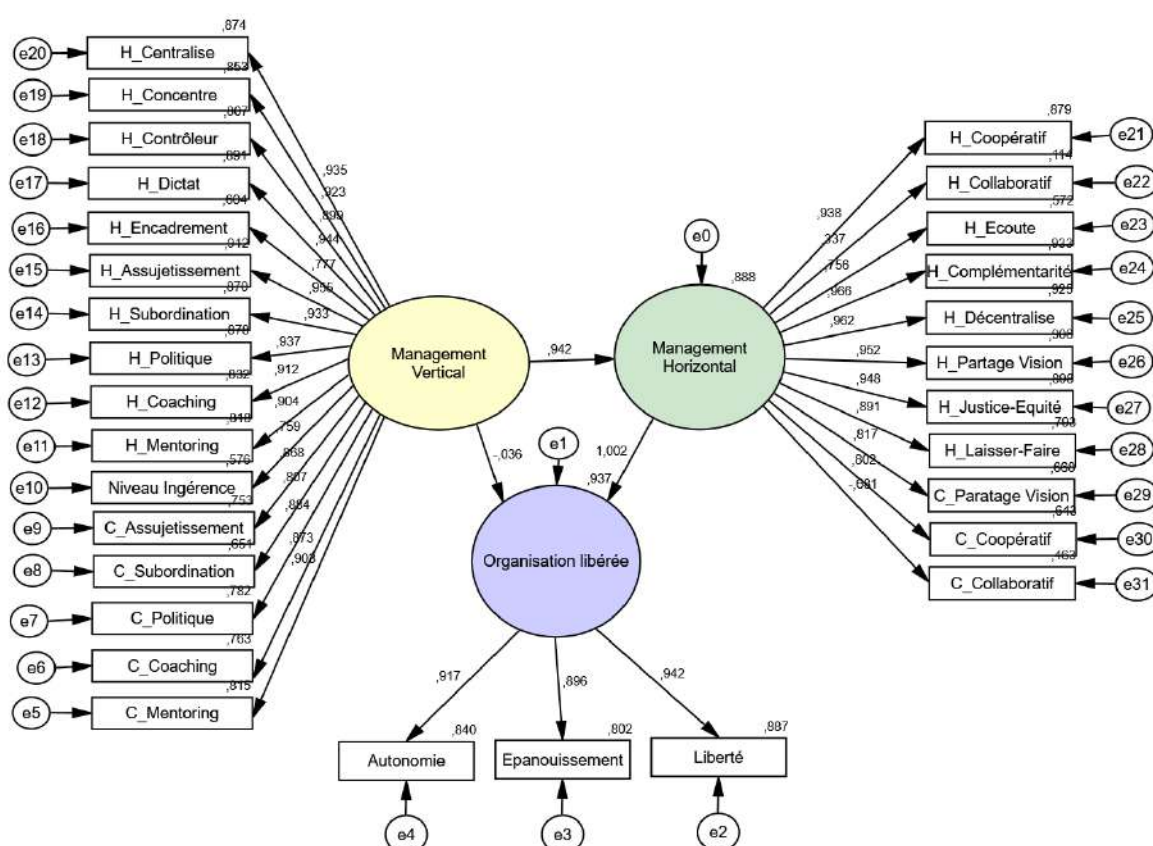
Table 2 : Estimation des coefficients de régression entre variables

