

Mettre le travail au cœur de la conduite stratégique de l'entreprise

JEAN BESANÇON, WILFRIED BRIAND, VALÉRIE
BURGORGUE, SÉBASTIEN GROBON, CHRISTIAN GUIBERT,
DOMINIQUE REIGNIER, MARTIN RICHER



JANVIER 2026

Mettre le travail au cœur de la conduite stratégique de l'entreprise

Synthèse

Martin Richer,
Responsable du pôle
Entreprises, Travail &
Emploi de Terra Nova
Jean Besançon,
UODC ;
Wilfried Briand,
MNCAP ;
Valérie Burgogue,
Entreprise &
Personnel ;
Sébastien Grobon,
Insee
Christian Guibert,
Institut du Travail et du
Management Durable
(ITMD)
Dominique Reignier,
Kairos & Co

9 janvier 2026

Ce rapport est dédié à
Sébastien Grobon, qui
nous a quitté
brusquement

L'absence de notre
benjamin nous
accompagne encore
aujourd'hui

Nos pensées vont à sa
famille

Qu'elle était belle, la vie des dirigeants, au bon temps du taylorisme : les clients achetaient tous la Ford T de couleur noire, les salariés exécutaient les tâches prescrites sans renâcler, les évolutions de la consommation, des technologies et de la géopolitique étaient sagement inscrites dans le plan à 5 ans, la stratégie percolait. Mais comment peut-on espérer que les modèles traditionnels de transformation et de pilotage, que l'on s'obstine vainement à raffiner, à peaufiner, fonctionnent encore dans le monde d'aujourd'hui, que l'on qualifie de volatile, incertain, complexe et ambigu¹ ? Pourquoi continuer à se fier à des modèles qui ignorent superbement les enjeux du dirigeant d'aujourd'hui : personnalisation, complexité, rapidité, engagement, prise en compte des limites planétaires et du vivant... ?

Le pilotage centralisé comme les transformations conduites par le haut, fondés sur la séparation entre conception et exécution, entravent l'agilité, la motivation, la qualité et la responsabilité collective. **Ce rapport propose une alternative crédible, qui ouvre des perspectives vers un nouveau modèle : réintégrer le travail réel et la fierté du travail bien fait dans la conduite stratégique, dans la conception des transformations et dans le pilotage de l'entreprise, en s'appuyant sur les**

¹ Le célèbre acronyme VUCA (« Volatility », « Uncertainty », « Complexity », « Ambiguity » ; en français VICA pour volatile, incertain, complexe et ambigu) a été créé au U.S. Army War College à la fin des années 1980, au lendemain de la guerre froide, pour appréhender les relations internationales déboussolées et devenues imprévisibles après la chute de l'URSS. Et, comme souvent avec les notions de stratégie militaire, les gourous du management s'en sont emparés pour décrire les caractéristiques de l'environnement économique auquel font face les entreprises aujourd'hui.

professionnels de terrain. C'est une transformation à la fois simple et profonde, à portée de main.

Cette approche très opérationnelle de la responsabilisation est éclairée selon trois champs de vue complémentaires, qui structurent ce rapport :

- L'inscription concrète du dialogue professionnel dans la gouvernance de l'entreprise.
- L'amendement du terreau culturel pour accompagner cette responsabilisation.
- La métamorphose progressive de l'entreprise vers une architecture responsabilisante.

1. Le dialogue professionnel : le levier stratégique de la transformation responsabilisante

Dans le monde du taylorisme, la main d'œuvre exécute. Dans le monde VICA, les « cerveaux d'œuvre » innovent, inventent, s'ajustent en permanence, en fonction des aléas². C'est pourquoi les dirigeants ne peuvent plus s'appuyer seulement sur le leadership de leur Comex mais doivent mobiliser l'intelligence collective de l'ensemble de leurs équipes. C'est le rôle du dialogue professionnel de vertébrer cette transformation responsabilisante, en donnant à tous les collaborateurs des espaces d'expression, sécurisés et exigeants, qui encouragent chacun à évaluer la qualité de son travail, à contribuer à l'améliorer et donner le meilleur de lui-même, au service de la performance globale.

Ce dialogue, remontant et transversal complète le dialogue social, favorise l'appropriation du changement par les équipes et permet aux opérateurs de terrain de détecter les signaux faibles, de prévenir les risques, d'améliorer la qualité et d'en faire bénéficier l'ensemble de l'entreprise en devenant force de proposition. Cette

² Paradoxalement, on continue à parler de « main d'œuvre » comme dans la société industrielle, alors que dans « l'économie de la connaissance » on ne fait plus appel à la force ou à la dextérité physique mais aux capacités intellectuelles, d'où l'expression de « cerveaux d'œuvre », que nous empruntons à l'Institut de l'économie.

approche redonne au travail réel, qui est la source première de performance, de résilience et d'innovation, sa place centrale dans la stratégie.

Les exemples sont nombreux : Renault-Flins (70 % des problèmes identifiés par les opérateurs résolus chaque année), la MAIF (pionnière de l'évaluation de la qualité du travail des équipes), Leroy Merlin (« Tous leaders »), CNP (tous ses salariés impliqués). Ces expériences prouvent que le dialogue professionnel n'est pas une discussion de plus, mais une méthode de pilotage.

C'est faisable : les espaces de discussion existent déjà dans certaines entreprises et peuvent être généralisés et facilités avec des outils simples (ateliers, plateformes collaboratives, IA générative...), qui aident à pérenniser le changement et passer à l'échelle. Plusieurs grandes entreprises et PME ont déjà expérimenté ces pratiques avec succès.

2. Un terreau culturel à cultiver : le ferment des transformations et du pilotage

La responsabilisation, c'est aussi un état d'esprit et même une culture. Elle ne se décrète pas : elle se construit dans un climat de confiance et de reconnaissance, qui favorise l'éclosion et l'installation du dialogue professionnel et des transformations³. Il s'agit d'un apprentissage collectif, où chaque partie prenante contribue à la métamorphose.

Ce rapport recommande aux dirigeants de piloter la rédaction d'un manifeste partagé, qui formalise les intentions de transformation, les valeurs associées et les « règles du jeu ». Ce manifeste est le récit du cheminement vers un futur désirable et partagé par le corps social. Dans ce cadre, des expérimentations locales peuvent ensuite être lancées, pilotées par des membres du Comex, permettant de tester, d'ajuster, de diffuser des pratiques et donner envie à chacun de participer à cette aventure commune.

³ « Si tu ne fais pas confiance aux gens, ils seront peu dignes de foi. » Lao Tseu - Tao Te King (300 ans av JC)

C'est faisable : les dirigeants peuvent initier et entretenir ce mouvement en explicitant clairement leurs intentions, en impliquant leur Comex, en valorisant les initiatives internes et en soutenant les managers dans leur rôle de catalyseurs.

3. Une évolution de l'architecture d'entreprise qui pérennise la responsabilisation

L'entreprise telle qu'elle existe aujourd'hui, même hybridée par la loi Pacte (performance globale, raison d'être et entreprise à mission), par les apports du management agile, du lean et des modèles régénératifs est guettée par l'obsolescence rapide. Ce rapport inscrit ses pas dans ceux d'un précédent rapport de Terra Nova sur « l'entreprise contributive », qui a contribué en son temps à la pleine reconnaissance de la responsabilité citoyenne dans la gouvernance des entreprises⁴.

Ce rapport propose une nouvelle architecture dans laquelle :

- Les équipes sont responsables et solidaires.
- Les managers deviennent stratèges du travail réel.
- Les dirigeants réconcilient le « top-down » et le « bottom-up » : le premier donne le cap, le second invente les chemins.
- Les fonctions centrales soutiennent la qualité du travail.

Cette organisation favorise l'autonomie, la coopération, la qualité, la santé au travail et l'adaptation continue. Son avènement est amplifié par deux forces nouvelles :

³ « L'entreprise contributive : 21 propositions pour une gouvernance responsable », Rapport Terra Nova, 5 mars 2018
<https://tnova.fr/economie-social/entreprises-travail-emploi/lentreprise-contributive-21-propositions-pour-une-gouvernance-responsable/>

- La transformation technologique, notamment avec l'essor de l'intelligence artificielle, qui automatise les tâches répétitives et redonne de la valeur à ce que l'humain fait de mieux : comprendre, relier, arbitrer, créer, ressentir.
- La transformation sociale, marquée par une quête de sens et de participation : les professionnels veulent pouvoir agir sur leur travail, et non seulement dans leur travail.

C'est faisable : des entreprises comme la MAIF ou Leroy Merlin montrent que ce modèle fonctionne. Il ne s'agit pas d'un saut dans le vide, mais d'un changement progressif, appuyé sur des principes clairs et des retours d'expérience.

4. Pourquoi remettre le travail au cœur ? Pourquoi agir maintenant ?

Ignorer le travail coûte cher : ce rapport met en avant les exemples de BP, Boeing, Volkswagen ou Notre-Dame, qui montrent les conséquences d'une déficience d'écoute des professionnels. À l'inverse, d'autres exemples montrent que l'autonomie et la confiance accordées à ceux qui réalisent le travail est source d'efficacité, de sens, de fierté et d'engagement.

Faire du travail une école de l'intelligence collective n'est pas une lubie post-Covid. Certains l'ont appelé de leurs vœux, parfois depuis longtemps, comme le rappellent Marx, Dewey ou Simone Weil. Plus près de nous, des expérimentations convaincantes ont été développées dès l'après-guerre avec l'école des relations humaines aux Etats-Unis, l'école sociotechnique et le Tavistock Institute de Londres, les diverses incarnations de la « démocratie industrielle », en Suède et en Norvège, le modèle Toyota inspiré par Edwards Deming et Joseph Juran au Japon, le courant du management stratégique aux Etats-Unis, qui va produire la Silicon-Valley, ainsi que les expériences menées en France par la RATP, Michelin, Renault, Generali ou la Maif.

Le coût de l'inaction va devenir de plus en plus onéreux : dégradation de la qualité, érosion de la pertinence des offres, pertes de marchés, fuite des compétences, atteinte à la réputation de l'entreprise...

À l'inverse, les bénéfices de l'approche proposée par ce rapport sont conséquents et pertinents compte tenu des enjeux d'aujourd'hui :

- Accélération et sécurisation des transformations, grâce à l'implication continue des équipes.
- Amélioration de la qualité, de la satisfaction client et de l'engagement.
- Renforcement du dialogue social et de la responsabilité sociétale et environnementale.
- Attractivité accrue pour les talents en quête de sens et d'autonomie.

Et enfin, c'est faisable : cela passe par des étapes maîtrisées – reconnaître le savoir des professionnels, leur donner les moyens d'agir et les intégrer dans la conduite stratégique de l'entreprise.

5. Vous hésitez encore ? Pourquoi ne pas engager un « test & learn » ?

L'approche proposée par ce rapport n'impose pas un « tout ou rien » et s'accommode de la progressivité et du bénéfice de « quick-wins ». Il s'agit de redécouvrir progressivement le potentiel du travail vivant, celui qui met en mouvement l'intelligence, le savoir-faire et la fierté des équipes.

Ce modèle se prête au consensus car il enrichit le contrat social pour toutes les parties prenantes :

- Les clients, qui bénéficient d'une expérience plus riche et plus fluide ;
- Les dirigeants, qui retrouvent une entreprise alignée et réactive ;

- Les managers, qui redécouvrent le sens de leur métier ;
- Les salariés, dont le savoir-faire est reconnu ;
- Les partenaires sociaux, qui trouvent un champ nouveau de propositions ;
- Les actionnaires, qui bénéficient d'une performance durable.

Propositions d'action immédiate :

- Lancer un pilote de dialogue professionnel dans une entité volontaire.
- Formaliser un manifeste de transformation avec les parties prenantes.
- Identifier une ou quelques fonctions centrales à repositionner en soutien du travail réel.
- Intégrer ces principes dans la feuille de route stratégique 2026.

Conclusion : une transformation réaliste, urgente et bénéfique

Ce rapport ne propose pas une révolution abstraite, mais une métamorphose joyeuse, reposant sur des pratiques concrètes, éprouvées et adaptables. Il invite les dirigeants à :

- Faire évaluer le travail par ses professionnels et en tirer les enseignements, car tout commence par le réflexe quotidien de parler ensemble du travail.
- Valoriser le travail, les compétences et l'engagement des professionnels.
- Faire évoluer l'entreprise autour de son axe de performance : la qualité du travail.

Cette transformation responsabilisante est non seulement possible, mais nécessaire. Elle est déjà en marche dans plusieurs organisations. Il est temps de l'accélérer.

Introduction

Ce rapport s'adresse aux entreprises et autres organisations intéressées par la responsabilisation de leurs équipes. Il concerne leurs dirigeants (DG, Comex, ...), mais aussi toutes les parties prenantes (Managers, fonction RH, représentants du personnel, actionnaires, ...) d'une métamorphose stratégique donnant plus de pouvoir d'agir aux acteurs de terrain.

