

# Autonomie, responsabilité, subsidiarité : peut-on libérer les énergies dans les entreprises ?

par

■ **Thierry Weil** ■

Chaire Futurs de l'industrie et du travail, MINES ParisTech

■ **Anne-Sophie Dubey** ■

Chaire Futurs de l'industrie et du travail, MINES ParisTech

■ **Martin Richer** ■

Fondateur de Management & RSE

## En bref

Avec des motivations diverses et selon des modalités variées, des entreprises décident de mettre en place plus de subsidiarité : faire prendre les décisions au plus près du terrain, renforcer le pouvoir de chaque collaborateur d'agir sur le contenu de son travail, de délibérer sur les objectifs et l'organisation de son service, voire sur ceux de l'entreprise. Pour que cette innovation managériale ne déçoive pas, elle ne peut se borner à un simple lâcher-prise, certes nécessaire, du dirigeant. Afin de dépasser les prescriptions simplistes, une équipe de MINES ParisTech a fédéré de nombreux observateurs de ces transformations et a enquêté en profondeur dans des organisations très diverses. Elle nous présente ici ses premiers résultats.

Compte rendu rédigé par **Élisabeth Bourguinat**

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé avec le soutien des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan<sup>1</sup> • CEMAG<sup>2</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Pour mettre en perspective certains des thèmes qui vont être abordés lors de cette séance, Thierry Weil m'a demandé de présenter l'ouvrage que j'ai publié en 2016 avec Émilie Bourdu et Marie-Madeleine Pérétié, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité – Refonder les organisations du travail*.

Notre propos était d'analyser si l'on peut établir un lien entre les différentes composantes de la qualité de vie au travail et la compétitivité des organisations. Nous avons également cherché à comprendre pourquoi, lorsque les entreprises s'intéressent à la qualité de vie au travail, elles abordent presque systématiquement cette question par la périphérie, en proposant par exemple à leurs salariés des séances de massage ou en nommant un *chief happiness officer*, au lieu de s'attaquer directement aux conditions de réalisation du travail.

Le concept que nous avons placé au cœur de notre réflexion est celui d'*autonomie*, désignant la marge de manœuvre dont dispose le salarié par rapport aux instructions qu'il reçoit de sa hiérarchie ou encore d'un ERP (*enterprise resource planning*).

On peut distinguer trois niveaux d'autonomie. Le premier est celui de la tâche à effectuer : l'opérateur est plus ou moins libre de choisir ses outils et de séquencer son travail. Le deuxième est celui de la coopération : une équipe peut être plus ou moins autonome dans l'organisation et la répartition des tâches en son sein. Le troisième niveau est celui de la gouvernance, avec la présence ou non de représentants des salariés dans les conseils d'administration et le caractère plus ou moins participatif du management.

D'après l'enquête annuelle sur les conditions de travail menée par le ministère du travail, depuis plus de vingt ans maintenant, l'autonomie des salariés est en net recul ces dernières années en France, et cela concerne toutes les catégories socioprofessionnelles, depuis le personnel d'exécution jusqu'à l'encadrement.

Ces résultats sont confirmés par la Fondation de Dublin (également connue sous le nom d'Eurofound), dont l'enquête EWCS (*European Working Conditions Survey*) révèle que la France est un des seuls pays en Europe dans lesquels l'autonomie au travail recule et où l'on sollicite le moins l'intelligence collective et l'initiative individuelle. L'une des questions porte sur la présence de dispositifs de consultation, qu'ils soient très basiques, comme les boîtes à idées, ou plus sophistiqués, comme les applications numériques dédiées : parmi les 28 pays étudiés, la France arrive avant-dernière en la matière. Non seulement l'autonomie est plus faible en France qu'ailleurs, mais elle se réduit encore, alors qu'elle a tendance à augmenter dans les autres pays.

Cette question de l'autonomie nous apparaît tout à fait majeure, car, comme notre livre essaie de le montrer, elle joue un rôle essentiel dans la compétitivité des entreprises. Ceci est corroboré par une autre enquête d'Eurofound, consacrée aux *high involvement working organizations*, c'est-à-dire à ce que nous appelons les organisations du travail participatives (OTP). Selon cette enquête, plus les entreprises mettent en œuvre des OTP, plus les salariés se forment, l'absentéisme diminue, le taux de souffrance au travail se réduit, les opérateurs se déclarent satisfaits de leur travail et se montrent loyaux vis-à-vis de leurs employeurs, le tout concourant directement à la compétitivité de l'entreprise.