Variables explicatives		Variables expliquées	S.E.	C.R.	Standard	p-value
Management Vertical	<---	Management Horizontal	,230	12,238	,942	***
Management Vertical	<---	Organisation Libérée	,330	-,434	-,036	,066
Management Horizontal	<---	Organisation Libérée	,203	6,551	1,002	***
Liberté	<---	Organisation Libérée	,074	9,534	,942	***
Autonomie	<---	Organisation Libérée	,061	9,406	,917	***
Epanouissement	<---	Organisation Libérée	,054	9,355	,896	***
H_Assujettissement	<---	Management Vertical	,212	15,230	,955	***
H_Dictat	<---	Management Vertical	,198	14,449	,944	***
H_Politique	<---	Management Vertical	,138	19,450	,937	***
H_Centralise	<---	Management Vertical	,188	13,992	,935	***
H_Subordination	<---	Management Vertical	,191	13,492	,933	***
H_Concentre	<---	Management Vertical	,184	13,089	,923	***
H_Coaching	<---	Management Vertical	,124	17,979	,912	***
H_Mentoring	<---	Management Vertical	,116	18,222	,904	***
H_Contrôleur	<---	Management Vertical	,177	11,573	,899	***
H_Encadrement	<---	Management Vertical	,153	8,078	,777	***
C_Mentoring	<---	Management Vertical	,114	18,496	,903	***
C_Politique	<---	Management Vertical	,106	17,866	,884	***
C_Coaching	<---	Management Vertical	,102	17,508	,873	***
C_Assujettissement	<---	Management Vertical	,161	10,816	,868	***
C_Subordination	<---	Management Vertical	,153	8,915	,807	***
Niveau Ingérence	<---	Management Vertical	,145	8,051	,759	***
H_Complémentarité	<---	Management Horizontal	,111	11,235	,966	***
H_Décentralise	<---	Management Horizontal	,111	10,608	,962	***
H_Partage Vision	<---	Management Horizontal	,109	9,513	,952	***
H_Justice-Equité	<---	Management Horizontal	,065	15,188	,948	***
H_Coopératif	<---	Management Horizontal	,102	8,866	,938	***
H_Laisser-Faire	<---	Management Horizontal	,045	14,632	,891	***
H_Ecoute	<---	Management Horizontal	,087	4,462	,756	***
C_Partage Vision	<---	Management Horizontal	,084	5,632	,817	***
C_Coopératif	<---	Management Horizontal	,091	4,926	,802	***
C_Collaboratif	<---	Management Horizontal	,080	-3,860	-,681	***
H_Collaboratif	<---	Management Horizontal	,077	1,563	,337	,118

Source : Auteur, 2024, résultat des équations structurelles avec le logiciel AMOS.

Nous obtenons comme résultats importants qu'un management vertical s'oppose à la libération d'une organisation publique en l'occurrence une FP, car le coefficient qui lie les deux variables latentes est négatif, -0,036. Par contre, un management horizontal ou plat, explique positivement une FP libérée, car le coefficient standardisé qui lie les deux variables est positif (+1,002). Enfin, le passage d'un management vertical à un management horizontal est fortement positif sous les conditions représentées par les items qui expliquent ces deux variables. Le coefficient qui lie ce passage est de 0,942.

Figure 2 : Modèle de l'influence du management sur la libération de la FP



Source : Auteur, 2024, résultat des équations structurelles avec le logiciel AMOS.

En analysant les effets indirects des résultats équations structurelles, contenus dans la table 3 (le tableau complet des effets indirects standardisés se trouve en annexe). Nous obtenons un résultat contre-intuitif de cette recherche à savoir, qu'un management vertical influence indirectement et positivement la libération de la fonction publique en touchant indirectement et positivement les leviers qui sont, l'épanouissement, la flexibilité et l'autonomie.

Table 3 : Effets indirects standardisés

Variables	Management Vertical
Organisation Libérée	,944
Liberté	,855
Autonomie	,832
Epanouissement	,813

Source : Auteur 2024, à partir des résultats du logiciel AMOS.

Des résultats qui précèdent, nous confirmons ou infirmons les hypothèses que nous avons retenues plus haut. Nous avons confirmé les cinq hypothèses résumées dans la table 4.

Table 4 : Décisions sur les hypothèses retenues

Hypothèses	Décisions
H1 : « un management basé sur la politique, l'encadrement, le coaching, le mentorat, la hiérarchie, le dictat, l'autoritarisme, la subordination, l'assujettissement, le contrôle, l'ingérence, la concentration et la centralisation du pouvoir de décision, est vertical. »	Confirmée
H2 : « un management vertical influence négativement la libération de la fonction publique. »	Confirmée

Hypothèses	Décisions
H3 : « un management basé sur la coopération, la complémentarité, l'écoute, la justice-équité, le laisser-faire (le lâcher-prise), la décentralisation et le partage de vision, est horizontal. »	Confirmée partiellement
H4 : « un management horizontal influence positivement la libération de la fonction publique. »	Confirmée
H5 : « l'horizontalisation de la verticalité managériale d'une fonction publique est positivement progressive. »	Confirmée

Source : Auteur 2024.

4.2. Discussions des résultats

Notre discussion se situe à deux niveaux. La justification du passage d'un management vertical à un management horizontal et la justification de la relation management horizontal et FP libérée.