On l'aura compris, les transformations que nous proposons vont dans le sens de la responsabilisation des équipes. Chacun s'accorde à reconnaître que le monde actuel, volatile, incertain, complexe et ambigu (« vica ») appelle des organisations locales intelligentes et réactives. L'expérience montre que les professionnels apprécient cette approche responsabilisante, mais que la plupart du temps, malgré le succès des expériences pilotes, le passage à l'échelle et la pérennité s'avèrent plus difficiles à réussir.

Nous voyons à cela trois explications :

- Le travail des équipes, dont la richesse fait la force, est vu comme de l'exécution.
- Les tenants du pouvoir tendent à le conserver,
- La vision d'ensemble des enjeux manque à ses promoteurs.

D'où trois champs de proposition :

- Développer le dialogue professionnel autour de la qualité du travail.
- Créer un terreau favorable à la responsabilisation.
- Engager une transition vers de nouvelles architectures d'entreprises.

Développer le dialogue professionnel

Le taylorisme a sorti le travail du travailleur, de l'entreprise et de la cité. L'emploi a effacé le travail, l'a coupé du réel et rendu parfois déprimant. Organiser des discussions autour du travail satisfait les équipes. Réintroduire le réel dans le pilotage de l'entreprise par l'écoute des professionnels est un atout pour le client, l'engagement et l'efficacité collective. Entre

pratiques émergentes issues de la recherche, comme les « espaces de discussion » et les ressources de l'IA Générative, l'époque est propice à lancer de nouvelles pratiques d'écoute des travailleurs en vue d'un nouveau pacte au sein des entreprises.

Créer un terreau favorable à la responsabilisation

D'abord, ne pas nuire : ne pas mettre les équipes de terrain en situation de regretter leur engagement par la suite. Pour cela, définir clairement ce à quoi l'entreprise veut ressembler en matière de responsabilisation. L'élaborer entre parties prenantes. S'y référer en permanence. Ouvrir alors à tous les membres du Comex, opérationnels ou fonctions supports, la possibilité d'expérimenter et de contribuer, avec leurs équipes, à l'avancée vers cet état final recherché. Créer, dans toute cette aventure, un état d'esprit créatif d'apprentissage collectif.

Engager une transition vers de nouvelles architectures d'entreprises

L'idée d'un centre de pouvoir et de conception qui crée toute la valeur et de centres de coût de pure exécution est dépassée, si elle a jamais eu un sens. L'entreprise qui vivra demain reposera sur des équipes responsables et solidaires, des managers stratégiques et des fonctions centrales responsabilisantes. Ces nouvelles architectures stratégiques formeront la structure garante de la responsabilisation. Leur émergence actuelle permet d'en proposer une esquisse inspirante, même si naturellement chaque entreprise doit inventer la sienne dans le cadre d'une dynamique collective qui lui soit propre.

Définitions

- Par « **Travail** », nous entendons l'**activité** telle qu'elle s'exerce au quotidien dans la complexité du réel et l'expérience qu'en font les travailleurs⁵.

⁵ Force de constater que s'il occupe une place importante dans le domaine scientifique, ce « travail réel » est pratiquement absent du débat public où travail signifie emploi ou statut social et peu présent dans la littérature managériale. Dans le domaine du management, le travail signifie souvent « sphère professionnelle » sans se référer aux gestes et aux vécus professionnels. Il est vu comme une substance neutre, une boîte noire produisant les gestes attendus contre une rémunération donnée, sa principale complexité résultant des compétences requises et des relations humaines. Le travail concerne en réalité toutes les activités, qu'elles appartiennent ou non à la sphère professionnelle, qu'elles soient ou non rémunérées. La physique, enfin, qui le désigne comme une « puissance exercée » (W (le travail) = P (puissance) \times T (temps)), ou la philosophie, comme l'effet d'une « puissance d'agir » chez Spinoza, sont plus proches à notre sens de l'expérience métier qu'une assimilation à l'exercice de compétences normées.

- Par « **Professionnels** » ou « **Travailleurs** », nous désignons celles et ceux qui exerçant un métier s’y aguerrissent en relation avec des réalités qu’ils sont appelés à maîtriser au quotidien.
- La « **Qualité du travail** » concerne le fruit comme l’exécution du **travail bien fait**. Elle est évaluée selon les critères individuels sur fond de consensus métier et d’entreprise. Ces critères sont d’ordre pratique, esthétique, relationnel... Ils intègrent l’efficacité et la célérité : la qualité du travail n’est pas un perfectionnisme érigé en dogme. Un professionnel aguerri résout les dilemmes qui traversent son métier : il fait vite et bien, marie technicité et relation, service et rentabilité...
- Par « **Dialogue professionnel** », nous nommons une pratique qui commence entre professionnels dans le cours du travail en vue de l’améliorer, peut s’élargir au sein d’espaces de discussion entre parties prenantes jusqu’à être intégrée au pilotage de l’entreprise. Il vise la convergence des critères de qualité du travail des professionnels avec la stratégie dans une logique d’intégration réciproque.
- Par « **Transformation responsabilisante** », nous comprenons une évolution systémique de l’organisation vers une responsabilisation accrue des équipes au service de sa performance. Les plans successifs portés par des projets centraux galvaudent la notion de transformation que nous voyons plutôt comme une métamorphose, un changement systémique poursuivi dans la durée.

Les trois champs de propositions

Le dialogue professionnel, le terreau culturel, l’architecture de l’entreprise

- Champ 1 – **Faire du dialogue professionnel le moteur de la responsabilisation**
 - Mettre en place une instance dédiée au dialogue professionnel
 - Faire évaluer le fonctionnement de l’entreprise par ses professionnels
 - Faire de la qualité du travail un élément clé du pilotage de l’entreprise
 - Réarrimer dialogue social et dialogue professionnel

- **Champ 2 – Créer un terreau favorable au dialogue professionnel et à la responsabilisation**
 - Concevoir la transformation comme une aventure partagée où chacun ait sa place
 - Rédiger un manifeste qui éclaire et pérennise le but de la responsabilisation
 - Lancer la mise en œuvre du manifeste par un appel à des expérimentations
 - Cultiver un état d'esprit ouvert et constructif de la transformation

- **Champ 3 – Engager une transition vers de nouvelles architectures d'entreprise responsabilisantes**
 - Quatre principes pour une architecture d'entreprise responsabilisante
 - Aller vers des équipes responsables et solidaires
 - Des managers stratégiques en soutien de la qualité du travail des équipes
 - Vers des fonctions centrales responsabilisantes

Pourquoi remettre le travail au cœur du pilotage de l'entreprise ?

Parce qu'ignorer le travail finit par coûter cher

Les opérateurs de terrain voient les choses en premier : ton insolite, bruit étrange, répétition curieuse, odeurs inhabituelles, températures anormales, procédures contournées, intuition d'un risque... Ils sont souvent les seuls à pouvoir réagir à temps, à condition d'être écoutés.

Quatre exemples (voir les versions développées en annexe)

- Plateforme BP (2010)
 - Le ciment choisi pour sceller le puits Macondo dans le golfe du Mexique est d'un coût moindre mais connu pour être instable. Enlèvement prématuré de la boue lourde de forage contre l'avis des techniciens, anomalies de pression délibérément ignorées : 11 morts, une marée noire géante, 70 Mds \$ de coûts⁶.

- Volkswagen (2015)
 - Les ingénieurs sont sous pression pour sortir un moteur diesel qui réponde aux normes antipollution des États-Unis (97% de voitures à essence) en matière d'émissions NOx. L'équation est impossible, ils alertent, mais ... la pression du chiffre sans dialogue éthique leur fait trouver une solution magique : les logiciels truqueurs.

- Notre Dame de Paris (2019)
 - 15 avril 2019, 18h18 : un jeune agent sous-traitant est envoyé vérifier une zone erronée. Par mesure d'économie, l'interface complexe du système d'alerte incendie n'a pas été simplifiée et la surveillance réduite malgré les travaux en cours et les alertes répétées de tous les acteurs de terrain. Une économie modeste finit par coûter très cher.

⁶ Pour un récit plus détaillé, voir annexes champ1. 70 milliards = 14 d'interventions d'urgence et nettoyage, 20 d'indemnisations directes, 25 d'amendes et accords légaux, 15 en poursuites privées.

- Boeing (2024)
 - Les financiers prennent le pouvoir après le rachat de McDonnell Douglas. Progressivement, le siège s'éloigne des usines, le recours à la sous-traitance s'accroît, les ingénieurs perdent la maîtrise du produit. Ils alertent mais ... on connaît la suite⁷.

Ces exemples parmi tant d'autres montrent des impacts sociétaux (sécurité, environnement, patrimoine, ...) issus d'un manque de dialogue professionnel qui dépassent les questions économiques.

Plus près de nous ...

- Notre expérience client personnelle montre chaque jour qu'une entreprise existe à travers le travail réalisé par ses équipes. La qualité de ce travail est notre plus grande attente à son égard. Nous savons qu'elle seule est capable d'assurer cette qualité en réunissant les conditions qui permettent à ses travailleurs de la produire. Il est donc dangereux pour elle de se détourner trop longtemps du sujet ou d'espérer le traiter à distance, dans une posture de surplomb et de contrôle des salariés.
- Aujourd'hui, les procédures en ligne requièrent souvent d'être à la fois patients et inventifs, calmes et persévérants, disposant de temps et de nerfs solides. Du coup la simplicité provoque une fidélité aux entreprises qui offrent une expérience client simple et efficace.

⁷ Idem

Parce que le pacte taylorien ne tient plus

Se faire en faisant

La puissance exercée d'un homme dans son travail le met aux prises avec une réalité qui lui résiste. En contact avec elle, il apprend des difficultés, se forme autant qu'il la transforme et acquiert peu à peu un savoir, une intuition de sa nature et de sa complexité qui en font un professionnel dans son domaine. Il faut du temps, dix-mille heures dit-on, une vie parfois, pour que cet exercice construise les structures neurologiques spécifiques d'un homme de métier. Devenu maître dans son art, il fait vite et bien ce que l'amateur met un temps certain à ne réussir qu'à moitié. Son utilité sociale est évidente, son identité n'est pas usurpée, elle s'incarne dans sa chair et sa fierté est proportionnelle à la prouesse accomplie. Il connaît la joie de l'action, de passer d'une moindre à une plus grande perfection et se joue des apparences pour mieux saisir le réel d'un geste efficace et précis. Un lien se crée avec le temps entre la matière qu'il travaille, ses collègues, ses outils et tout ce qui résonne en lui au cours de son activité. Un lien au monde, à ce qui existe, à cette intelligence des êtres et des choses qu'il s'ingénie à découvrir et tourner à son avantage. « Mysterium » et « Ministerium », sens du mystère et du service, ces deux sources étymologiques du mot Métier en disent long sur le sens du travail dans la vie d'une personne. Ils font comprendre aussi pourquoi l'homme de métier est peu loquace sur sa vie professionnelle. Elle le transforme, lui prend son énergie, le dépouille d'autres vies possibles pour en faire ce qu'il est, ce qui invite assurément à une certaine gravité.

Le pacte taylorien

Le contrat social taylorien échange la perte d'un métier contre des compensations d'accès à la consommation, de respect lié à un statut, d'une certaine sécurité... Toutes choses qui sont fragilisées et ne font plus rêver.

En effet, l'organisation taylorienne, qui s'étend toujours dans le monde⁸, privilégie dans le travail son rôle d'accès à la consommation. Depuis le « compromis fordien » (obéissance

⁸ À l'état brut dans les pays émergents, spécifiquement dans certains secteurs (la logistique, les centres d'appels, ...) et partout sous couvert du numérique.

contre salaire) scellé dans l'entre-deux guerres, c'est l'emploi, par l'argent qu'il procure, qui importe ; le travail appauvri passe au second plan derrière le pouvoir d'achat devenu central pour participer comme les autres aux plaisirs, aux loisirs ... et aux besoins de sa famille. Cet aspect économique a toujours existé de façon prégnante, mais il n'empêchait pas le lien à la complexité de la vie et à l'initiation progressive, jusqu'à la maîtrise d'un métier, pour la grande majorité des actifs. Faut-il chercher plus loin la perte de sens des sociétés modernes ? Le travail n'est pas une « valeur » mais un processus d'intrication des personnes au réel, à la vie. En ce sens, il leur est essentiel. Privée de contact avec ce qui existe sous les mots, les images, les pensées, la vie professionnelle perd son sens, n'apprend rien et perd en saveur.

Que signifie sortir du taylorisme ?