Nous avons étudié la façon dont trois types d'OTP, le *Lean management*, l'entreprise libérée et l'entreprise contributive, abordent la question de l'autonomie. Nous avons ainsi constaté que le *Lean management* met l'accent surtout sur l'autonomie dans la réalisation des tâches; l'entreprise libérée le met plutôt sur l'autonomie au niveau de la coopération; tandis que l'entreprise contributive se focalise sur la gouvernance. Les entreprises obtenant les meilleurs résultats en matière de compétitivité sont celles qui combinent les trois formes d'autonomie.

**Thierry WEIL** : Il y a un certain nombre d'années, j'ai soutenu, dans cette même salle, un mémoire consacré à la maîtrise des pannes dans l'industrie, dans lequel je déplorais « *que le manager soit myope et l'exécutant muet* ». Avec l'amélioration des systèmes d'information à laquelle on a assisté par la suite, on pouvait craindre que le manager soit désormais capable de tout contrôler dans l'organisation et que cela paralyse l'exécutant.

Dans le même temps, toutefois, quelques entreprises, dont PSA, expérimentaient une autre méthode qui, en se fondant sur le principe de subsidiarité, semblait donner de bien meilleurs résultats : le manager se concentrait sur la stratégie et l'exécutant déployait une grande autonomie dans son travail. Quelques années plus tard, le *Lean management* a repris et structuré ces intuitions. Les taux d'amélioration de la productivité qu'il affichait étaient si spectaculaires que l'on pouvait imaginer qu'en quelques années, toutes les entreprises se convertiraient à ce nouveau mode de management. Pourtant, aujourd'hui, comme l'a montré l'étude que Martin Richer vient de résumer, le sentiment d'autonomie est non seulement faible, mais en régression, du moins en France.

Face à cette demande plus ou moins frustrée, l'offre que proposent les entreprises accordant davantage d'autonomie à leurs salariés apparaît très diverse, de qualité variable, et elle est mal documentée. Les analyses existantes sont souvent fondées sur les récits des dirigeants. Or, le réceptionniste n'a pas forcément la même perception que le directeur général de l'euphorie quotidienne dans laquelle il est censé travailler... De plus, les monographies adoptent généralement des approches disciplinaires pointues qui rendent difficile un travail de comparaison. Enfin, elles prennent souvent insuffisamment en compte le contexte spécifique de chaque expérience.

C'est ce qui a conduit la Chaire Futurs de l'industrie et du travail à lancer l'enquête ARO (Autonomie et responsabilité dans les organisations), dont nous allons vous présenter aujourd'hui les premiers résultats. L'équipe qui la porte comprend Anne-Sophie Dubey, Charles de Lastic et moi-même. Nous nous sommes appuyés sur nos cinq mécènes (Mäder, Kea & Partners, La Fabrique de l'industrie, Fabernovel et Theano Advisors), ainsi que sur un conseil scientifique réunissant des praticiens et chercheurs ayant travaillé sur le sujet, comme Martin Richer.

### Méthodologie et échantillon

**Anne-Sophie DUBEY** : Notre grille d'analyse s'articule en cinq grandes rubriques : la description de l'entreprise et de son activité, les jalons de la transformation, le cadre et les limites de cette transformation, l'identification des acteurs bénéficiant d'autonomie dans l'entreprise et la nature de cette autonomie, les instruments de gestion et leur évolution.

Pour le moment, une dizaine d'organisations ont été étudiées. Nous n'avons aucune prétention à rassembler un échantillon représentatif. Nous avons plutôt cherché une certaine diversité, en particulier en ce qui concerne la taille des organisations, avec des effectifs allant de 50 à 1 300 salariés. Parmi les cas étudiés, on compte trois PME (Web-atrío, Mobil Wood et un cas non validé), deux ETI (CHRONO Flex, Lippi), deux SCOP (COREBA et Ardelaine), deux administrations (CPAM 78, SPF Mobilité et Transports) et deux départements de groupes (GEN, entité d'Orange, et Fabernovel Data & Media). Dans un deuxième temps, nous souhaitons travailler avec de grands groupes comme Orange France ou Renault, pour étudier les effets de la taille de l'entreprise.

La méthodologie de l'enquête comprend une dizaine d'entretiens avec des salariés de tous niveaux, à la fois pour recouper les informations et pour préserver l'anonymat des réponses. Les enquêtes ont été menées par les membres de l'équipe et par des intervenants extérieurs, dont Élisabeth Bourguinat, Laurence Decréau et Dimitri Pleplé.

Les comptes rendus d'entretiens sont soumis de façon confidentielle à chaque personne interrogée, puis la synthèse est communiquée au dirigeant de l'entreprise pour validation. Cette dernière étape se déroule plus

ou moins bien, selon la capacité du dirigeant à accepter les critiques... Parmi les cas que nous avons étudiés, sept ont été validés et rendus publics sur notre plateforme, un est en cours de validation, un autre devrait aboutir bientôt et un dernier, malheureusement, ne sera probablement pas validé.