Le résultat de la relation positive entre le management horizontal et FP libérée s'expliquerait en l'imputant d'abord à la Non-collaboration qui ressort des perceptions des fonctionnaires. En effet, le coefficient de la variable C_Collab est négatif. Cela indique que les fonctionnaires ne collaborent pas avec les managers montrant une rupture avec le management vertical. Ainsi, ces fonctionnaires se protègent de ce management vertical en créant un environnement comme une bulle entre eux dans lequel ils sont flexibles, autonomes, libre et épanouis.

Cette bulle de protection est créée en réaction contre les managers pratiquant un management vertical rigide. Cette protection est inspirée de la vision de liberté D'Iribarne (2003) qui relève la protection contre le pouvoir des puissants. Ce qui favorise la libération de la FP. Les fonctionnaires isolent ces managers et ne se soucient plus d'eux pour défendre leur outil de travail, la FP. C'est une libération par une sorte de révolution des employés, une sorte de mutinerie ou prise de contrôle. Les fonctionnaires prennent le pouvoir et non qu'on leur accorde (Mattelin-Pierrard, 2019). C'est un modèle de *social control* et de *self-government by employees* développé par Zask (2010) et Chapas (2023).

Puis, nous imputons ce résultat aux leviers du management horizontal à savoir la coopération (Mattelin-Pierrard, 2020 ; Chapas, 2023), la complémentarité (Guero & Gueye, 2020; Chapas, 2023 ; Battistelli & al., 2023), l'écoute (Getz & Carney, 2012 ; Chabanet & al., 2017; Mattelin-Pierrard, 2019), la justice-équité (Mazouz & al., 2022 ; Mattelin-Pierrard, 2019 ; Misrahi, 2015), le laisser-faire ou le lâcher-prise (Battistelli & al., 2023), la décentralisation du pouvoir (Mattelin-Pierrard, 2020) et le partage de vision (Peters & Waterman, 1992) qui expliquent positivement le management horizontal. Nous complétons les caractéristiques d'une entreprise libérée de Mattelin-Pierrard (2020) par de nouvelles caractéristiques d'une organisation publique libérée comme une FP.

Les leviers du management vertical obtenus dans cette recherche sont la politique, l'encadrement, le contrôle, l'ingérence, le coaching, le mentorat, la hiérarchie, le dictat, l'autoritarisme, la subordination, l'assujettissement, la concentration et la centralisation du pouvoir de décision, qui s'opposent à une FP libérée.

La transition d'un management vertical à un management horizontal est un processus possible ce qui rejoint Chiquet (2023). Nous pouvons imaginer un processus qui passerait progressivement d'un management vertical, où la liberté est entravée, à un management horizontal, où la liberté est accordée par les managers ou arrachée par les employés, via un management horizontal encadré, où la liberté est encadrée, cette dernière est inspirée des travaux de Follett (1918).

4.3. Implications théoriques et managériales

Nous présentons les implications théoriques et managériales de cette recherche.

4.3.1. Apports théoriques et méthodologique

Nos résultats peuvent compléter la théorie Y de McGregor en ajoutant des critères que nous avons obtenus qui expliquent le management vertical et le management horizontal, d'une part, et nous avons montré que la transition d'un management vertical à un management horizontal peut être possible progressivement sous certaines conditions. Cette recherche vient de créer une rupture sur la notion d'organisation libérée qui est abondamment utilisée dans les entreprises privées pour la transposer dans le secteur public. Ce qui nous a permis d'étendre la littérature sur les organisations libérées. Notre résultat contre-intuitif, apporte un aspect de la libération de la FP qui découlerait indirectement et paradoxalement d'un management vertical. Cela s'expliquerait par l'opposition du personnel à ce type de management en ne considérant plus les managers. Cela pose le problème du pouvoir et de l'autorité. Getz (2017) estimant que ce sont les salariés qui sont les mieux placés pour indiquer l'organisation qui leur convient le mieux, ainsi, ils prennent l'autorité, le contrôle et le pouvoir de l'organisation pour la libérer. Théoriquement cela remet en cause le rôle principal du manager qui, d'habitude, accorde de l'autonomie, qui fait de la place au personnel pour partager la prise de décision afin d'aboutir à une organisation libérée. Notre nouvel apport théorique est que, dans notre cas, le personnel peut également « s'autonomiser » prendre des décisions sans se référer aux managers, ni attendre qu'il lui accorde un espace de pouvoir pour libérer l'organisation. Le personnel prend ses responsabilités pour agir. C'est une sorte de mutinerie pour transformer l'organisation publique. Concernant l'apport méthodologique, nous pouvons indiquer que la tendance des approches usitées dans plusieurs travaux sur les organisations libérées, est qualitative (Mattelin-Pierrard & *al.*, 2020, p. 36). Nous avons tenté une approche quantitative confirmatoire qui a donnée des résultats intéressants.