Sortir du taylorisme, pour une entreprise, c'est renoncer à en faire une machine entièrement prévisible et optimisée d'en haut, pour rejoindre un mode de création de valeur conçu et mis en œuvre par tous les salariés. Son intelligence collective focalisée sur la qualité du travail lui garantit d'être à la fois réaliste et motivante pour ses professionnels. Une telle entreprise a plus de chance d'être en phase avec son époque, d'attirer des talents et de réussir, que celles qui poursuivent un modèle cantonnant les équipes à une exécution passive.

Parce qu'il devient urgent de changer de modèle de transformation

Force est de constater que le **modèle implicite** de nos entreprises reste fondamentalement taylorien : conception et exécution y sont largement séparées⁹. Dans cet univers, une transformation consiste à concevoir des nouveaux modes de fonctionnement dans le cadre d'un projet central, puis à les déployer de façon descendante. L'accompagnement du changement se résume à expliquer, former, animer le déploiement... L'enjeu central est l'adhésion et l'appropriation par tous de la nouveauté prescrite. Dans cette perspective, l'unité d'action résulte d'un alignement sur une prescription définie a priori. La stratégie est pensée puis implémentée à travers un ensemble cohérent de projets portés par un premier cercle de confiance autour du Comex. Pour rassurant qu'il soit, ce modèle a un défaut : il se prive de la faculté d'initiative des équipes, ou ne l'intègre qu'à la marge dans ses visées transformatrices. Sous les discours empathiques, les collaborateurs perçoivent très clairement que la stratégie est l'affaire des chefs et qu'il leur est surtout demandé de jouer le jeu de la mise en œuvre sans la remettre en question. Ainsi conçue, la transformation conforte le modèle taylorien.

Le **modèle alternatif**, post-taylorien, fait de la stratégie l'affaire de tous. Autour d'une orientation générale claire, il invite tous les opérationnels et les fonctions supports à développer des stratégies métiers de façon autonome tout en contribuant à la stratégie d'ensemble. Dans cette dynamique, les équipes s'ajustent à la fois par intégration verticale et coopération transverse, créant des convergences d'acteurs a posteriori. Les professionnels ne sont plus des ressources fragiles à choyer et former dans le sens attendu, mais des sujets créateurs de richesse, tant humaine que financière. Au cœur du nouveau modèle, le travail réintègre conception et exécution. Ceux qui le mettent en œuvre sont aussi ceux qui l'améliorent, dans une logique de progrès continu comme de transformation profonde de leurs activités. Construire la confiance des collaborateurs dans un modèle où ils auront plus de pouvoir d'agir est fondamental. Elle passe par la mise en place de dispositifs pratiques à grande échelle leur permettant de contribuer efficacement à la réussite stratégique de l'entreprise.

⁹ Le taylorisme, comme idéologie explicite, a reculé, mais ses principes d'organisation – prescription détaillée et contrôle – se sont diffusés et transformés, souvent sous des formes encore plus fines et globalisées grâce aux technologies numériques.

Réintégrer la conception dans l'exécution est plein de promesses. Cela remotive les équipes, rapproche des clients, réduit les temps de transformation, stimule la créativité, soigne les dérives technocratiques, ... L'entreprise passe d'un référentiel mécanique dominé par la pensée à celui d'une communauté professionnelle focalisée sur son efficacité collective dans un monde réel changeant.

Transmuer ces promesses en réalité nécessite cependant de réintégrer à la conduite de l'entreprise un objet managérial disparu depuis bien longtemps : **le travail**. C'est en lui que s'intriquent conception et exécution, prescription et action, processus et gestes concrets.

Pour aller vers un nouveau modèle d'entreprise qui « mette le travail au cœur des transformations », nous commencerons par sa nouvelle gouvernance centrée sur le **dialogue professionnel**, poursuivrons par une métaphore agronomique d'amendement du **terreau culturel** de la responsabilisation, pour terminer par l'**architecture responsabilisante** du nouveau modèle proposé. Parvenu à ce stade, nous tenterons de le situer parmi quelques pratiques mondiales de responsabilisation.

Parce qu'une fenêtre d'opportunité s'est ouverte

Évitons le manichéisme

Le taylorisme est une stratégie. Inscrit dans un mouvement ancien de séparation de la conception et de l'exécution du travail il permet de penser, optimiser, massifier à la fois les produits et la façon de les produire. Ce mouvement a généré des gains de productivité prodigieux qui ont fait en son temps le primat de l'Occident. Il ne s'agit pas de nier cette réalité à la fois historique et pratique : tout travail réellement réductible à une série de tâches simples gagne à être standardisé.

Le risque est que la quête de productivité voie toute activité comme des tâches simples à enchaîner. Que le taylorisme s'immisce où la complexité ne se laisse pas réduire à ses méthodes. Que la disparition de savoir-faire tacites, de gestes de résilience, de solutions pratiques ... dégrade la qualité de service. Sans voir que la personnalisation et la logique des petites séries interroge sa prédominance et que la sensibilité humaine reste au cœur de la relation client¹⁰.

Associer le meilleur des deux mondes

La qualité du travail, qui fonde le professionnalisme, peut consister à maîtriser ... le taylorisme. Fabriquer un avion exige un niveau de contrôle au cœur du métier d'avionneur. Il ne s'agit pas d'opposer respect du métier et standardisation mais de les associer étroitement pour un niveau de qualité exemplaire. La clé tient aux places respectives des professionnels et des normes. Sont-ils partie prenante de leur mise au point ? De l'alerte sur les écarts ? De la façon de les réduire ? Sont-ils des acteurs écoutés du fonctionnement réel de l'entreprise, ou doivent-ils exécuter passivement les commandes d'un corps central seul à penser et veiller au grain ? Comment s'articulent concrètement activités de conception et d'exécution ?

Intégrer les technologies

L'attention à l'expérience client a été une des retombées de l'économie internet. En s'y intéressant de près, les start-ups ont découvert des poches de création de valeur qui, de

¹⁰ Coïncidence ? La Maif refuse les scripts au téléphone et tient la dragée haute à tous ses concurrents sur la satisfaction client depuis vingt ans. Leroy Merlin, avec son slogan « tous leaders », domine son marché depuis des années.

proche en proche, ont fini par représenter une part importante de l'économie mondiale. Pas toujours mais parfois au détriment du monde d'avant. Cette révolution a conduit aux pratiques post-tayloriennes de développement agile de fonctionnalités digitales qui intègrent vite et mieux expérience client, expérience utilisateurs et veille concurrentielle. Les entreprises traditionnelles intègrent peu à peu ces avancées majeures, mais sans en voir toujours le caractère urgent et vital¹¹.

L'IA générative ouvre une nouvelle ère. Une entreprise peut l'intégrer dans son modèle taylorien pour automatiser des tâches, mais est-ce là l'essentiel ? Intégrée par les clients, quel impact sur les métiers ? Quels usages, quelles interfaces « homme-machine » avec ces nouveaux outils ? L'entreprise peut-elle encore croire qu'elle doit tout penser d'en haut ou est-ce déjà trop tard ?

Comprendre la nécessité du changement

L'expérience, comme les enquêtes, montre que dans les entreprises françaises les professionnels éprouvent un manque d'autonomie et de pouvoir d'agir sur l'organisation de leur travail¹². Comme les clients, ils sont de mieux en mieux formés et informés et l'IA générative ne va pas freiner la tendance. Si l'entreprise, inquiète des incertitudes qui ne cessent de s'accumuler dans son environnement, se replie sur l'optimisation centralisée de son modèle taylorien, elle prend un risque de décevoir à la fois ses clients, son corps social et par là même l'ensemble de ses parties prenantes.

¹¹ Cinquante millions d'informaticiens soit 1,5% des actifs ont porté l'économie numérique à 15% du PIB mondial (Wikipédia)

¹² Les enquêtes internationales pointent régulièrement un syndrome français en matière d'autonomie, de proximité managériale ou de dialogue social. Nous sommes presque toujours parmi les derniers du classement. Elles soulignent que notre individualisme critique d'un centre lointain sensé « tout pouvoir », associé à une élite méritocratique qui se sent légitime à décider de tout est redoutable.

Parce qu'il est urgent de redécouvrir le sens du travail

Karl Marx - Manuscrit du travail aliéné - 1884

« Le travail, dans sa véritable essence, n'est pas seulement un moyen de vivre : il est la manifestation de la vie elle-même. Dans la production, l'homme s'affirme comme être appartenant à une communauté, comme être universel. C'est en façonnant le monde qu'il déploie ses facultés, qu'il met en œuvre ses talents, qu'il savoure la joie de créer selon les lois de la beauté.

Quand le travail n'est pas réduit à une contrainte extérieure mais devient libre activité, il exprime l'intelligence et la richesse intérieure de l'homme. L'ouvrier y retrouve sa propre essence, non comme un être mutilé ou appauvri, mais comme un être qui se reconnaît dans son œuvre et dans la communauté des autres hommes. »

William Morris – L'art et l'artisanat - 1889

« Le véritable bonheur dans le travail ne se trouve pas dans la richesse qu'il procure, mais dans la qualité même de l'activité. Quand l'homme peut unir son esprit et sa main, quand il peut mettre son intelligence au service du geste, alors son travail devient source de joie.

L'ouvrage achevé, s'il est bien fait, porte cette joie en lui. Il est beau, parce qu'il témoigne d'une harmonie entre la pensée de l'ouvrier et la forme donnée à la matière. Travailler ainsi, ce n'est pas se soumettre à une contrainte, c'est exercer sa liberté dans la création.

Si le travail de chacun était organisé de telle sorte qu'il permette cette union de l'esprit et de la main, alors la société tout entière serait transformée : au lieu de la monotonie et de l'ennui, nous aurions une communauté de créateurs, dont les œuvres embelliraient la vie commune. »

John Dewey – Démocratie et éducation - 1916

« Le travail n'est pas une simple dépense d'effort musculaire. Dès lors qu'il est intelligent, il devient expérimentation, invention, communication. L'homme qui travaille apprend à observer, à réfléchir, à ajuster ses gestes aux résistances qu'il rencontre.

Ce processus est éducatif : chaque difficulté surmontée, chaque découverte faite en travaillant accroît l'intelligence pratique. Le travail bien conduit devient une école de l'expérience vivante. Il ne s'agit pas seulement de produire un objet extérieur, mais de développer chez l'individu des habitudes d'attention, de jugement, de coopération.

Dans une société démocratique, cette valeur éducative du travail est essentielle : elle permet à chacun de participer à l'intelligence collective, de contribuer à la vie commune en apportant sa part d'expérience et d'invention. »

Simone Weil – La condition ouvrière - 1951

« Le travail est un besoin de l'âme humaine, aussi impérieux que la nourriture. Le travail est nécessaire, non seulement pour gagner sa vie, mais pour donner à la vie sa dignité. Car il est le seul lieu où l'homme se trouve contraint d'entrer en accord avec la nécessité du monde. Là, il découvre la joie d'un effort qui n'est pas arbitraire, mais qui obéit à une nécessité extérieure et lui répond.

Lorsque le travail n'est pas mutilé, lorsqu'il n'est pas réduit à des gestes mécaniques imposés de l'extérieur, il développe une attention pure : l'ouvrier y met son intelligence, il s'y concentre comme on se concentre dans la prière. Il se sent relié à l'univers, parce qu'il adapte son esprit aux lois du réel.

Dans le travail bien fait, il y a une beauté, comme dans une œuvre d'art. Cette beauté nourrit l'âme, car elle fait éprouver à chacun que son effort singulier a sa place dans l'ordre du monde. »

Charles de Gaulle sur la Participation (interview) - 1968

« Le capitalisme dit : 'Grâce au profit qui suscite l'initiative, fabriquons de plus en plus de richesse, qui en se répartissant par le libre marché élève, en somme, le niveau du corps social tout entier.'

Seulement voilà, la propriété, la direction, le bénéfice des entreprises dans le système capitaliste n'appartiennent qu'au capital. Et dès lors, ceux qui ne le possèdent pas se trouvent dans une sorte d'état d'aliénation, à l'intérieur même de l'activité à laquelle ils contribuent.

Non, le capitalisme, du point de vue de l'homme, n'offre pas de solution satisfaisante. Mais il y a une solution : c'est la participation. Elle change la condition de l'homme au milieu de la civilisation moderne.

Dès lors que des gens se mettent ensemble pour une œuvre économique commune, par exemple pour faire marcher une industrie, en apportant soit les capitaux nécessaires, soit la capacité de direction, de gestion et de technique, soit le travail, il s'agit que tous forment ensemble une société où tous aient intérêt à son rendement et à son bon fonctionnement et un intérêt direct.

Cela implique que soit attribuée à chacun - de par la loi - une part de ce que l'affaire gagne et de ce qu'elle investit en elle-même grâce à ses gains. Cela implique aussi que tous soient informés d'une manière suffisante de la marche de l'entreprise et puissent, par des représentants qu'ils auront tous nommés librement, participer à la société et à ses conseils pour y faire valoir leurs intérêts, leurs points de vue et leurs propositions.»