Par ailleurs, nous souhaiterions mener une analyse “posthume” sur la société Poul. Enfin, nous nous sommes appuyés sur divers ouvrages concernant les entreprises Favi, Hervé Thermique, SEW Usocome, ainsi que sur quelques thèses.

Une des originalités du dispositif est que les résultats des enquêtes sont mis à la disposition de tout un chacun à travers [notre plateforme](#), de façon à ce que d'autres chercheurs puissent bénéficier du projet ou s'y associer en travaillant sur le matériau recueilli, voire en nous apportant de nouveaux cas (deux l'ont déjà fait).

Nous venons de démarrer l'analyse transversale, qui s'articule autour de cinq grands thèmes : les motivations du “libérateur” ; la dynamique de la transformation ; les sujets, la nature et les limites de l'autonomie ; les objets et l'instrumentation de l'autonomie ; et enfin les bénéfices, difficultés et adaptations de ces expériences.

## Les motivations du libérateur

**Thierry WEIL** : Les motivations économiques figurent en bonne place parmi les diverses raisons de renforcer l'autonomie au sein d'une entreprise. Quand l'enjeu était de produire de longues séries optimisées, des organisations inspirées du taylorisme ont pu être mises en place : le bureau d'études conçoit le produit, le bureau des méthodes rationalise le processus de production et les exécutants, souvent peu qualifiés, appliquent strictement la “gamme” de fabrication. Dans un univers dit VICA, c'est-à-dire caractérisé par la *volatilité*, l'*incertitude*, la *complexité* et l'*ambiguïté*, et où les clients souhaitent des produits personnalisés rapidement disponibles, l'entreprise doit faire preuve d'une très grande agilité, ce qui suppose de mobiliser l'intelligence collective des agents impliqués dans le processus de production et, pour cela, de leur accorder davantage d'autonomie. Autre motivation économique, le gain d'autonomie individuelle peut permettre de réaliser des économies sur l'encadrement. Enfin, dans un contexte où l'industrie peine à recruter, l'autonomie apparaît comme un facteur d'attractivité.

À côté de ces motivations économiques, peut intervenir un arrière-plan philosophique dans lequel Alain d'Iribarne a identifié trois grandes sources d'inspiration. La première est la tradition coopérative, autogestionnaire, socialiste ou libertaire, issue notamment du fouriérisme, reposant sur la conviction qu'il existe des modèles de production alternatifs au modèle régulé par le marché de l'économie capitaliste. Une deuxième grande source d'inspiration est la tradition chrétienne sociale, qui met en avant le respect de la personne et considère le travail comme un facteur d'épanouissement et de dignité. La troisième source d'inspiration, libertarienne et fleurissant dans la Silicon Valley, est celle dans laquelle l'entreprise est considérée comme un marché sur lequel chacun doit se débrouiller pour figurer parmi les meilleurs, les autres étant poussés vers la sortie.

Ces motivations ne sont pas toujours clairement explicitées, et leur affichage peut varier selon qu'il s'agit de convaincre un candidat à l'embauche ou un actionnaire. Certains dirigeants, très pudiques, n'avoueront jamais que, au-delà des motifs économiques, c'est surtout par conviction personnelle qu'ils ont choisi ce type de management. D'autres affichent un discours très humaniste alors que leurs motivations peuvent être pour le moins hybrides. Au-delà des discours, il est donc très important d'observer le comportement concret du libérateur...

## La dynamique de la transformation

**Anne-Sophie DUBEY** : Dans notre effort pour cartographier les différents types de transformations managériales, nous avons été particulièrement attentifs à deux axes, l'étendue géographique de la transformation et sa dimension temporelle. Certains dirigeants décident de lancer une transformation dans un nombre limité de services, tandis que d'autres adoptent d'emblée une approche globale. De même, certains expérimentent une mesure après l'autre, quand d'autres font basculer l'entreprise du jour au lendemain vers le nouveau modèle.

Cette diversité d'options peut s'expliquer par quatre grandes variables. La première est le degré de conviction personnelle du dirigeant : plus il a un modèle précis en tête, plus il aura tendance à opter pour une transformation globale et instantanée.

La deuxième variable est l'attention que les dirigeants prêtent à l'appropriation de la nouvelle organisation par les salariés. Les plus pédagogues favorisent une démarche d'autonomisation graduelle, alors que d'autres se montreront plus dogmatiques.

La troisième est la taille de l'entreprise : un grand groupe optera généralement pour une expérimentation sur un ou plusieurs service(s) pilote(s), alors que dans une entreprise très petite, les mesures seront, dans la plupart des cas, mises en place partout en même temps.