4.3.2. Apports managériaux

Les implications pour la pratique du management dans la fonction publique imposent de favoriser un style de management basé sur les déterminants tels que la justice, l'équité, la confiance, le partage de vision, etc. qui sont les ingrédients d'un management horizontal, impliquent de promouvoir la participation, l'inclusion, le leadership partagé, etc. En outre, il est essentiel de reconnaître et de valoriser les fonctionnaires autonomes, motivés, responsables, compétents, flexibles et coopératifs, car ce sont des acteurs clés pour la libération de la FP. Ainsi, les implications managériales de cette recherche sont destinées aux managers publics, aux décideurs étatiques, aux institutions et aux organes de contrôle.

- Les autorités doivent s'inspirer du mouvement des entreprises libérées pour orienter les changements dans l'administration publique (Raulet-Croset & *al.*, 2019) ;
- Le parlement doit proposer des textes législatifs sur la FP qui encadrent sa gestion pour qu'elle ne soit plus assujettie aux aléas des alternances politiques (Pêcheur, 2015), ni à l'emprise des dirigeants qui appliquent un management vertical rigide basé sur l'autoritarisme, le dictat, l'assujettissement et la subordination;
- Les autorités doivent mettre en place un cadre de dialogue entre le personnel et les dirigeants pour aplanir leurs divergences et harmoniser leurs perceptions et leurs attentes afin d'atteindre les objectifs communs. Cela permettra de co-construire la confiance personnel-dirigeants qui atténuera ou fera disparaître les résistances éventuelles du personnel face aux pratiques rigides des managers de la FP;
- Les autorités doivent mettre l'accent sur l'aspect apprentissage, séminaire et formation destinés aux managers publics. Ainsi, ils développeront des approches plus collectives, plus synergique qui favoriseront le partage d'une vision commune et la convergence des objectifs dans la FP;
- Les règles doivent être définies et écrites pour garantir l'espace de liberté de chaque partie prenante de la FP;

- Les autorités doivent créer des critères d'évaluation fréquente par les agents pour jauger les types de management pratiqués et, pour mesurer l'évolution du processus de libération de la FP. Cela permettra d'introduire un suivi pour éviter des dérives et pour éviter le cas des dirigeants tortionnaires et autoritaire ;
- La mise en place d'un comité paritaire d'éthique et de suivi composé d'agents et de dirigeants désignés par leurs pairs pour former la commission de surveillance de la libération de la FP.

5. Conclusion

Au terme de cette recherche, nous avons montré qu'une organisation publique notamment une FP peut dans certaines conditions être libérée. Ce qui paraît paradoxale voire antinomique. Nous nous sommes alors questionnés « la FP peut-elle être une organisation libérée ? » Nous avons mobilisé deux théories pour expliquer les conditions qui transforme une FP embrigadée en une organisation libérée à savoir, la théorie Y de McGregor (1960) et la théorie d'autodétermination de Deci & Ryan (2002). Notre approche méthodologique était quantitative confirmatoire s'appuyant sur une logique hypothético-déductive. Les données étaient issues d'un questionnaire administré en auto-administration, auprès de 55 dirigeants et 108 agents fonctionnaires pour obtenir des regards croisés. La technique des équations structurelles nous a servi pour traiter et modéliser la libération de la FP.

Les résultats de la recherche nous indiquent qu'un management horizontal expliqué par ses déterminants, notamment, la coopération, la collaboration, la complémentarité, l'écoute, la justice-équité, le laisser-faire (le lâcher-prise), la décentralisation, la complémentarité, le partage de vision, influence positivement la libération de la FP. En outre, un management vertical expliqué par ses déterminants notamment, la politique, l'encadrement, le coaching, le mentorat, la hiérarchie, le dictat, l'autoritarisme, la subordination, l'assujettissement, le contrôle, l'ingérence, la concentration et la centralisation du pouvoir de décision, influence négativement la libération de la FP. Enfin, la transition du management vertical au management horizontal est positivement progressive. Ces résultats nous ont permis de confirmer toutes les cinq hypothèses retenues *supra*.