Champ n°1 - Faire du dialogue professionnel le moteur de la responsabilisation

Problématique

Sortir du taylorisme (retour de la conception dans l'exécution) a souvent des effets puissants.

- Toyota, qui fut le premier de son secteur à donner plus de responsabilités¹³ à ses ouvriers dans les années 1950 en est devenu le leader et fait toujours la course en tête. Le Lean Management qui en est issu s'est imposé dans le monde entier comme le modèle le plus efficace pour produire des automobiles.
- L'Agile, lancé en 2001 par son fameux manifeste, responsabilise très fortement chaque équipe de développement IT sur l'expérience client d'une fonctionnalité à laquelle elle se consacre¹⁴. Devenue la référence de l'organisation du travail dans le domaine du logiciel qui emploie aujourd'hui plus de cinquante millions de personnes à travers le monde, il est hors de question pour elles de revenir à l'ancien monde du « cycle en V »¹⁵.
- L'entreprise libérée a dû son moment de gloire aux résultats spectaculaires d'entreprises misant délibérément sur l'autonomie de leurs salariés. Le problème est qu'elle ne s'appuyait pas, comme les exemples précédents, sur un cadre instrumental solide (*framework*) et son élan s'est brisé¹⁶.

¹³ Droit d'arrêter la ligne de production en cas de problème, système d'amélioration continue, co-construction des standards de production par les équipes, autorégulation de l'activité, autoadaptation des cellules de production à la demande, etc.

¹⁴ Les « *feature teams* » dont le design converge d'ailleurs avec le lean par certains aspects : bout en bout « you build it, you run it », poly-compétences du « développeur full stack », intégration transversale en aval avec le « Dev'ops », ... tout en ajoutant une attention nouvelle à l'expérience client via le « Product Owner » et l'« UX Designer ».

¹⁵ Méthode de développement informatique avant l'agile. Une phase de conception massive précédait la programmation, remontait par l'intégration applicative et les tests avant la mise en production... de nombreux mois plus tard.

¹⁶ Une version plus structurée comme l'holocratie, un système de gouvernance distribuée, est restée pour sa part assez marginale, moins d'une centaine d'entreprises en France, 200 à 400 dans le monde selon les sources.

A y regarder de près, ces exemples révèlent autant le **potentiel** que la cause des difficultés que rencontre la responsabilisation dans la durée.

- Son potentiel vient de la puissance d'une organisation qui engage pleinement ses collaborateurs dans une aventure entrepreneuriale. Elle attire, motive, engage et fidélise une communauté de professionnels lui reconnaissant une possibilité d'expression, d'impact, de contribution à une stratégie qui les inclut dans le mouvement du monde. L'entreprise ressemble alors aux cités qui ont fait ce monde et dont les citoyens sont fiers. Athènes, Florence, Palo Alto... pour l'Occident.
- Son essoufflement, quant à lui, tient au **manque d'une ligne directrice** pour la maintenir vivante dans la durée. Les méthodes remplacent l'esprit qui se résume à la quête de la performance. Le Lean, même chez Toyota, a pu dériver vers une forme d'optimisation intenable du fait de la contrainte qu'elle exerçait sur les équipes. L'Agile, se laisser infiltrer par le retour de « l'ancien monde » avec mise sous pression des équipes, pilotage par les coûts, instabilité des précieuses « *Feature Teams* »...

Le **dialogue professionnel** répond clairement au manque d'une ligne directrice durable pour la responsabilisation. Revenant aux fondamentaux, il fait de la qualité du travail la boussole d'une transformation ancrée dans la durée. Les méthodes redeviennent des moyens et non des fins et le professionnalisme le socle de la performance. En mettant le travail réel, grand intégrateur de la conception dans l'exécution, au cœur de la démarche, il sécurise la sortie du taylorisme en traitant le problème au fond. Des expériences à grande échelle montrent son effet revigorant là où le Lean ou l'Agile étaient déjà déployés¹⁷.

Effets attendus du dialogue professionnel

Relancer l'alliance naturelle entre l'entreprise et ses professionnels

Pouvoir faire un travail de qualité est une exigence intérieure pour un professionnel. Il veut satisfaire ses clients, être efficace et fier de son travail. Sans quoi il se replie, se désengage parfois au risque de sa santé.

¹⁷ Expériences chez Leroy Merlin, Maif ou Renault Flins.

La qualité du travail doit être au fondement de l'alliance entre l'entreprise et ses collaborateurs, avec un engagement à leur donner plus de pouvoir d'agir pour l'améliorer. C'est la façon la plus directe de leur parler de ce qui les intéresse et d'entrer dans la responsabilisation. Deux exigences se croisent : celle des professionnels d'être en mesure de faire un travail de qualité et celle de l'entreprise d'assurer sa pérennité. Le rapport d'assujettissement, que pose la subordination, fait place à un équilibre renouvelant le pacte social implicite de l'entreprise avec ses salariés.

Ceux-ci ne sont plus seulement une ressource sensible dont il faut prendre soin, mais aussi et surtout des professionnels qui ne demandent qu'à s'investir dans une aventure collective pourvu qu'ils puissent en être. Et si ne plus oublier le travail (ou comme le dit Philippe Zarifian, remettre le travail dans le travailleur) était la voie royale pour sortir de l'impasse du tout taylorisme ?

Voir deux illustrations marquantes en annexe générale¹⁸ :

- Amerrissage d'un Airbus sur l'Hudson : quand l'intelligence du travail sauve 155 personnes.
- Jeux Olympiques de Paris 2024 : quand l'ADN du bricolage crée un succès mondial.

Placer le travail réel au centre des préoccupations de l'entreprise

Dans leur rapport clôturant les Assises du Travail de 2022-2023, Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard remarquent très justement que le dialogue professionnel fait la synthèse de trois thématiques essentielles¹⁹ :

- le rapport au travail, la question du sens, de l'autonomie et du pouvoir d'agir,
- la santé au travail, les conditions de travail et la qualité de vie au travail,

18 Les annexes sont regroupées dans le volume 2 du rapport, que vous pouvez télécharger à l'aide du lien figurant à la fin de ce volume.

19 Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard, « Re-considérer le travail ; Rapport des garants ; Assises du travail », 18 avril 2023 https://management-rse.com/wp-content/uploads/2023/12/Travail_Assises-du-travail_Rapport-des-garants_VDEF-au-24-avril-2023.pdf

- la démocratie au travail, le désir d'expression des salariés sur leur travail et leur association à la marche de l'entreprise.

Ainsi, parmi les 17 propositions formulées dans le rapport, on trouve notamment la « Recommandation n°3 : Renouveler la démocratie au travail en généralisant le dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail, dans le secteur public comme dans le secteur privé. ». L'effet de levier permettant de réconcilier santé au travail et efficacité est mis en avant puisque « ce dialogue professionnel contribue à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration de la performance des organisations ».

Stabiliser la responsabilisation dans la durée

Le travail bien fait est efficace et satisfait les professionnels et les clients. Son critère est la création de valeur²⁰ et peut donc servir de cap à une responsabilisation à la fois performante et motivante pour les professionnels.

La réponse des cols blancs du taylorisme à leurs craintes d'un manque de productivité, d'une inertie des habitudes ou d'un manque de respect des règles par les équipes métiers est la centralisation et le contrôle. La réponse de la qualité du travail est le dialogue professionnel. Sans craindre a priori ces dérives, il permet d'aligner par le dialogue les gestes métiers sur les enjeux stratégiques partagés.

Les critères du travail bien fait peuvent évoluer avec le temps. L'expérience client, par exemple, gagne en valeur depuis quinze ans. Si les professionnels conservent des critères de qualité du travail qui ne sont plus d'actualité, ils consacrent du temps et de l'énergie à des valeurs qui n'en sont plus pour l'entreprise. Le dialogue professionnel permet d'aborder ces questions à tous les niveaux de management. À l'expérience, il s'avère être un vrai dialogue, au sens où la vérité n'est pas d'un côté ou de l'autre, mais où chacun peut contribuer à éclairer le diagnostic et à identifier des solutions concrètes et efficaces aux difficultés apparues.

²⁰ Au sens de l'agile : valeur pour toutes les parties prenantes (client, salarié, entreprise, planète...)

Le dialogue professionnel est une pratique collective d'échanges sur le contenu du métier, de confrontation sur la qualité du travail entre professionnels partageant une même aventure entrepreneuriale. Au service d'une stratégie clairement définie et tenue par le centre, il tend à dégager des compromis sur les priorités d'amélioration du travail qui la servent le mieux. Il aide à fédérer les énergies autour d'un but partagé pour le bien de l'entreprise et la fierté de ses équipes.

Installé au cœur du management, il sert de guide à la transformation responsabilisante, qu'elle soit d'inspiration managériale, technologique ou environnementale, sans jamais perdre de vue la performance et la satisfaction client permises par la qualité du travail.

État du dialogue professionnel

Une association limitée des professionnels de terrain à l'amélioration de leur travail

La force de la partie prenante salariés dans l'entreprise tient à sa connaissance du terrain. Si cette capacité est peu mise à contribution pour améliorer son fonctionnement d'ensemble, le pouvoir d'influence du salarié sur son travail est faible, comme son lien à la stratégie.

S'il est communément admis qu'un salarié est responsable de son poste et qu'il participe à l'espace de décision de son équipe, ces deux domaines ne représentent qu'une part limitée de son champ d'observation et d'analyse.

De même, si les pratiques très répandues de co-construction, d'innovation participative, d'amélioration continue vont dans le bon sens, elles ne remettent pas en cause le pacte taylorien où le travail est organisé par d'autres que par ceux qui le font. En effet, les professionnels qui y participent sont généralement une minorité. Dans les groupes de travail participatifs, quelques-uns décident pour beaucoup d'autres.

Une écoute du terrain plus sociale que professionnelle

Si la partie prenante collaborateurs pèse peu aujourd'hui dans la conduite stratégique de la plupart des entreprises, au regard de ses effectifs, c'est que l'avis des salariés, largement

écouté sur le plan social, est peu pris en compte sur le plan professionnel. En effet, pour des raisons pratiques, les avis métiers qui sont écoutés sont plutôt ceux du management ou des fonctions centrales. Il est aussi parfois troublant de constater que des jeux politiques conduisent à des dérives narratives qui s'éloignent des faits. Ce sont précisément elles qui sont à l'origine des catastrophes humaines, sociétales ou environnementales qui sont autant de désastres pour les entreprises qui les créent. Dans tous ces cas, on constate qu'à un moment l'entreprise s'est coupée de l'intelligence de ses professionnels de terrain.

Des managers attendus ailleurs que sur le dialogue professionnel

L'humain n'est pas un facteur de production comme un autre. Le manager est redevable aussi bien à son chef qu'à ses subordonnés. Et parmi ce qu'il leur doit, comme le respect, la possibilité d'être fiers de leur travail devrait être centrale puisqu'elle l'est pour eux.

Ce n'est pas le cas dans l'entreprise taylorienne. Là, au manager est demandé d'atteindre ses objectifs dans un système rigide où le dialogue professionnel n'est pas un sujet, tout en amortissant les risques que cette situation fait courir. L'humanité du manager, son calme et sa compréhension doivent faire oublier un champ d'initiative restreint, une situation d'exécution passive, en soi délétères.

Le taylorisme sort le travail du travailleur et donc du management. La responsabilisation, ce retour du travail réel, le réinvite dans le management par le dialogue professionnel. Le manager, disposant du temps nécessaire sur le front des flux avec ses équipes, comme pour soutenir la résolution des problèmes transverses, devient l'ambassadeur de son métier dans l'entreprise au service de la qualité du travail de ses équipes.

Cela suppose que ce rôle soit attendu de lui et qu'une démarche d'ensemble, soutenue par une ingénierie robuste, rendent possible le management par la qualité du travail.

Proposition I-1

Mettre en place une instance dédiée au dialogue professionnel

Commencer en mode projet

Le sujet étant innovant, la construction d'un consensus au sein d'un noyau d'acteurs clés est indispensable pour consolider la démarche naissante. Nous recommandons à ce stade de confier une mission dédiée au dialogue professionnel à un cercle d'acteurs rapportant au Comex.

- Mission : éclairer le Comex et piloter le déploiement sur la mise en place d'un dialogue professionnel guidant la marche vers la responsabilisation dans la durée.
- Composition : sponsor DG, pilotage Transformation, Co-pilote RH et Opérations, managers et collaborateurs de divers métiers.
- Implication des partenaires sociaux
 - Information-consultation du CE au lancement, puis au long de la démarche
 - Intégration d'éléments de dialogue professionnel dans le dialogue social
 - Possibilité d'accords de méthode
 - Intégration possible dans le groupe projet central selon les opportunités.
- Exemple de démarche
 - Définir l'état final recherché du dialogue professionnel sur la qualité du travail, occasion de formation des acteurs et de convergence des points vus,
 - Concevoir une démarche de progression vers cet état final en la situant au cœur de la transformation responsabilisante de l'entreprise,
 - Veiller à son déploiement, à la qualité des pratiques de dialogue professionnel émergentes et à la convergence des acteurs sur le sujet.