La dernière variable est l'urgence. Certaines des personnes interrogées nous ont expliqué que les dirigeants n'avaient pas eu le choix : « *Soit l'entreprise se transformait, soit elle disparaissait.* » Dans ce cas, le chantier de transformation sera en général plus ambitieux que dans les entreprises qui ne sont pas soumises à la même urgence.

## Les sujets et la nature de l'autonomie

**Thierry WEIL** : Quel que soit le type d'entreprise, l'autonomie ne signifie jamais la liberté complète. Une entreprise sert avant tout à coordonner capacités et savoir-faire pour répondre aux contraintes d'un marché. Si l'on veut seulement vendre des fraises à Rungis, on n'a pas besoin d'un "Gosplan". En revanche, pour construire un avion ou une centrale nucléaire, un marché où l'on recruterait des soudeurs chaque matin ne serait pas très efficace. Selon Yves Clot, professeur de psychologie du travail, « *L'autonomie, ce n'est pas la liberté, mais la construction de la prescription* ». En d'autres termes, on ne fait pas ce que l'on veut et on ne travaille pas n'importe comment : on se met d'accord sur la façon dont on va travailler.

Comme l'a indiqué Martin Richer, l'autonomie peut s'exercer au niveau de l'individu, de l'équipe ou de l'entreprise.

Au niveau individuel, l'autonomie est souvent définie comme le fait que chacun puisse prendre des décisions, mais en consultant au préalable toutes les personnes impactées par celles-ci. C'est ce que l'économiste James G. March appelait « *l'ajustement mutuel dans les organisations prosaïques* ». Il opposait ces dernières aux « *organisations napoléoniennes* », dont le succès repose sur la présence d'un « *leader héroïque* », qui prescrit à chacun ce qu'il doit faire et auquel tout le monde obéit. Dans les organisations prosaïques, la compétence est diffuse et répartie entre tous les acteurs. Chacun comprend l'objectif de l'organisation, accomplit les tâches qui relèvent de ses compétences et connaît suffisamment son environnement pour s'ajuster aux besoins de ses collègues. L'autonomie porte sur le "comment faire", avec, par exemple, le choix du télétravail, des horaires, la possibilité de réaliser de petits achats sans remplir de formulaires, etc.

Au niveau de l'équipe, l'autonomie se caractérise très souvent par l'absence de hiérarchie interne (par exemple, un groupe de quatre à huit personnes, réunissant les différentes compétences nécessaires, prend entièrement en charge certains clients et délibère chaque fois qu'une difficulté se présente) ou par la présence d'un "capitaine" élu qui joue le rôle d'un coach au service du développement de l'équipe. Cette forme d'autonomie peut porter sur la gestion des plannings, les relations avec les clients, les investissements et les recrutements.

Un troisième niveau d'autonomie apparaît lorsque les salariés sont invités à délibérer sur la mission et les objectifs de l'entreprise, son organisation, voire même sur le partage de la richesse produite, ce qui reste toutefois plus rare. Quand un de nos interlocuteurs affirmait « *Les employés décident de tout* » et que nous lui demandions « *Y compris de leurs rémunérations et de celle du dirigeant?* », il convenait généralement que l'autonomie se limitait à certains domaines... Il est très important, du reste, que les règles du jeu soient clairement fixées et que chacun sache où se trouvent les *zones bleues*, où chacun peut être autonome, et les *zones rouges*, où prévalent soit les décisions du dirigeant, soit les contraintes légales. Par exemple, le nombre d'heures travaillées par jour ou de jours travaillés par semaine est limité par la loi, de même que l'organisation des contrôles de qualité et de toxicité est définie par la réglementation.

En fonction des entreprises, ces différentes formes d'autonomie se traduisent par le droit à l'initiative, le droit à l'erreur, le droit de proposer des procédures nouvelles (et non celui de ne pas respecter les procédures...), le droit de participer à la délibération, le droit de vote, et parfois aussi le droit de veto ou de retrait. Dans certains cas, ceux qui n'acceptent pas le nouveau mode de fonctionnement sont plus ou moins incités "à aller s'épanouir ailleurs". Dans d'autres, soit parce que le dirigeant est très tolérant, soit parce que les syndicats sont très puissants, il est admis que les salariés qui le souhaitent puissent continuer à fonctionner comme auparavant.

Par exemple, dans une des entreprises étudiées, alors que l'obligation de pointage avait été supprimée, certains employés ont souhaité continuer à pointer parce qu'ils ne savent pas de quelle façon sera évaluée leur présence ou qu'ils ne savent pas sur quels critères ils seront évalués. Ailleurs, ils ont refusé une part de rémunération variable parce qu'ils ne maîtrisaient pas suffisamment les règles du calcul des primes. Un salarié qui accepte les règles du jeu et dont l'équipe a décidé de continuer à travailler comme avant peut parfois demander sa mutation ailleurs.