Ces résultats positifs théoriquement (Lacan & Dalmas, 2022) laissent entrevoir une espérance mais reçoivent des applications timides sur le terrain. En effet, nous observons une tendance insidieuse des managers à l'encadrement, à l'orientation des décisions, à l'empêchement et au contrôle ; et une tendance implicite à l'attentisme des fonctionnaires. D'après Brière (2016), c'est le type de management « Nutch management ». Malgré nos résultats encourageant sur la libération d'une organisation publique, la FP reste encore une organisation relativement embrigadée dans les faits, car les managers ont des habitudes ancrées et celles-ci sont têtues. Nous pensons néanmoins qu'il y a espoir que le processus de libération de la FP aboutisse dans un horizon temporel « moyen-termiste » et cet objectif ne pourra être atteint qu'avec des actions cohérentes et volontaristes des fonctionnaires et des managers publics. Nous partageons l'idée de Fox & Pichault (2016) qui notent que la libération au sein d'une organisation publique comme un ministère semble bien fragile. Cette recherche montre une tendance générale pour la libération, en contradiction totale avec l'idée de Le Texier (2016) qui considère que le management est une « science » du contrôle et du conditionnement. Les apports de cette recherche sont théoriques et managériaux comme nous les avons mentionnés *supra*. Nous notons deux limites à ce travail. La première limite est relative aux données. En effet, nous avons utilisé un seul cas, celui de la FP gabonaise. La deuxième limite est relative à l'approche méthodologique. En effet, nous avons utilisé une approche statique, une photographie de la FP gabonaise à un instant donné or le concept de libération est un processus dynamique. Il serait donc intéressant d'entrevoir des perspectives à ce travail. D'autres investigations sont

nécessaires surtout en adoptant une approche longitudinale pour étudier l'évolution du processus de libération de la FP partant du management vertical via le management horizontal pour aboutir à la libération. Il serait également intéressant de prolonger cette recherche en considérant d'autres cas de FP de la sous-région de l'Afrique centrale, ou d'autres régions du continent, pour une meilleure généralisation des résultats.

Références

- (1). Ballarin B., (2017). A la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin, *Le Journal de L'école de Paris du Management*, 4(126), 38-44.
- (2). Battistelli, M., Dubey, A.-S. & Mattelin-Pierrard, C. (2023). Libérer l'entreprise en lâchant les grappes ? Vers une double cohérence du processus d'adoption des pratiques managériales, *M@n@gement*, 26(1), 69-84.
<http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2023.6497>
- (3). Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee M. (2016). Beyond the Holacracy HYPE, *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49.
- (4). Bezzaz, Y. & Motii, N. (2021). Job resources as intrinsic versus extrinsic motivators and the applicability of the Self-determination theory in Moroccan companies, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 465-480.
- (5). Brière, T. (2016). Conférence inaugurale dans la libération des entreprises au prisme d'une analyse critique, Actes du colloque de Clermont-Ferrand le 7, 8 juillet, organisé par le Programme d'Etudes sur les Organisations Post-managériales et la Libération des Entreprises.
- (6). Carney, B.M. & Getz, I. (2016). Freedom, Inc., Crown/Random House, 2016 (nouvelle édition). Traduit en 8 langues dont en Français: Liberté & Cie, Fayard, 2012/Flammarion (nouvelle édition).
- (7). Casalegno, J.C. (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*, 23(56), 225-245.
- (8). Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement, Dans *Question(s) de management*, 4(19), 55-65, éd. EMS Editions.
- (9). Chapas, B. (2024). Taking Part, Contributing, Benefiting: Toward a Democratic Model of Employee Participation, *M@n@gement*, 27(2), 1-12.
<http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.2024.7869>
- (10). Chiquet B-M. (2023). Holacratie : avantages et limites d'un management horizontal, article mise en ligne le 03 août 2023, consulté le 09 septembre 2024. L'auteur est fondateur de l'institut iGi, et spécialiste certifié en holacratie, chez Bpifrance Le Lab.
<https://bigmedia.bpifrance.fr/infographies/holacratie-avantages-et-limites-dun-management-horizontal>
- (11). Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C. & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?, *Management & Avenir*, 93, 161-183.
- (12). Davids, B., Carney, B.M. & Getz, I. (2019). Leadership without Ego: How to stop managing and start leading, Palgrave macmillan, eBook.
- (13). Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour, New York, Plenum.