Devenir un élément de la gouvernance stratégique de l'entreprise

Au fil du déploiement de nouvelles pratiques de dialogue professionnel aux différents niveaux de l'entreprise, le groupe projet devient une instance pérenne, instituant le dialogue professionnel jusqu'au niveau de la direction générale.

Le dialogue social s'enrichit d'un volet professionnel nourrit par les discussions des dispositifs d'écoute et de dialogue autour du travail mis en place dans toute l'entreprise.

Le dialogue professionnel devient ainsi un élément clé de la gouvernance de l'entreprise, au cœur de sa transformation responsabilisante.

Proposition I-2

Faire évaluer le fonctionnement de l'entreprise par ses professionnels afin de l'améliorer

Mettre en place une écoute de tous les professionnels

- La puissance du dialogue professionnel tient au renouveau d'engagement qu'il suscite chez les salariés. Pour avoir plus d'effet, son déploiement doit viser une écoute, une participation au dialogue avec les managers, puis un engagement dans l'amélioration de la qualité du travail les plus larges possibles.
- Dès le lancement de la démarche, tous les collaborateurs des sites pilotes sont écoutés, signifiant ainsi qu'ils sont les pionniers d'une aventure touchant à terme tous les collègues. Cette exhaustivité est un facteur de popularité et d'implication qui fait passer le message qu'il s'agit d'une nouvelle forme de confiance qui leur est faite.
- Localement, le fait que l'évaluation de la qualité du travail s'appuie sur les avis de tous lui donne du poids. Elle devient spontanément un objet de management, un indicateur simple et fort, une « boussole » de la santé professionnelle de l'équipe.
- Progressivement, l'écoute de tous les professionnels fait émerger des sujets systémiques qui remontent, par subsidiarité, certains jusqu'au Comex. Y répondre est l'occasion d'accélérer collectivement sur les points d'alerte en synergie avec les priorités stratégiques. L'entreprise se relie au réel, dans sa mouvance et sa complexité, grâce à l'implication de ceux qui la vivent au quotidien.

Mettre en place une réponse aux enjeux systémiques de la qualité du travail

- L'amélioration de la qualité de son travail est d'une part à la main de l'équipe et d'autre part prise dans des réseaux d'interdépendance avec d'autres métiers, d'autres équipes.
- Selon les types d'organisations, plus ou moins grandes et règlementées, la part d'autonomie locale de l'équipe et de son manager varie de 20 à 80%. Dans les grandes

structures centralisées, elle reste limitée et seul un dialogue professionnel réparti à tous les niveaux peut dégager les décisions « systémiques » nécessaires à l'amélioration de la qualité du travail des équipes.

- Ce dialogue n'exclut pas la controverse, les confrontations de points de vue et, à vrai dire, il les recherche. C'est là en effet que les acteurs sortent de leurs représentations cloisonnées et s'approchent ensemble de la complexité du réel. Expérimenter et partager des retours d'expérience est souvent le bon compromis pour avancer dans ces cas-là. L'entreprise renforce ainsi son caractère apprenant, innovant. La création de valeur se trouvant souvent dans des angles morts des habitudes et des pensées convenues.
- La généralisation du dialogue professionnel crée un langage commun entre toutes les équipes, qui facilite les échanges transverses entre opérationnels et avec les fonctions support.
- Progressivement, la démarche atteint une masse critique suffisante pour faire évoluer l'équilibre entre l'appareil central et le terrain.

Critères d'évaluation d'un dispositif de dialogue professionnel

- Être efficace - Améliorer la qualité du travail à partir de son évaluation par les professionnels, la prise de décision par subsidiarité et l'engagement de tous dans des actions de progrès,
- Être efficient - Pour plaire aux professionnels qui n'aiment pas perdre leur temps, comme aux managers et à l'entreprise soucieux de la charge.²¹
- Et robuste Pour un déploiement exhaustif à grande échelle installé dans la durée par des mises à jour régulières.

²¹ Le souci d'optimisation de l'efficacité du temps d'un salarié est typique du taylorisme. Quand il dégrade la qualité du travail, supprime l'amélioration continue, il devient bien évidemment contreproductif.

Éléments de cahier des charges fonctionnel d'un dispositif de dialogue professionnel

- **Fonction d'évaluation** récurrente de la qualité de leur travail par les professionnels

Fonctionnalités	Critères de qualité	Exemple de pratiques
Favoriser la prise de conscience individuelle de la satisfaction professionnelle à travers les sensations, émotions, sentiments ressentis.	Clarté de la question posée ²² Qualité de l'écoute de soi Éviter les réponses-réflexes	Réflexion initiale silencieuse de 10'
Organiser l' expression et l' écoute individuelle de ces prises de conscience auprès de collègues du même métier ou de métiers intriqués au sien	Absence des managers lors de l'écoute Non-interruption et équilibre des temps de parole + identification des points de convergence et de divergence	Double tour de parole en groupe de 7 personnes
Produire une évaluation globale de la qualité du travail à partir des échanges précédents	Évaluation quanti/quali Livrable clair, lisible, précis	Boussole qualité du travail (cf annexes)
Capter et conserver le plus de données possibles des échanges autour de l'évaluation	Données quanti-quali (ex : verbatim) Données accessibles et structurées	Soutien IA Datalake
Faire mettre à jour régulièrement leurs évaluations par les équipes	Mises à jour avec tous les professionnels Procédure allégée par rapport au départ	Repositionnement de déterminants QW ²³

²² Exemple : « Quelles sont vos fiertés et vos frustrations quant à la qualité du travail que vous êtes en mesure de réaliser dans l'exercice de votre métier ? »

²³ QW : Qualité du Travail

- Fonction de **décision** collégiale des priorités d'amélioration entre parties prenantes²⁴

Fonctionnalités	Critères de qualité	Exemple de pratiques
Décider en réunion d'équipe des priorités d'amélioration à la main de l'équipe + identifier les décisions à demander au niveau N+1 et plus	Discussion de l'équipe avec son manager. Acceptation de la controverse professionnelle entre pairs ou avec lui.	Discussion sur la base de propositions préparées par l'équipe
Faire émerger une représentation des équipes pour participer au choix des priorités d'amélioration au niveau N+1 et plus	Ambassadeurs d'équipe légitimes auprès de leurs pairs	Élection sans candidats en phase d'évaluation de la qualité du travail
Instaurer une discussion récurrente (rituel) entre ambassadeurs d'équipes, managers de proximité et manager de managers au niveau N+1 sur les demandes de décisions remontant des équipes + identifier les décisions à demander au Comex ou infra.	Examen des évaluations d'équipes consolidées Controverses professionnelles sans filtre Prise de décisions concrètes. Lancement d'expérimentations suivies de retour d'expérience au même niveau.	« Conseil du Travail » au niveau d'une tribu (40 à 120 personnes)
Installer la même fonctionnalité au niveau Comex ou infra pour arbitrer les demandes de décisions de leurs niveaux.	Idem	Idem à l'échelle de l'entreprise

²⁴ Les parties prenantes de niveau N+1 peuvent comprendre les RRH, les partenaires techniques ou IT... Les parties prenantes des niveaux de gouvernance au-dessus sont fonction des décisions à prendre. L'association des partenaires sociaux dépend des accords mis en place avec eux.

- Fonction de **conception** et de **mise en œuvre** des actions d'amélioration

Fonctionnalités	Critères de qualité	Exemple de pratiques
Mettre en œuvre les actions prioritaires au niveau des équipes de façon simple	Responsabilisation des collaborateurs Manager en soutien	Collaborateurs pilotes Manager sponsor
Mettre en œuvre les décisions prises au niveau N+1 (« tribu – 40 à 120 p») en mode projet	Pilotage projet rigoureux Mutualisation objectifs & ressources Appui du niveau N+2	Appel à volontaires Mode agile (Scrum)
Mettre en œuvre les décisions prises niveau Comex ou infra en mode projet	Intégration au pilotage Transformation Appui de l'équipe Transformation	Grands projets top down/bottom-up

L'ensemble de ces actions de progrès, largement mises en œuvre par des collaborateurs volontaires, contribue au rapprochement conception-exécution : les professionnels des équipes en sont les pilotes et les principales ressources, au milieu d'experts, avec le soutien de managers²⁵.

Bref éclairage sur ... une pratique vidéo impactante - Les professionnels d'un métier réalisent un film où ils mettent en scène des temps de fiertés ou de frustrations vécus dans leur activité. Menant l'enquête sur les causes des difficultés rencontrées, ils font des suggestions, proposent d'expérimenter... Cette vidéo fait l'objet de présentations et de discussions avec leurs parties prenantes, dont l'ensemble de leur ligne hiérarchique,

²⁵ Notons que ces initiatives collectives gagnent à être conduites en mode projet pour obtenir des ressources qu'elles attribuent aux volontaires, ce qui répond aux managers, inquiets de la mobilisation de leurs budgets-temps sur d'autres priorités que leurs propres objectifs annuels initiaux.

jusqu'à l'obtention de réponses à leurs propositions ou demandes. L'impact d'une telle vidéo est fort et accompagne efficacement l'approche évoquée précédemment.

Proposition I-3

Faire de la qualité du travail un élément clé du pilotage de l'entreprise

Tirer des évaluations terrain des indicateurs pour toute l'entreprise

Les évaluations de la qualité du travail mises en place et remises à jour par les équipes peuvent être consolidées à chaque niveau de façon ascensionnelle jusqu'à la DG. Des regroupements par famille d'enjeux permettent ces visions agrégées, assorties de notes pondérées par les effectifs concernés et des explications qualitatives de ces notes.

Pour ce faire, il faut reconnaître que l'IA fait gagner en rapidité et en fiabilité, même si ses propositions doivent être supervisées par une analyse humaine.

- Points d'attention
 - Contextualiser les notes d'évaluation
 - ⇒ Les illustrer par des récits, des *verbatim*, des dilemmes ...
 - Ne pas comparer les équipes
 - ⇒ Et plus généralement, éviter tout ce qui pourrait susciter des biais ou des pressions sur l'évaluation des professionnels
 - Valider les reformulations des « familles » de déterminants
 - ⇒ Avec des représentants des équipes métiers

Créer un « Datalake » de l'évaluation du fonctionnement de l'entreprise par ses professionnels

Ce lac de données central rassemble toutes les données issues de l'ingénierie du dialogue professionnel (évaluations, verbatims, histoires utilisateurs, ...) et peut être interrogé en langage naturel par toutes les parties prenantes disposant d'un accès autorisé.

- Points d'attention
 - Données sensibles

- ⇒ Attribuer des droits d'accès fin, mettre en place une journalisation, une sécurisation avancée, etc.
- Censure
 - ⇒ Être transparent, organiser une régulation supervisée, ...
- Requête orientées
 - ⇒ Formaliser une charte éthique de consultation
- Réduction de complexité
 - ⇒ Donner accès aux sources, par seulement aux synthèses

Institutionnaliser le dialogue professionnel

L'ingénierie peut libérer la parole, organiser l'écoute, structurer les controverses, créer une mémoire collective, offrir un miroir du réel...

Mais pour que la voix des professionnels trouve pleinement sa place dans le pilotage de l'entreprise, il faut non seulement une ingénierie efficace, mais aussi

- Un engagement explicite de la direction à la prendre en compte dans ses décisions,
- Des preuves visibles que cette parole a un réel impact,
- Une gouvernance apprenante qui accueille les tensions comme des ressources,
- Une médiation humaine des managers, des RH, qui la porte, la reprennent
- ...

C'est par un engagement politique, des actes concrets, une lecture stratégique de l'émergence de cette voix nouvelle que la mutation attendue prend corps.

Proposition I-4

Réarrimer dialogues social et professionnel

Le dialogue professionnel étend le dialogue social au-delà du pacte taylorien

Les négociations des contreparties du travail (emploi, rémunération, formation, conditions de travail, pénibilité, horaires, ...) relèvent du pacte taylorien. Quand elles deviennent obligatoires et s'enchaînent à un rythme élevé, il ne reste plus de temps pour parler du travail.

Pourtant, certains leviers RH, objets de ces négociations, gagnent à être éclairés par les enjeux de qualité du travail : La QVT y trouve sa véritable vocation (Pas de bien être sans bien faire), le management la possibilité de mieux motiver les équipes, la formation une meilleure complémentarité avec les situations apprenantes (Afest²⁶), la GEPP une vision métier prospective du travail concret des équipes, les conditions de travail le lien santé-travail bien fait.

Le dialogue professionnel invite les partenaires sociaux à aller au-delà du cadre taylorien et conforte les RH dans leur rôle de partenaires business des métiers.