## Les objets et l'instrumentation de l'autonomie

Nous avons identifié trois grands objets d'autonomie.

Le premier concerne les dépenses, qu'il s'agisse des investissements – certains opérateurs sont, par exemple, invités à visiter la foire de Hanovre pour participer au choix des futures machines –, des frais de mission – voyages, hôtels, restaurants, invitation des clients et partenaires –, ou encore du droit de se servir au magasin de l'usine. Chez Favi, par exemple, on a considéré que faire gérer les fournitures par un magasinier constituait une marque de défiance vis-à-vis des opérateurs, chacun d'eux se sert donc directement. Chez SEW Usocome, on a commencé par imiter ce dispositif, puis on y a renoncé, car il présentait un inconvénient : quand une ligne devait être arrêtée pour remplacer une pièce, l'opérateur, pris par l'urgence, n'avait pas toujours le temps de documenter le fait qu'il s'était servi dans le magasin et, à la panne suivante, la pièce manquait... D'une entreprise à l'autre, une même mesure peut être considérée comme une marque d'autonomie ou comme une source de dysfonctionnement.

Les ressources humaines constituent le deuxième grand objet d'autonomie. Chez Michelin, dans les services qui participent à l'expérimentation, les équipes se chargent du recrutement et, si elles sont encouragées à solliciter l'avis du service des ressources humaines, elles ne sont pas obligées de le suivre. D'autres fonctions peuvent faire l'objet d'autonomie, comme la formation, l'évaluation, les promotions, voire même le choix des responsables hiérarchiques ou du dirigeant. Dans la SCOP Coreba, où le président est statutairement élu par les coopérateurs, il est toutefois apparu qu'il était compliqué pour lui de sanctionner quelqu'un qui ne faisait pas son travail. Paradoxalement, alors que dans les entreprises libérées on supprime souvent des niveaux hiérarchiques, le conseil d'administration de Coreba a décidé que le président nommerait des directeurs afin qu'ils se chargent de ce genre de tâche et que le président soit moins exposé.

Dans la plupart des entreprises libérées, l'autonomie porte sur le *comment* et non sur le *quoi* : le dirigeant continue de définir lui-même la stratégie, même s'il lui arrive d'associer les salariés à la délibération sur les finalités de l'entreprise. L'organisation et les missions font davantage l'objet de débats, qu'il s'agisse, par exemple, des processus de production ou encore des missions des services support. Nous avons également trouvé quelques exemples, plutôt en dehors de l'échantillon qui a fait directement l'objet de l'enquête, d'entreprises dans lesquelles la répartition des richesses produites peut faire l'objet d'une délibération collective, qu'il s'agisse d'arbitrer entre les investissements et la distribution, ou de répartir la valeur créée entre clients, capital, dirigeants, salariés, tiers bénéficiaires.

## Les bénéfices, difficultés et adaptations

Le bénéfice économique de la "libération" d'une entreprise est difficile à attribuer, car il s'agit généralement d'un phénomène multifactoriel. Lorsqu'une entreprise accorde davantage d'autonomie et de responsabilités à ses salariés, elle ne s'arrête généralement pas là et fait coïncider cette transformation managériale avec d'autres

changements, que ce soit dans l'entreprise ou dans ses relations avec ses clients.

Il est plus facile d'attribuer à la libération d'autres bénéfices, comme la réduction du turnover subi, de l'absentéisme, du nombre de maladies professionnelles, ou une plus grande attractivité. De même, on peut assez facilement imputer à une plus grande autonomie le fait que l'entreprise devienne plus agile, apporte une meilleure qualité de service aux clients, avec lesquels les salariés sont souvent en contact plus direct, et qu'elle soit plus efficiente dans la mesure où, lorsque les salariés ont leur mot à dire sur l'organisation de leur travail, on voit mal pourquoi ils continueraient à agir de façon inefficace.

Les difficultés rencontrées peuvent conduire à l'abandon des nouvelles règles managériales. Les entreprises Poulton et Favi, aussi médiatiques qu'emblématiques, ont été reprises en main par des dirigeants beaucoup plus classiques que les précédents. Nous avons rencontré d'anciens salariés de Poulton, qui croyaient énormément à la transformation managériale, afin de tenter de comprendre ce qui avait fait déraiser le modèle. Il semble que l'entreprise ait accordé beaucoup d'autonomie aux salariés, mais sans leur fournir les instruments de gestion qui leur auraient permis de mesurer l'activité et de savoir si elle était rentable. Au bout d'un certain temps, le problème a été détecté et des outils ont été mis en place chez Poulton pour connaître les résultats économiques de chaque "mini-usine" autonome, mais, entre-temps, l'actionnaire avait perdu confiance et a préféré revenir à un management classique.

