simples qu'attacher un ruban à un ventilateur de machine pour contrôler à distance son bon fonctionnement, installer une barre en hauteur pour empêcher un empilement excessif de conteneurs, délimiter au sol l'emplacement de conteneurs avec la référence des pièces pour éviter des stocks sauvages, etc.

Autonomie au travail

Les théoriciens du *lean* conçoivent les changements comme des opportunités de développement des personnes, de renforcement des collectifs de travail et de décloisonnement des fonctions. Ils ne se prononcent pas sur l'ouverture d'espaces de dialogue sur l'activité de travail, probablement parce qu'ils sont intégrés aux outils du *lean* : standardisation, *kaizen*, 5S, *poka-yoke*, analyse des 5 Pourquoi[21]... Comme on le verra au chapitre 8, le progrès continu résulte d'un mode de management de type *bottom-up*, ce qui signifie que les managers n'ont pas d'abord ou essentiellement une fonction de contrôle de l'application des règles ou standards, mais de soutien aux démarches d'amélioration continue, en encourageant l'initiative et la créativité des équipes, en donnant de l'autonomie à leurs collaborateurs dans le travail. Nous avons attiré l'attention ci-dessus sur des dérives possibles de la démarche « d'aller sur le terrain ». Nous voudrions faire de même avec cette autre de « faire remonter les problèmes ». Dans « faire remonter les problèmes », il y a le versant positif de la visibilité que l'on veut donner aux problèmes et le versant négatif de laisser les problèmes se perdre dans les niveaux hiérarchiques supérieurs ou dans les fonctions supports. Aller sur le terrain doit signifier « faire descendre l'organisation et non pas faire remonter

21. 5 Pourquoi : méthode d'analyse des causes profondes des problèmes en se posant 5 fois la question « pourquoi ».

les problèmes car la tendance, malgré toutes les bonnes intentions, est de voir les problèmes remonter le long de la ligne hiérarchique et se perdre selon les priorités données à d'autres critères de qualité[22] ». Faire descendre l'organisation consiste à :

- traiter le problème à l'endroit où il se produit, ou le plus proche possible de cet endroit ;
- développer la capacité et donc l'autonomie des individus et collectifs de travail pour traiter ces problèmes ;
- aller chercher la solution aux problèmes du côté des opérationnels, de ceux qui font le travail.

Cela a des implications tant pour le management intermédiaire que pour les représentants du personnel. Pour le management intermédiaire, il s'agit de ne pas « refouler » les problèmes en les renvoyant systématiquement aux niveaux supérieurs avant d'avoir examiné les solutions possibles, même partielles ou temporaires avec les opérateurs. Pour les représentants du personnel, il s'agit de ne pas « s'emparer » des difficultés dans une stratégie qui consisterait à établir une liste de revendications, avec le même résultat de les laisser se perdre, et *in fine* de renforcer une démarche *top-down*, privant les salariés et les managers de proximité d'une capacité à régler eux-mêmes les problèmes.

En s'appuyant sur des études françaises et européennes et sous le titre « Autonomie au travail : la France a tout faux[23] ! », Martin Richer évoque le retard de la France dans ce domaine. On peut donner à cette notion d'autonomie une définition plus ou moins large : la possibilité d'édicter ses propres règles, la capacité d'ini-

22. J.-Y. Bonnefond, « Une expérience d'amélioration de la qualité du travail à Renault Fins », *op. cit.*

23. M. Richer, « Autonomie au travail : la France a tout faux ! », *Management & RSE*, 15 juin 2016.

tiative, une certaine liberté dans le travail, l'intelligence et la réflexion pour réagir rapidement à des situations plus ou moins imprévisibles, ne pas être soumis strictement au travail prescrit, etc. Cette autonomie ne cesse de régresser en France, ce qui la positionne à l'un des plus bas niveaux en Europe.

> L'étude européenne EWCS (« Fifth Working Conditions Survey », Eurofound, 2012) [...] fournit un indicateur qui montre que l'autonomie est peu valorisée en France comparativement à nos voisins : la proportion des salariés qui déclarent pouvoir influencer les décisions qui sont importantes pour leur travail est très faible en France : 31 % contre 40 % pour la moyenne des 28 pays de l'UE, dont 38 % en Allemagne, 45 % en Grande-Bretagne, 32 % en Italie et 39 % en Espagne. Parmi les 28 pays de l'UE, seule la Slovaquie (28 %) présente un « score » aussi faible.