Articulation entre les gouvernances du dialogue professionnel et du dialogue social

L'articulation des deux dynamiques respecte quelques principes simples :

- Le projet de développement du dialogue professionnel dans l'entreprise fait l'objet d'une concertation étroite des partenaires sociaux dès son lancement, puis tout au long de sa montée en puissance. La place et le rôle des partenaires sociaux dans la démarche est précisée au fil de l'avancée concrète du projet. Leur participation à son instance centrale de gouvernance est notamment envisagée dans ce cadre.

²⁶ L'Afest, action de formation en situation de travail, reconnue par la loi du 5 septembre 2018, promeut les situations apprenantes et les apprentissages informels. La GEPP (Gestion des Emplois et Parcours Professionnels) a pour vocation d'anticiper les effets des mutations sur les emplois, d'aider les salariés à piloter leur parcours professionnel, faire évoluer leurs compétences (formation tout au long de la vie, accompagnement...) et s'adapter aux nouvelles formes d'organisation du travail.

- Des accords de méthode peuvent être mis en place pour déployer et suivre la démarche d'ensemble ou certaines expérimentations à fort enjeu social.
- Les données issues du dialogue professionnel sont tenues à disposition des partenaires sociaux, notamment lorsqu'elles permettent d'éclairer des sujets à l'agenda du dialogue social, en suivant une charte déontologique d'engagement mutuel.

Bref éclairage sur ... l'expérience de **dialogue professionnel** de **Renault Flins**, construite en co-pilotage avec syndicats, direction et des chercheurs de l'équipe d'Yves Clot, du CNAM. Lancée en 2012, la démarche a commencé par des observations de situations de travail, suivies de discussions sur les bloqueurs de qualité et d'une valorisation des initiatives des opérateurs, notamment à travers des films. Une seconde phase a consisté peu après à faire élire des référents chargés de recueillir, hiérarchiser et remonter les problèmes rencontrés au quotidien. En 2017, le dispositif couvrait l'ensemble de l'usine, soit près de 3000 personnes, avec 1700 problèmes identifiés par an et un taux de résolution de 70%. Les partenaires sociaux étaient associés aux instances de dialogue professionnel dans le cadre d'une « coopération conflictuelle » dans une sorte d'institutionnalisation plus tacite que formelle.

Bref éclairage sur ... l'expérience de dialogue professionnel de la **Maif**. Fin 2013, dans la perspective de son nouveau projet stratégique « Oser la confiance » la Maif utilise la clause d'expérimentation de son accord QVT pour expérimenter une démarche d'amélioration de la qualité du travail au sein de deux centres pilotes. Ces démarches commencèrent par une écoute des fiertés et des frustrations des professionnels quant à leur possibilité de faire un travail de qualité, se poursuivirent par l'élaboration conjointe, avec le management, de réponses énergiques aux problèmes soulevés. Les partenaires sociaux suivaient les expérimentations au niveau des centres pilotes et au niveau global. Le succès de ces expériences conduisit à généraliser la démarche à tout le réseau soit 5000 personnes accompagnées par une équipe de facilitateurs internes.

Conclusion du champ n°1

Le dialogue professionnel existe depuis longtemps sous diverses formes au niveau des équipes, mais son utilisation reste partielle et limitée. Sa généralisation, comme outil de management et de pilotage de l'entreprise, est promue par des chercheurs, des centrales syndicales, des dirigeants pionniers, mais elle reste en phase d'émergence.

L'avenir du dialogue professionnel peut s'appuyer sur l'intérêt de tous les acteurs à s'y engager.

- Les **dirigeants** – Alliance stratégique avec les collaborateurs, prévention des risques liés à l'éloignement des réalités du terrain, meilleure attention à l'expérience client, engagement accru des équipes, réactivité collective dans un monde volatile...
- Les **managers** – Revalorisation de leur rôle repositionné à l'articulation entre pérennité de l'entreprise et exigence professionnelle des collègues, sortie du problème éthique du « taylorisme sur coussins compassionnels », leadership métier centré sur le travail, pratique de dialogue valorisant et populaire auprès de leurs équipes...
- Les grandes **fonctions supports** – Rôles pionniers pour la réussite de la responsabilisation, effets de simplification et de proximité avec les métiers et les équipes opérationnelles, prévention des tendances naturelles des centres de décision à la complexification et à l'indépendance de la conception.
- Les **représentants syndicaux** - Occasion d'enrichir le dialogue social, de mieux soutenir les attentes des salariés, de fédérer les travailleurs en faveur d'un nouveau pacte social reconnaissant leur souhait d'être partie prenante de la bonne marche de l'entreprise.
- Les **professionnels**, découvrant dans cette ouverture une offre managériale ... et/ou syndicale qui leur donne une place accrue dans le fonctionnement de l'entreprise par l'écoute de leur diagnostic, de leurs propositions et la possibilité de contribuer à la réussite stratégique de l'entreprise tout en améliorant la qualité de leur travail.

- La **médecine du travail** et les **préventeurs** qui savent que cette approche constitue la meilleure protection contre les risques psychosociaux et plus largement, un vecteur d'amélioration des conditions de travail et de la santé au travail.
- Les **clients**, par l'amélioration de la qualité des produits et des prestations et la qualité relationnelle et la fluidification de l'expérience client.
- Les **actionnaires**, pour les perspectives d'adaptation et de résilience accrues des architectures d'entreprise capables de rester à l'écoute du réel et de responsabiliser durablement leurs équipes de terrain dans un environnement « VICA »...

En bref, le dialogue professionnel représente la solution la plus sûre et le garde-fou le plus fiable pour engager la transition vers de nouvelles architectures d'entreprise responsabilisantes. Il permet en effet d'intégrer les exigences de toutes les parties prenantes de l'entreprise²⁷ au service de la performance durable, sachant que son apprentissage collectif est la clé du succès.

²⁷ Le Travail jouant ici le rôle d'un acteur non humain dans la théorie de l'acteur-réseau. On ne saurait rêver mieux pour le dialogue professionnel qu'il soit comme la Loire de Bruno Latour mettant tout le monde d'accord non parce qu'elle impose une vérité, mais parce qu'elle réorganise les débats autour d'une réalité partagée.

Champ n° 2 – Créer un terreau favorable au dialogue professionnel et à la responsabilisation

Problématique

Le dialogue professionnel et la responsabilisation ont parties liées : la responsabilisation nourrit la qualité des analyses du dialogue professionnel comme ce dernier soulève des points d'application précis d'une subsidiarité responsabilisante. Au fond, le dialogue professionnel est à la fois une des dimensions possibles d'un fonctionnement responsabilisant et **le** levier le plus puissant pour aller au bout de l'intelligence collective d'une organisation.

Nos partages d'expériences, au sein du réseau « Travail et Transformation », montrent que le succès des expériences pilotes de responsabilisation des équipes de terrain – pourvu qu'elles soient bien menées - est pratiquement systématique²⁸. Il est souvent spectaculaire et montre que le potentiel est là. Du coup, les difficultés d'extension des premières réussites et la difficulté de les pérenniser déçoivent et surprennent. D'autant qu'elles sont très fréquentes.

Quelque chose résiste fortement ... Quelles qu'en soient les raisons, la conduite d'une métamorphose visant plus de pouvoir d'agir pour les équipes de terrain doit en tenir compte.

Créer un terreau favorable au dialogue professionnel et à la responsabilisation répond à quelques principes simples :

- N'engager les équipes dans une expérience d'élargissement de leurs responsabilités qu'après avoir préparé le terrain, sans quoi les retours arrière sont douloureux.
- Permettre à tous les dirigeants et à leurs parties prenantes de toucher du doigt ce qu'ils gagnent à ce dialogue et à la responsabilisation.

²⁸ Les exemples sont nombreux, certains connus comme Volvo, Toyota, Favi, Spotify, Michelin, Generali, Maif, Leroy-Merlin, ... jusqu'aux agences de services à la personne qui se convertissent en masse au modèle « Buurtzorg » en mettant en place des vies d'équipes responsabilisantes pour leurs intervenant(e)s à domicile habitué(e)s à exercer leur travail en solitaire.

- Donner un temps « agronomique » à la transformation sachant qu'il faut des années pour amender un bon terroir et pour passer de pilotes à une généralisation pérenne.

Pour ce qui est des freins à la responsabilisation des équipes, l'expérience montre qu'il s'agit :

- D'abord d'une question de pouvoir, un manager ayant spontanément plaisir à décider, à disposer de moyens propres, à être responsable et reconnu comme tel, ce qui est à la fois légitime et humain.
- Ensuite, d'une question de contrôle, favorisé par l'inflation des normes et du reporting qui pousse au rétrécissement des espaces d'initiatives.
- Enfin d'une vision de l'entreprise conçue et dirigée d'en haut, constamment optimisée malgré l'inertie du terrain et capable de réagir efficacement en cas de crise.

Rien là d'inhumain, mais ce terreau culturel est ingrat pour la responsabilisation et il faut le travailler sous peine d'un échec assuré de sa généralisation.

Au fond, l'essentiel consiste à ce que l'ensemble des parties prenantes dirigeantes connaissent effectivement les équipes de terrain et la réalité de leur travail. La responsabilisation est gagnée quand elles réalisent au-delà des mots ce que peuvent leurs équipes et ce qu'empêche un modèle de conception trop centralisé.

Créer un terreau favorable consiste dans une large mesure à déployer une démarche de découverte de ce qu'est déjà l'entreprise et ses collaborateurs. Une transformation est gagnée quand une masse critique d'acteurs clés a compris que les professionnels souhaitent et peuvent donner plus à l'entreprise et contribuer de façon décisive au succès de sa stratégie.

Sans cette prise de conscience, la métamorphose responsabilisante se heurte à l'inertie d'un appareil qui ne comprend pas ou ne partage pas l'enjeu.

Proposition II-1

Concevoir la transformation comme une aventure partagée où chacun ait sa place

Un cadre motivant d'organisation des rôles, du temps et de la communication

La responsabilisation par le dialogue professionnel ne peut être qu'une expérience collective. La stratégie de l'aventure reconnaît que de toute transformation a une part d'imprévisible. Que le risque encouru lui donne ce frisson qui sollicite le meilleur – l'initiative des héros, leur inventivité, leur courage - comme le pire, dont le plus à craindre est le mieux caché. Elle invite les acteurs à se lancer ensemble, du haut en bas de l'entreprise.

C'est aussi une méthode structurée par une dramaturgie d'ensemble posée dès le départ, une répartition claire des rôles et une animation rythmée du temps, en épisodes de quelques mois²⁹.

Progressivement, les récits de succès montant d'une masse d'expériences et de témoignages dégagent un « commun sensible » qui fédère autour de la métamorphose.

Des rôles clairs

- Une Direction Générale, **porteuse** emblématique et assumée de la transformation
- Les Équipes, intégrant leurs managers de proximité, **héroïnes** de la responsabilisation
- Les Dirigeants et Managers intermédiaires **relais de la DG** et conduisant l'aventure
- Les Projets, fonctions supports et facilitateurs, **magiciens**³⁰ en soutien des héros

²⁹ Voir annexe champ 1

³⁰ En restant conscient que l'appel à la magie peut être à double tranchant et que malheureusement nous faisons trop souvent des marchandages faustiens avec la magie. Sur ce point voir Ngwenyama O., Rowe F., Klein, S., Henriksen H., The open prison of the big data revolution: false consciousness, digital entrapment and faustian bargains. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.2020.0588> qui vient de recevoir le prix du meilleur article publié dans *Information Systems Research* en 2024.

Des messages forts

- Un **passé assumé**, ancré dans le mythe fondateur de l'entreprise, valorisant le chemin parcouru et ceux qui l'ont permis
- Une **menace clairement désignée** et qui ne permet plus de continuer ainsi, sachant ce qui adviendrait à continuer sur la lancée
- Des **orientations fortes** vers un nouveau bien commun, un état final recherché à une échéance fixée
- Une **responsabilisation**, par appel à l'action des équipes : c'est vous – et pas moi ! qui allez inventer nos nouveaux modes de fonctionnement pratique
- Des **règles du jeu** structurantes
 - Managers, projet et support en soutien des équipes-héroïnes de l'aventure
 - Des épisodes de quelques mois focalisés sur des objectifs intermédiaires précis.

Un dispositif d'embarquement de tous les collaborateurs dans l'aventure

- Selon un cadre méthodologique défini à l'avance, avec des marges de manœuvre ouvertes aux métiers et aux directions

Proposition II-2

Rédiger un manifeste qui éclaire et pérennise le but de la transformation

L'agilité, qui a transformé l'organisation du travail des équipes informatiques dans le monde entier, a commencé par un manifeste³¹. Cette description de ce que ses rédacteurs ne voulaient plus voir et de ce qu'ils voulaient vivre raisonna comme un cri du cœur dans un milieu saturé de normes et de méthodes.