Chez Pocheco, qui fabrique des enveloppes, les dirigeants étaient tellement passionnés par le renforcement de l'autonomie des salariés, ou encore par la protection de l'environnement, qu'ils ont un peu négligé la baisse tendancielle du volume du courrier papier, qui menace directement leur activité. La mort dans l'âme, ils ont dû engager un plan social.

Quant à Favi, l'expérience a très bien fonctionné tant qu'elle était pilotée par le dirigeant très charismatique qui l'avait initiée. Le nouveau patron est, lui aussi, revenu à un fonctionnement plus standard.

Le changement de dirigeant n'entraîne cependant pas toujours la fin de l'expérimentation. Chez SPF Mobilité et Transports (le service public des transports belge), nos interlocuteurs ont évoqué une libération menée de façon dictatoriale par un premier dirigeant, puis une contre-réforme pilotée par son successeur, qui a toutefois conservé un grand nombre des mesures mises en place. De même, chez SEW Usocome, un premier dirigeant a décidé de mettre en œuvre le modèle Favi et son successeur a maintenu environ 90% des mesures qui avaient été adoptées.

Nous avons également cherché à savoir si les entreprises libérées se dotaient d'indicateurs pour suivre l'évolution de leur management. Certaines ont élaboré des baromètres de climat social, d'autres ont instauré des groupes de travail qui se réunissent en cas de difficulté, ou prévu des mécanismes permettant de faire le point tous les deux ou trois ans et de moduler les règles si nécessaire. Quelques entreprises, souvent les plus petites, tiennent tous les mois des réunions au cours desquelles chacun peut suggérer des améliorations.

## Quelles leçons pour un apprenti libérateur ?

La première leçon que l'on peut tirer de cette enquête est qu'il n'existe pas vraiment de modèle de libération d'entreprise. Ce n'est pas forcément en imitant les leaders les plus médiatiques qu'un dirigeant réussira la transformation de son entreprise. Il doit prendre en compte les spécificités de sa situation, de ses équipes, de son marché, etc.

La deuxième leçon est qu'il est impératif, pour le dirigeant, d'être très clair sur ce qui fait ou non l'objet de l'autonomie, afin de ne pas susciter d'attentes excessives, mais aussi d'éviter des soupçons de manipulation intéressée, qui compromettraient la pérennité de l'expérience. François Pellerin, à travers ses travaux, a montré que la crise de 2008 a souvent constitué un test de confiance. Certaines entreprises ont lancé des plans sociaux dès que les commandes ont chuté, tandis que d'autres ont tout fait pour préserver les emplois, quitte à négocier du chômage partiel ou de la formation. Ces dernières se sont ainsi constituées un capital de confiance qui, par la suite, a fortement contribué à la réussite de la libération.

Un troisième principe très important est qu'on ne peut pas libérer sans délibérer... À partir du moment où l'on veut susciter de l'autonomie, il faut s'appuyer sur des techniques, des espaces et des modes d'animation de la délibération, tels, par exemple, ceux décrits par Mathieu Detchessahar dans son ouvrage *L'entreprise délibérée, refonder le management par le dialogue* (2019).

Un point très critique et souvent négligé est l'accompagnement du management intermédiaire afin qu'il puisse trouver sa place dans la transformation et y tenir un rôle valorisant. Certains libérateurs jugent un peu vite que les managers intermédiaires sont des parasites dont on peut aisément se passer et découvrent, après le départ de ces derniers, qu'ils avaient une véritable utilité. D'autres prennent le temps de réfléchir aux nouveaux rôles qui pourraient être attribués aux managers intermédiaires et organisent une concertation avec eux pour voir comment les y préparer et les former.

Il est également important de ne pas partir du principe que tout le monde va souscrire aux nouvelles règles dans l'allégresse. Le dirigeant doit être capable d'écouter les réticences et d'organiser un droit au retrait ou à l'attentisme. Souvent, les dirigeants les plus pragmatiques ont tendance à démarrer l'expérience uniquement avec ceux qui se disent intéressés et à laisser se dérouler la courbe d'apprentissage avant de généraliser l'expérience à toute l'entreprise. Patrick Negaret, directeur général de la CPAM des Yvelines depuis 2011, a introduit dans l'ensemble de l'organisation tous les outils qui pouvaient encourager à l'innovation, tels que boîtes à idées, concours d'innovations, etc. En revanche, pour le travail de réorganisation, il a fait appel exclusivement au volontariat, et la transformation s'est déroulée à des rythmes très différents selon les services.