- (14). Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- (15). Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2002). Handbook of self-determination research, Rochester, NY: University of Rochester Press, 480p.
- (16). Demircioglu, M.A. (2020). Sources of Innovation, Autonomy, and Employee Job Satisfaction in Public Organizations, *Public Performance & Management Review*, DOI: [10.1080/15309576.2020.1820350](https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1820350)
- (17). Dia, A.L. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue Internationale P.M.E.*, 4(1), 29–48. <https://doi.org/10.7202/1008024ar>
- (18). D'Iribarne, P. (2003). Trois figures de la liberté, *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 5(58), 953-978.
- (19). Dunsire, A., Hartley, K., Parker, D. & Dimitriou, B. (2007). Organizational status and performance: A conceptual framework for testing public choice theories, *Public Administration*, 66(4), 363-388.
- (20). El Khoury, M., Jaouen, A. & Sammut, S. (2022). L'entreprise libérée : proposition de critères de caractérisation. *Revue de l'organisation responsable*, 17(3), 9-23. <https://doi.org/10.54695/or.v17i3.7885>
- (21). Follett, M.P. (1918). The New State: Group Organization, The Solution Of Popular Government, Kessinger Publishing
- (22). Fortier, I., Emery, Y. & Roldan, R. (2016). Des conditions et enjeux de la politisation de l'administration publique au regard de l'ethos public: une étude comparée Canada/Suisse de l'expérience des cadres dirigeants, *Gestion et management public*, 4(4), 75-98.
- (23). Fox, F. & Pichault, F. (2016). Au-delà des succès stories, quel processus de libération ? Étude de cas au sein du secteur public belge, *les actes du colloque de Clermont-Ferrand*, le 7, 8 juillet, organisé par le Programme d'Etudes sur les Organisations Post-managériales et la Libération des Entreprises, Groupe ESC Clermont.
- (24). Getz, I. (2009). Liberating leadership: how the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted, *California Management Review*, 51(4), Traduit dans Getz, I. (2017). L'entreprise libérée: Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer de vieux modèles, Fayard, 24-88.
- (25). Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés: une simple théorie ou un inéluctable destin?, *Gérer et comprendre*, 108, 27-38.
- (26). Getz, I. & Carney, B.M. (2012). Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises. Paris : Fayard.
- (27). (Getz, I. (2016). La liberté, ça marche !: L'entreprise libérée, les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie, Paris : Flammarion.
- (28). Getz, I. (2017). L'entreprise libérée, Paris : Fayard.
- (29). Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglborg, A.-C. (2018). How the Materialization of a Managerial Model Contributes to its Take Up: The Case of 'Liberating Management' in France, dans Mitev N., Morgan-Thomas A., Lorino P., De Vaujany F.-X., Nama Y. (Eds.). *Materiality and Managerial Techniques*, Palgrave Macmillan, (pp. 281-305), Cham (Technology, Work and Globalization).
- (30). Gilbert, P., Teglborg, A.C. & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?, *Gérer et Comprendre*, 127, 38-49.
- (31). Guero, B.D.R. & Gueye, B. (2020). La pensée managériale en Afrique : Revue historique d'un objet rampant sous influences multiples à repenser suivant une approche par les finalités, *Revue Africaine de Gestion (RAG)*, Numéro spécial AIMS-ASSG-RAG, Juin, 53-90.