Rédiger un tel document avec des opérationnels peut avoir un profond impact. Pour aller au bout de la démarche, il est souhaitable qu'y figurent :

- Un « credo simple » sur le potentiel humain de l'entreprise actuelle, quelques interdits sur ce qu'il ne faut plus faire et qu'on ne veut plus voir.
- Un « État Final Recherché » (EFR) qui décrit l'état du dialogue professionnel et de la responsabilisation de l'entreprise dans un délai de 3 à 5 ans, illustré d'exemples parlants.
- Un ou deux « effets majeurs » à produire dans un premier temps, pour entraîner une cascade d'autres effets vers l'EFR. Le choix d'un effet unique oblige à prioriser et à s'expliquer entre acteurs (souvent Comex) sur les résistances à traiter.

En pratique

- Le document d'ensemble est d'ampleur limitée, quelques pages au plus.
- Quelques effets majeurs – et non un seul, résultent souvent d'un compromis.

L'intérêt d'un tel manifeste est double :

³¹ La démocratisation du concept de management agile provient en effet de la parution, en 2001, du « Manifeste agile ». Pour dépasser les méthodes traditionnelles, il mobilisait une philosophie de base composée de quatre valeurs (et 12 principes sous-jacents) pour mettre en avant « les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils ; des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive ; la collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle et l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan ». Bon nombre de grandes entreprises sont entrées dans une phase de généralisation de ces approches au niveau de l'ensemble des projets Système d'information. Voir texte du manifeste en annexes champ 1.

- Son élaboration provoque des échanges, des controverses entre parties prenantes, qui amorcent un processus d'apprentissage collectif indispensable à la transformation, notamment au sein du Comex ;
- Largement communiqué, il sert de référence durable à la transformation. Son caractère à la fois stratégique et concret rappelle pourquoi et comment la métamorphose est nécessaire et pratique.

Son but premier est de sécuriser l'engagement des équipes, par ce point de repère posé là pour durer. L'expérience montre que l'écrit compte peu sans la constance d'en rappeler la force et la valeur en tant que cap à moyen terme de la transformation.

Bref éclairage sur ... La conduite par les effets. La stratégie abandonne les plans d'actions détaillés portés par des projets centraux, pour se focaliser sur l'obtention d'effets majeurs prioritaires successifs. Le choix régulièrement renouvelé des effets majeurs résulte d'une analyse profonde de la métamorphose en cours dans l'entreprise. Elle responsabilise les opérationnels tout en posant un cadre clair et suivi de près.

Proposition II-3

Lancer la mise en œuvre du manifeste par un appel à contributions

Un appel au sein du Comex

Demander aux membres du Comex de contribuer aux « effets majeurs » de la responsabilisation les met au cœur de l'aventure. À ce stade, l'écueil à éviter est la déclinaison plus ou moins obligée d'une démarche instrumentale venue d'en haut. À chacun de trouver dans son cœur de métier une **contribution décisive** qu'il peut apporter au succès de l'effet majeur attendu.

Par exemple : une direction métier lance une expérimentation de dialogue professionnel au niveau de trois centres de gestion pilotes ; une *business unit* lance l'expérimentation de petits collectifs autonomes intégrant une pratique locale de dialogue professionnel ; la DRH lance un projet d'arrimage du dialogue social au dialogue professionnel...

In fine, à chacun sa méthode pour apporter sa pierre à la mise en œuvre du Manifeste qui, lui, n'est pas négociable. Dès les premiers pas, la responsabilisation est à l'œuvre.

Un cadre méthodologique commun

Si nous ne proposons pas ici de solution instrumentale unique pour en laisser le choix aux membres du Comex, nous recommandons en revanche un socle méthodologique commun. À chaque entreprise de trouver sur cette base l'optimum entre cadrage et liberté dans sa conduite du changement.

- *Une conduite de la transformation par les effets*

Afin d'impliquer pleinement les membres du Comex, de suivre attentivement les effets obtenus, de veiller au grain, d'épouser le mouvement, de développer des alliances... d'entrer en stratégie, d'échanger régulièrement sur la lecture des opportunités et des freins auxquels se heurte la transformation de l'entreprise vers son état final recherché.

- Un appel à expérimenter en vue d'obtenir un effet majeur attendu par le Comex

Afin d'associer cadrage d'ensemble et marges de manœuvre des Directions, d'allier impulsion stratégique et intégration ascendante de contributions « bottom-up » des équipes du terrain qui est la clé de la réussite d'une transformation responsabilisante.

- Un traitement des interdépendances entre Directions

Permettant d'identifier et de traiter les conditions de responsabilisation de mes équipes qui dépendent des autres, les conditions de réussite de mes expérimentations qui dépendent des autres, les accords ainsi établis nourrissant des alliances autour d'initiatives transverses contribuant à l'effet majeur attendu.

Une attention particulière à l'embarquement des équipes

Lorsqu'un Comex pose les orientations de la responsabilisation par le dialogue professionnel puis engage les professionnels à transformer eux-mêmes leurs organisations du travail³², l'approche est motivante pour les équipes. Leur élan pour durer a besoin de preuves d'un soutien durable des dirigeants, d'efficacité pratique au vu de solutions apportées à des problèmes récurrents et d'articulation fluide des initiatives top-down et bottom-up.

En pratique, une des clés du succès tient aux dispositifs à grande échelle permettant d'associer rapidement tous les salariés à la dynamique de l'aventure. Parmi les plus spectaculaires, l'élaboration collective du plan stratégique est pratiquée par plusieurs grandes entreprises comme Danone au niveau mondial ou Leroy-Merlin en France (voir annexes champ2).

³² L'organisation du travail porte aussi bien sur les structures et les modes d'animation des équipes qui lui sert de cadre que sur la conduite des opérations, leur coordination et leur mode de pilotage en vue d'un objectif fixé.

Proposition II-4

Cultiver un état d'esprit ouvert et constructif de la transformation

L'alliance fondatrice de la responsabilisation se noue **avec les collaborateurs**. Elle restaure l'espoir d'une reconnaissance de leur capacité à contribuer activement à la réussite de la stratégie. Leur connaissance des réalités du terrain, leur faculté d'initiative et de créativité, leur exigence professionnelle les incitent à agir. L'alliance avec eux tient dans la promesse d'un pouvoir accru de le faire. Elle est fondamentalement positive à leur égard.

Cette alliance initiale doit pouvoir s'appuyer sur l'envie des **managers** d'y contribuer. La responsabilisation des équipes doit donc aller de pair avec un pouvoir managérial accru. Comme elle redistribue les rôles du haut en bas de l'entreprise, chacun peut en bénéficier. Concrètement, les managers sont appelés à devenir pleinement stratèges de leur activité. Leur vision métier précisée, ils ont besoin d'équipes nouvelles pour l'atteindre à moyen terme. Leur impulsion devient majeure. Ils prennent la main, les équipes sont portées par le souffle inspirant d'une vision métier qui leur parle et soutenues par les RH pour la montée en compétences ... Tout cela est positif pour le management. Et ce d'autant que l'expérience du manager est humainement plus gratifiante quand les équipes l'intègrent spontanément à leurs initiatives...

La **direction de la transformation** excelle dans l'esprit constructif. Cela ne signifie pas naïveté ou occultation des résistances. Par sa posture elle permet l'écoute, la lecture des imaginaires sous-jacents aux comportements. Avec la communication, elle célèbre les avancées, valorise les apprentissages, aide chacun à trouver sa voie vers l'état final recherché. Elle développe des réseaux de pionniers et organise une « Vigie » regroupant des têtes de réseaux³³. Sa mission est de faire en sorte que la parole de la DG soit performative, c'est-à-dire se traduise en faits, préservant par là sa valeur.

Cet état d'esprit ouvert et positif de la transformation vaut aussi envers les **organisations syndicales**. Une responsabilisation des équipes qui met la qualité du travail au cœur de sa dynamique est en phase avec le rôle des syndicats. Le dialogue social peut aider à soutenir

³³ Cette « vigie » de la transformation ne se confond pas avec la structure projet dédiée au dialogue professionnel proposée au champ 1. En effet, si le dialogue professionnel en forme le moteur, la responsabilisation implique des enjeux systémiques globaux qui nécessitent un pilotage plus large que celui du développement du dialogue professionnel. Pour ses modalités, voir annexes champs 2.

cette orientation dans la durée, à assurer la reconnaissance des équipes en cas de succès, à veiller aux difficultés qu'elle peut engendrer pour certains. Il est tout à fait possible, au-delà des informations requises, de suivre de concert des expérimentations, de partager des alertes sur les effets humains du changement. Au cœur du pacte social de l'entreprise, la responsabilisation prend du temps et repose sur l'évolution de toutes les parties prenantes stratégiques de l'entreprise dont les syndicats font partie. C'est pourquoi il est pertinent de les associer au mieux dès le départ et d'apprendre ensemble en marchant, chacun prenant part au changement³⁴.

La métamorphose attendue ne relève pas d'une charge héroïque, ni du passage à gué d'un point A vers un point B connu... Elle résulte plutôt d'une somme de prises de conscience de ceux qui sont garants du design d'ensemble de l'entreprise. Désigner des mauvais joueurs, ou chercher à les écarter, serait inadapté à l'exploration d'un monde qu'il faut imaginer ensemble. Il est bien plus pertinent d'organiser une découverte collective, de créer de la convergence, de jouer la force des rapports plutôt que le rapport de force.

³⁴ Aujourd'hui, ce principe inspire davantage le nord que le sud de l'Europe.

Conclusion champ n°2

La conduite d'une transformation est à l'image d'une entreprise et se situe entre deux pôles :

- Un changement décidé d'en haut, conçu et porté par un premier cercle de managers entourant le Comex puis décliné auprès des équipes dans une logique d'alignement a priori.
- Un changement impulsé par des orientations générales laissant au corps social le soin de le concevoir de façon interactive avec une convergence a posteriori des équipes.

La première façon est typique des transformations en phase avec une architecture centralisée de l'entreprise. L'autonomie assumée de la conception permet de rationaliser les process tout en prenant soin de l'humain, ressource fragile sujette à des risques psychosociaux. L'attrait de cette approche est de surfer sur les innovations technologiques ou managériales et son risque est de provoquer un état de crise latente liée au manque de sens d'un travail subi.

Le seconde manière est en soi responsabilisante. Elle met à profit les capacités des professionnels à contribuer à la stratégie et les engage à transformer eux-mêmes leurs organisations du travail en vue des orientations fixées. Humaniste et responsabilisante pour les équipes, elle requière deux conditions fondamentales pour pouvoir avancer :

- La conviction des dirigeants qu'elle est stratégiquement nécessaire.
- La mise en œuvre de nouvelles pratiques prouvant son efficacité opérationnelle.

L'erreur serait d'opposer directivité et initiatives, top-down et bottom-up, la voie efficace consistant précisément à combiner ces deux aspects dans des pratiques mixtes à grande échelle permettant une participation de tous les salariés à la stratégie.

Champ n°3 – Engager une transition vers de nouvelles architectures d'entreprise

Nous avons vu, champ 1, que le dialogue professionnel était un moteur puissant de transformation responsabilisante ; champ 2, qu'il était nécessaire de créer et d'entretenir un terreau favorable au développement de la responsabilisation ; Au champ 3 d'éclairer maintenant leurs effets sur l'architecture de l'entreprise.

Définition

L'**architecture d'entreprise** désigne ici la logique d'ensemble de son mode de fonctionnement. Visant à assurer son unité d'action, elle met en cohérence une structure plus ou moins centralisée ou décentralisée, des méthodes (*framework*), des orientations ... Elle définit la répartition des rôles et des pouvoirs des équipes jusqu'au Comex, les instances de décisions et de régulation constituant sa gouvernance et s'appuie sur l'architecture de ses systèmes d'information. Comme elle porte les enjeux stratégiques, elle peut être appelée « Architecture stratégique de l'entreprise ».

Problématique

Les dynamiques de responsabilisation soulèvent des questions structurelles

Dès qu'une équipe souhaite élargir son pouvoir d'agir, elle a besoin de rencontrer une écoute attentive à cette évolution. Pour seulement envisager que cela soit possible, elle a besoin d'être invitée à faire ce type de demande. Une politique d'évolution vers une architecture responsabilisante encourage les expériences pilotes et toute la dynamique explicitée plus haut, tant au champ 1 - celle du dialogue professionnel qu'au champ 2 – celle de l'aventure de la responsabilisation.

En effet, l'évaluation collective de la qualité du travail par les professionnels signale régulièrement leurs points de frustration quant à la qualité du travail qu'ils sont en mesure de réaliser. La recherche collective de réponses adaptées, arbitrée si besoin par la DG, transforme progressivement l'architecture de l'entreprise dans le sens d'un nouvel équilibre entre centres et équipes plus proches, mieux intégrées.