L'étape de la généralisation peut s'avérer délicate. Le groupe Michelin a mené une expérience consistant à proposer aux différentes unités de fonctionner de façon plus autonome, en se chargeant d'en définir elles-mêmes les modalités. Une quarantaine d'unités ont accepté de jouer le jeu. Dans la moitié des cas, l'expérience a fait tache d'huile et le directeur a accepté de l'étendre à l'ensemble du site. Mais tout le monde n'a pas été volontaire pour plus de subsidiarité, et la question se pose, aujourd'hui, de savoir que faire lorsque des équipes, des sites ou leurs responsables ne souhaitent pas de transformation.

Ce sera d'ailleurs l'une des questions que nous étudierons dans la deuxième phase de cette enquête : comment une transformation managériale peut-elle être menée à bien dans de grandes entreprises ?

## Débat



### Les modes managériales

**Un intervenant :** *La dernière mode managériale met en avant l'agilité, concept assez difficile à définir. S'agit-il de la même chose que l'autonomie ?*

**Martin Richer :** Le concept d'entreprise libérée s'est élaboré à partir de trois sources principales, le livre d'Isaac Getz, *Freedom, Inc.* (2009), traduit et publié en France, en 2012, sous le titre *Liberté & Cie*; le documentaire de Martin Meissonnier, *Le bonheur au travail* (2014); et enfin, l'ouvrage de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations – Vers des communautés de travail inspirées* (2014). Ce concept était relativement flou, mais, en compulsant ces trois sources, on disposait de 27 exemples concrets et, personnellement, j'ai identifié une dizaine d'ingrédients-clés qui revenaient régulièrement, comme l'abandon des signes distinctifs symboliques (par exemple, les places de parking réservées aux dirigeants).

Le concept d'agilité s'inspire de la méthode Scrum, élaborée dans le cadre de l'industrie du logiciel. Il a émergé depuis que la "bulle" de l'entreprise libérée a quelque peu éclaté et il est encore plus "mou" que le précédent...

Sa vogue actuelle me rappelle l'histoire de l'implantation du *Lean management* en France, caractérisée par un énorme écart entre les intentions des théoriciens et la mise en œuvre pratique. On voit aujourd'hui des entreprises déclarer qu'elles pratiquent un management agile, alors qu'elles ne répondent à aucun des critères d'autonomie des salariés, qui paraissent pourtant indispensables dans la méthode Scrum. À mes yeux, le management agile peut être analysé comme une de ces injonctions paradoxales que dénoncent les sociologues et psychologues du travail.

**Int. :** *Je ne partage pas votre sévérité. La façon dont le groupe Orange, par exemple, est en train de mettre en place le concept d'agilité paraît très humble et pragmatique, avec une approche par essais/erreurs.*

**M. R. :** Que l'on me comprenne bien. J'ai effectué presque l'intégralité de mon parcours professionnel dans les hautes technologies et j'adore la notion d'agilité! Je crains toutefois que cette nouvelle mode managériale soit tout aussi décevante que celle des entreprises libérées, en particulier lorsque l'on plaque ces concepts sur des organisations que l'on n'a pas une authentique volonté de transformer.

Je recommande, à ce sujet, le Baromètre de l'intelligence collective massive élaboré par la société Bluenove. Cet outil mesure les écarts de représentation entre le dirigeant de l'entreprise et les cadres, et entre les cadres et les salariés de base, par exemple sur les marges de manœuvre dont chacun dispose pour organiser son travail, sur la fréquence avec laquelle on sollicite les idées des opérateurs, ou encore sur le droit à l'erreur. Ces écarts sont souvent considérables et c'est sur cet écueil que se fracassent nombre de modes managériales...

## Pourquoi cela n'avance-t-il pas plus vite ?

**Int. :** *J'ai été évaluateur EFQM (European Foundation for Quality Management) pendant quelques années et, si l'on élargit un peu le sens des mots, il me semble que les principes sur lesquels reposent l'entreprise libérée ou le management agile ont déjà été théorisés de différentes façons et mis en pratique, ici ou là, depuis une quarantaine d'années. Comment se fait-il qu'on en soit encore à faire la promotion de ces idées, manifestement très pertinentes? Pourquoi ne sont-elles pas encore mises en œuvre dans toutes les entreprises?*