Émilie Bourdu, Marie-Madeleine Pérétié et Martin Richer proposent un modèle de l'autonomie autour de trois niveaux (encadré ci-dessous), en considérant que « pour libérer son potentiel, il faudrait que le *lean*, conformément à son sens originel intervienne davantage sur les niveaux 2 et 3 de notre modèle – sans perdre son ancrage sur le niveau 1[24] ».

Niveau 1 : la définition des tâches que les travailleurs ont à effectuer, déterminée par la latitude dont ils disposent pour intervenir sur le séquencement de leurs tâches, la méthode d'exécution, le rythme de travail, les outils utilisés.
Niveau 2 : l'environnement organisationnel du collectif de travail dans lequel ils évoluent déterminé par la possibilité d'implication dans l'amélioration de l'organisation du travail de leur équipe, la capacité à influer sur les décisions qui concernent leur travail, la marge de manœuvre pour définir les modes de coopération dans le travail.
Niveau 3 : leur implication dans la gouvernance de leur entreprise, rôle et place du dialogue social, importance de la négociation par rapport à la simple information et consultation, degré d'influence sur le partage de la valeur créée, mise en œuvre d'un mode de management participatif, présence de représentants des salariés dans les organes de gouvernance.

24. É. Bourdu, M.-M. Pérétié et M. Richer, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail*, Presses des Mines et La Fabrique de l'industrie, 2016.

Ce sujet de l'autonomie est porté par nombre de directions d'entreprises et/ou directions de ressources humaines, mais sa concrétisation n'opère pas. Il s'agit le plus souvent de concevoir l'autonomie comme une réponse à la variabilité de l'activité ou aux événements imprévisibles. C'est l'autonomie comme facteur d'agilité des organisations. Elle est alors associée à la polyvalence ou poly-compétence. L'autre dimension à intégrer est l'autonomie pour satisfaire les besoins des personnes dans l'appréciation de ce qu'est un travail bien fait, de ce qui fait sens au travail pour eux, dans la façon dont elles établissent leurs propres liens singuliers entre efficacité et santé. Cela demande par exemple aux managers et ingénieurs de comprendre la signification des gestes ou déplacements pour les personnes. Or :

> Les ingénieurs et le management ont souvent une lecture des événements du travail, respectueuse de l'efficacité du modèle prévu, sans supposer que l'écart produit par les opérateurs, plutôt qu'un défaut ou une erreur, peut représenter une expérimentation plus favorable, à connaître et à intégrer[25].

25. F. Bourgeois et O. Gonon, *@ctivités*, vol. 7, n° 1, 2010.

Cette autonomie implique de desserrer le prescrit, de le centrer sur ce qui est reconnu et partagé comme le juste nécessaire pour garantir la qualité, la sécurité et l'efficience au travail. Elle devrait conduire à reconnaître l'utilité des marges de manœuvre à garantir aux personnes dans toute activité afin de faire face aux événements ou situations inattendues. L'autonomie doit être cette capacité reconnue aux personnes de prendre des initiatives pour effectuer un travail de qualité qui produit les résultats attendus par les clients. L'enjeu est de développer « des modes de management privilégiant la compréhension des décisions des acteurs plutôt que le rappel aux règles et accordant une place à l'autonomie et au comportement responsable des acteurs, tous engagés dans la recherche d'arbitrages raisonnés et partagés[26] ». Contrairement au management participatif, le « *genchi genbutsu* » nous dit quelque chose de profond sur la subsidiarité. Il soutient la prise d'initiatives par les niveaux hiérarchiques du bas, ceux-ci pouvant alors faire appel aux niveaux supérieurs pour traiter des questions qui dépassent leurs capacités ou compétences. C'est cette conception et remontée de l'autonomie du bas vers le haut de la hiérarchie, et non l'inverse, qui donne corps au concept de vision partagée que nous avons abordé au chapitre 1. L'enjeu est donc moins de prescrire l'autonomie, qui n'en serait plus une, mais d'encourager et soutenir la prise d'initiative dans le travail.

---

26. A. Nascimento, L. Cuvelier, V. Mollo, A. Dicioccio et P. Falzon, « Construire la sécurité : du normatif à l'adaptatif », in P. Falzon, *Ergonomie constructive,* Puf, 2013.