- (32). Holtz, T. (2016). Les pratiques managériales dans les entreprises libérées. Quelles singularités ?, Quels impacts sur la qualité de vie au travail ? *Le cahier des RPS*, (27), 27-38.
- (33). Holtz, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 23 (56), 125-140.
- (34). Ip, P.K. (2009). Is Confucianism Good for Business Ethics in China?, *Journal of Business Ethics*, 88(3), 463-476, DOI:10.1007/s10551-009-0120-2
- (35). Jacquinot, P. & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle. Une analyse des cas de Google et de la Favi, *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 365-384.
- (36). (36) Juillet, L. (2018). Vers une politisation des rapports politico-administratifs dans les démocraties anglo-saxonnes ?, *Éthique publique*, 20(1), mis en ligne le 14 juillet 2018, consulté le 07 décembre 2018.
- (37). Lacan, A. & Dalmas, M. (2022). De l'entreprise libérée à l'entreprise libérante. Essai critique et clinique sur les transformations managériales, *Revue management & avenir*, 130(4), 41-63. DOI :10.3917/mav.130.0041.
- (38). Landier, H. (2015). «Entreprise libérée: la fausse idée neuve». www.regard-hubertlandier.fr.
- (39). Le Texier, T. (2016). Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale, Paris, Éditions La Découverte.
- (40). Manageris, (2016). L'entreprise libérée: au-delà de l'utopie. Faut-il miser sur une autonomie maximale des collaborateurs?, *Manageris*, n°248a. Synthèse à partir de : Isaac Getz, Brian M. Carney, (2012) Liberté & Cie, éd. Fayard, Bernard-Marie Chiquet (2013).
- (41). Marmorat, S. & Nivet, B. (2017). L'entreprise libérée, une cité en quête d'un principe supérieur commun », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 141-161.
- (42). Mattelin-Pierrard, C. (2019). Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : une lecture intégrative par l'innovation managériale. Thèse de doctorat en Gestion et management, Université Savoie Mont Blanc, 2019CHAMA001ff. <http://www.theses.fr/s163297>
- (43). Mattelin-Pierrard, C. (2020). L'entreprise libérée : entre mythes et réalités, Dossier 1, (221/222), Numéro double, Mai /Août, <https://theconversation.com/mythes-et-realites-de-lentreprise-liberee-118214>
- (44). Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R. & Dubouloz, S. (2020). L'Entreprise Libérée : un vrai concept ou une simple étiquette ? Une revue systématique de la littérature, *Revue Française de Gestion*, 6(291) 23-51. DOI: 10.3166/rfg.2020.00464
- (45). Mazouz, B., MOUNGOU Mbenda, S.P., Sogbossi, B., Peter, S.J.G., Bekono, E.-R. & Beaupré, R. (2022). Le management public en Afrique. Qu'en disent les fonctionnaires publics africains francophones?, *Revue Internationale des Sciences de l'Organisation (RISO)*, 2(13), 35-82. DOI 10.3917/riso.013.0035
- (46). McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise, McGrawHill.
- (47). Misrahi, R. (2015). La liberté ou le pouvoir de créer, Editions Autrement Collection Les Grands Mots.
- (48). Pêcheur, B. (2015). Le point de vue du Président de la section de l'administration du Conseil d'État, in Réseau Anact-Aract Conditions de travail et performance des organisations publiques, Publication pour l'amélioration des conditions de travail. n°359 avril-juin.

- (49). (49) Perry, J.L. & Kraemer, K.L. (1983). *Public Management: Public and Private Perspectives*, Mayfield Publishing Co. Palo Alto, California.
- (50). Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: lessons from america's best-run companies*, Harper & Row.
- (51). Picard, H. (2015). *Entreprises libérées, parole libérée ? Lecture critique de la participation comme projet managérial émancipateur*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- (52). Raulet-Croset, N., Teglborg, A.-C. & Gilbert, P. (2019). *Mythes et réalités de l'Entreprise Libérée*. *The Conversation*. <http://theconversation.com/mythes-et-realites-de-lentreprise-liberee-118214>
- (53). Richer, M. (2016). *Le défi de l'autonomie : Libérer l'entreprise ou le travail ?*, dans *La libération des entreprises au prisme d'une analyse critique*, Actes du colloque de Clermont-Ferrand le 7 et 8 juillet, organisé par le Programme d'Etudes sur les Organisations Post-managériales et la Libération des Entreprises.
- (54). Ryan, R.M. & Deci, L.E. (2000). *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*, *The American Psychologist*, 55(1), 68-78
- (55). Trouvé, P. (2014). *Observer les entreprises utopiques. Un exercice d'assouplissement mental ?*, *Relief*, 45, 67-87.
- (56). Zask, J. (2010). *Self-gouvernement et pragmatisme; Jefferson, Thoreau, Tocqueville, Dewey*. *Ethics & Politics*, 12(1), 113-133.