**Int. :** *Il y a deux façons de faire travailler les gens. Soit on leur dit « Tu fais telle tâche et tu la réalises de telle manière », soit « Voilà quelle est ta mission et quelles sont les contraintes ». Dans le premier cas, le salarié est traité comme un exécutant; dans le deuxième, comme un collaborateur. Plus l'environnement est mouvant, plus il est souhaitable de distribuer des missions plutôt que des tâches, car les premières sont plus stables. Le malheur veut qu'attribuer des missions cohérentes soit beaucoup plus difficile que distribuer des tâches. D'où le fait que l'on retombe toujours dans l'ornière du taylorisme...*

## Le retard français

**Int. :** *Comment comprendre le retard français en matière d'autonomie des salariés?*

**M. R. :** Ce retard a été mesuré, entre autres, par Geert Hofstede, un psychologue social néerlandais. Il a consacré sa vie à étudier ce qu'il appelle la distance hiérarchique, c'est-à-dire le fait que le respect du chef, de la discipline et du travail prescrit l'emporte sur le réflexe ou le souhait de chacun de mettre sa marque personnelle sur son travail. Il a construit pour cela un questionnaire assez robuste qu'il a déroulé dans de très nombreuses entreprises, un peu partout dans le monde.

Sa conclusion est que la distance hiérarchique (ou, plus simplement, le respect du chef) est plus importante dans les pays latins. Il souligne le cas particulier de la France, où, étonnamment, la distance hiérarchique apparaît encore plus importante qu'en Espagne, en Italie ou même au Portugal. Il ne fournit pas d'explication précise à ce phénomène, mais laisse entendre que cette culture est liée à notre passé monarchique et napoléonien...

## La vulnérabilité du modèle

**Int. :** *Vous avez mentionné le fait que le changement de dirigeant entraîne souvent l'abandon du modèle de l'entreprise libérée. Comment rendre celui-ci moins fragile ?*

**Thierry Weil :** Cela dépend certainement beaucoup de la façon dont l'autonomie est instaurée et dont elle est "instrumentée" dans les couches profondes de l'entreprise.

Parfois, les salariés sont libérés malgré eux par un dirigeant qui leur impose la consigne paradoxale d'être autonomes... La pérennité du modèle dépend alors de la détermination du libérateur à continuer de l'appliquer.

D'autres dirigeants sont plus pragmatiques et se positionnent d'emblée dans une démarche d'amélioration continue, ce qui la rend sans doute plus pérenne.

D'autres entreprises encore accordent beaucoup d'autonomie à leurs salariés, de façon durable, mais sans en parler, en sorte qu'elles ne sont pas connues et ne figurent pas dans notre échantillon. Les deux SCOP auprès desquelles Élisabeth Bourguinat a mené l'enquête (Ardelaine et Coreba) ne cherchent pas à vendre leur modèle : elles vivent heureuses et cachées... Rien ne prouve, donc, qu'il n'existe pas des entreprises dont le modèle d'autonomie résiste aux changements de dirigeants.

**Élisabeth Bourguinat :** *Le mode de fonctionnement des SCOP est d'autant plus résilient qu'il est inscrit dans leurs statuts et que le capital est détenu par les coopérateurs... Chez Ardelaine, par exemple, le départ en retraite des fondateurs n'a nullement remis en cause la place accordée à l'autonomie des salariés, car celle-ci est profondément ancrée dans les statuts de la coopérative.*

## ■ Présentation des orateurs ■

**Anne-Sophie Dubey** : diplômée de la LSE (*London School of Economics*) en politiques publiques et philosophie, elle est doctorante à MINES ParisTech. Dans le cadre de sa thèse, elle collabore avec La Fabrique de l'industrie et la chaire Futurs de l'industrie et du travail pour mieux comprendre pourquoi et comment les organisations peuvent développer l'autonomie des salariés.

**Martin Richer** : consultant en Responsabilité sociale des entreprises, fondateur de Management & RSE, responsable du pôle Entreprise Travail & Emploi du think tank Terra Nova. Il est également membre du comité de rédaction de Metis Europe ([www.metiseurope.eu](http://www.metiseurope.eu)); membre de l'IFA (Institut français des administrateurs) pour lequel il donne la formation sur la RSE et la création de valeur; membre du conseil scientifique de la Maison du Management et membre du Comité de labellisation de Lucie, le label RSE de référence. Il enseigne sur la RH et la RSE au sein de l'IAE de Paris.

■ <http://management-rse.com/>

**Thierry Weil** : docteur en physique, ingénieur général des mines. Il est membre de l'Académie des technologies, professeur à MINES ParisTech (management de l'innovation), titulaire de la chaire Futurs de l'industrie et du travail et conseiller à La Fabrique de l'industrie. Il a été chercheur chez Thales, directeur des recherches puis enseignant-chercheur à l'École des mines de Paris, conseiller technique au cabinet du Premier ministre, président de l'Observatoire des sciences et des technologies.

---

Diffusion novembre 2019

---