Les réponses attendues, toujours très pratiques, stimulent l'avancée de la responsabilisation selon des enjeux systémiques comme :

- la ré-intrication concrète de la conception et de l'exécution,
- l'intégration en masse de propositions venues du terrain au fonctionnement courant,
- la mise en œuvre effective du principe de subsidiarité,
- l'institutionnalisation d'une gouvernance responsabilisante,
- ...

Sans réponses fortes et concrètes aux questions soulevées par les équipes, la dynamique ralentit, un nouveau statut quo s'installe, loin de l'état final recherché visant à faire de tous les professionnels des membres actifs de la réussite stratégique de l'entreprise. Dans tous les cas le premier réflexe doit être a minima d'expérimenter ensemble dans une logique de découverte collective de nouvelles pratiques.

La réponse aux questions systémiques nécessite un accompagnement de l'appareil central

Les dirigeants décentralisateurs sous-estiment souvent la capacité de leur appareil³⁵ à résister à une orientation qui pour eux relève du bon sens, de l'intérêt général et de l'humanisme. Cela s'explique d'autant mieux que cette résistance dans les premiers cercles n'est pas nécessairement consciente. Elle repose sur des habitudes, des intérêts tacites, des valeurs, qui engendrent plus d'inertie que d'opposition franche qu'il serait par ailleurs délicat d'exprimer.

³⁵ Par appareil nous entendons le système d'acteurs qui tient la conception, l'allocation des moyens et exerce les fonctions de contrôle sur le fonctionnement de l'entreprise. En ce sens, il est un élément très incarné de l'architecture stratégique.

Adopter un état d'esprit ouvert et constructif pour conduire la responsabilisation ne doit pas occulter que le changement de l'appareil est aussi crucial que sensible. Simplement il est préférable qu'il résulte pour ses responsables d'une série de prises de conscience, d'observations directes, d'expériences réussies, pour qu'ils s'installent progressivement dans un mode responsabilisant.

Pour cela, nous avons proposé que leur parcours passe au départ par trois étapes (champ 2) :

- la rédaction commune jusqu'à la signature d'un manifeste, comprenant un credo, un état final recherché de la responsabilisation et des effets majeurs attendus,
- la contribution à l'atteinte d'un ou plusieurs effets majeurs sur un mode expérimental et participatif de ses équipes, pour progresser vers la responsabilisation,
- l'immersion dans un riche écosystème de transformation collective au rythme d'une aventure soutenue par des épisodes de quelques mois.

Le relais du parcours des membres dirigeants vient ensuite du dialogue professionnel remontant des équipes, qui suscite des premiers débats et arbitrages autour de la qualité du travail. Une impulsion du Comex par la Direction Générale s'avère décisif dans cette phase, quelques mois après le lancement.

Le parcours de changement se poursuit dans le temps, trimestre après trimestre

- toujours alimenté par les nouvelles évaluations du dialogue professionnel mais aussi par des éclairages de la « vigie » sur ce qui progresse et ce qui résiste dans la transformation,
- occasion de choisir ensemble de poursuivre ou d'actualiser les effets majeurs à produire pour approfondir le changement vers l'état final recherché.

La nouvelle architecture stratégique responsabilisante se met ainsi progressivement en place.

Bref éclairage socio-dynamique. Une transformation responsabilisante requière des conversions individuelles plus profondes et plus lentes qu'une mobilisation collective sur des objectifs à court terme. Les cartes socio-dynamiques, qui éclairent les degrés de synergie et d'antagonisme des protagonistes d'un changement restent pertinentes à l'échelle des années plutôt qu'à celle d'un séminaire de mobilisation. La part de découverte, d'expérimentation, de retour d'expérience, de débat devient essentielle pour assurer progressivement l'émergence d'un « commun sensible » à la responsabilisation dans la culture de l'entreprise. Une « conversion » qui se construit au moins autant de bas en haut que par impulsion centrale, puisqu'au départ l'adhésion jusqu'à l'enthousiasme, comme les réticences jusqu'à l'opposition se répartissent à tout niveau de management comme au sein des équipes. La socio-dynamique retrouve ici les développements de son fondateur, Jean-Christian Fauvet, qui invitait les dirigeants à chercher la meilleure alliance dans leurs architectures stratégiques entre liberté d'initiative et unité d'action.

Proposition III-1

Adopter quatre principes pour une architecture d'entreprise responsabilisante

- **Principe 1 – Instituer une gouvernance centrale du dialogue professionnel**

Le groupe projet central chargé du déploiement du dialogue professionnel (Cf proposition I-1) s'appuie progressivement sur des instances locales mises en place pour l'animer. Sous le nom de « Conseils du Travail » par exemple, ces espaces de discussion peuvent être mis en place, comme dans les structures agiles, à l'échelle d'une « tribu » de 40 à 120 personnes.

Instituer ces rituels font de ces espaces le socle d'une gouvernance pérenne dont la structure centrale, issue du groupe projet initial, prend place auprès du Comex dans la vie de l'entreprise. Sa mission consiste à consolider les évaluations récurrentes de la qualité du travail des différentes « tribus » pour organiser le dialogue professionnel sur les questions relevant de la direction générale. Les décisions prises dans ce cadre s'avèrent bien souvent décisives pour apporter des changements clés à l'architecture stratégique de l'entreprise.

Le conseil central ainsi institué au terme d'une démarche ascendante lui évite de se couper du terrain. À ce titre, la participation directe de membres des équipes métiers concernées par les décisions est plus que souhaitable. Il importe en effet que ce conseil soit un symbole d'un fonctionnement alternatif au taylorisme où la conception du travail tend à s'autonomiser au niveau central³⁶.

- **Principe 2 – Rapprocher conception et exécution jusqu'à l'intrication**

Ce principe est au cœur de la responsabilisation. Le Toyotisme, le Lean management ou l'Agile ont tous accru la part de conception à la main des professionnels. Aller plus loin, ou retrouver l'esprit des origines de ces framework, requiert d'organiser un dialogue

³⁶ Des penseurs comme Louis Althusser, Jean-Daniel Reynaud, Bruno Latour ou encore Michel Foucault, ont alerté en leurs temps sur les risques de captation de toute nouvelle institution par les structures dominantes, de coupure avec la dynamique vivante des réseaux d'acteurs hétérogènes locaux ou de tendance à une normalisation peu ouverte aux controverses. Ils recommandent de préserver une distance critique à l'égard de son fonctionnement, de l'auto-réguler avec ses différents acteurs et de prendre soin de sa capacité de controverse.

professionnel entre parties prenantes partout où il permet d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise.

Le rapprochement conception-exécution, toujours interactif, peut résulter :

- de la prise en compte d'une demande d'évolution du système de production venue du terrain, en impulsion « bottom-up » de l'intrication attendue,
- d'un projet central demandant aux professionnels leurs conditions de réussite pour réussir sa mise en œuvre, avec une origine « top-down » de l'intrication,
- ...

Chercher le rapprochement conception-exécution, c'est être conscient que la complexité des relations clients, des impacts technologiques, des optimisations techniques, requiert aujourd'hui un degré élevé d'attention, de motivation et d'engagement de la part de tous en faveur de l'efficacité collective. Il est possible de le soutenir par un dialogue professionnel massif, bien organisé, à la fois populaire, utile et efficient.

- **Principe 3 - Développer les pratiques d'intégration ascendante**

L'intégration ascendante est caractéristique des savoirs faire nouveaux développés par les architectures d'entreprises responsabilisantes.

- Ses modalités sont nombreuses (conduite de projet agile s'appuyant sur des expérimentations, innovation participative, réseaux de pionniers volontaires, procédure budgétaire ascendante...)
- L'enjeu n'étant pas tant leur diversité que leur efficacité d'ensemble, tenant à la capacité à associer commandes « top down » et agrégation de contributions « bottom-up » jusqu'à leur mise en œuvre effective.

L'appel qui descend « top-down » prépare la capacité de l'appareil à accueillir les contributions ascendantes pour finir par les intégrer dans le fonctionnement de l'entreprise.

Quatre grandes pratiques d'intégration ascendante sont présentées succinctement en annexes du champ 2 :

- les appels à meilleures contributions,
- les challenges opérationnels participatifs,
- les changements d'organisation conduits en mode agile,
- la conception bottom-up de modèle opérationnel cible.

○ **Principe 4 – Aller au bout du principe de subsidiarité**

« Une responsabilité doit être affectée à l'entité la plus proche des problèmes à résoudre. »

Dans l'absolu, la mise en œuvre de ce principe commence par attribuer aux équipes de terrain toutes les responsabilités qu'elles sont en mesure de prendre en charge. Elle remonte ensuite un à un les échelons hiérarchiques jusqu'au sommet de l'entreprise.

En pratique, elle passe souvent par plusieurs étapes :

- reconnaissance de nouvelles responsabilités aux équipes de terrain et à chaque niveau de la ligne hiérarchique,
- plan de renforcement proactif des capacités des équipes à prendre de nouvelles responsabilités et nouvelles attributions,
 - ⇒ Ex : KPI pilotage à la main des équipes, habilitations accrues ouvertes par l'IT, mise en place de réseaux transverses de collaborateurs, ...
- réflexion prospective et expérimentations d'une architecture d'entreprise recherchant l'optimum de la responsabilisation,
 - ⇒ Passage en revue fin des attributions de responsabilités
 - ⇒ Validation d'une nouvelle étape de responsabilisation

- Etc.

La mise en œuvre de la subsidiarité est donc accompagnée d'un développement progressif des capacités des échelons locaux (capacitation), par des transferts de compétences et des organisations du travail qui accroissent leurs pouvoir d'agir (accès à l'information, coopération directe entre équipes, droit à l'expérimentation, ...)

Elle est parfois intégrée à un cadre global, comme dans le cas du Lean (Opérationnel et amélioration continue attribués aux groupes autonomes de production coopérant entre eux) ou de l'Agile (dont les *feature teams* pluridisciplinaires peuvent tendre vers une responsabilité de type start-up cultivant avec leur entreprise un lien proche de celui qu'elle pourrait avoir avec un fonds d'investissement).

Proposition III-2

Aller vers des Équipes Responsables et Solidaires (ERS)

Une architecture d'entreprise responsabilisante a besoin que l'échelon local dispose de fortes marges de manœuvre. Non seulement au nom du principe de subsidiarité, mais aussi parce que cela développe sa profondeur d'analyse et la force de ses propositions dans le cadre du dialogue professionnel.

Les réseaux d'ERS forment ainsi le socle de l'évolution collective vers la responsabilisation. Si elles changent au début la donne pour les collaborateurs, elles leur ouvrent aussi l'appétit pour aller plus loin et s'acheminer vers une architecture stratégique responsabilisante.

Les équipes de terrain se coulent facilement dans un modèle de TPE³⁷ interdépendantes fonctionnant en réseau. Tout simplement parce qu'il leur offre des vies d'équipes intenses, une liberté d'action accrue et des responsabilités gratifiantes³⁸. Nous les avons appelées Équipes Responsables et Solidaires (ERS) pour marquer leurs deux caractéristiques principales, la responsabilité et l'interdépendance.

Il est toujours possible, sans rien changer autour, de passer une équipe en mode TPE. Le manager doit être au cœur de ce changement, en sachant s'écarter pour laisser de l'espace. Il peut décomposer sa grande équipe en petits collectifs de 5 à 8 personnes si nécessaire, vivant chacun sa vie de façon autonome³⁹.

Une Équipe Responsable et Solidaire répond au cahier des charges suivant : organiser sa production en fonction de l'activité, adapter les ressources à la charge, se piloter à l'aide d'un tableau de bord, améliorer en continu ses processus de production, aller écouter ses clients pour mieux les servir, développer ses compétences comme une école métier, soigner sa convivialité et son ambiance de travail amicale, se fixer régulièrement des challenges mobilisateurs, lancer ou rejoindre des réseaux thématiques transverses, etc.

³⁷ TPE : Très Petite Entreprise

³⁸ Dans le domaine de la défense, les forces spéciales américaines en Irak font un constat brutal : dans un environnement complexe et incertain, leurs organisations hiérarchiques traditionnelles ne sont plus adaptées. Il faut évoluer vers un mode d'organisation en réseau, fondé sur la responsabilisation, la confiance et la transparence entre équipes autonomes mais alignées sur une finalité commune. Le modèle *Team of Teams* est né.

³⁹ Cette possibilité des petits collectifs est accueillie de façon variable, à chaud et dans le temps. Elle fait ses preuves dans la durée, mais il en coûte en général aux grandes équipes de se cliver au démarrage.

Une des façons pratiques de lancer des ERS consiste à cadrer la démarche avec leurs managers, à leur faire proposer ce cadre à leurs équipes et à ce que chaque équipe se lance librement⁴⁰. Peu à peu, chaque équipe s’empare de son cahier des charges, pour devenir progressivement une ERS de plein exercice...

Sur cette base il est possible d’avancer dans la responsabilisation sur trois axes :

- L’évaluation de la qualité du travail qui structure le dialogue professionnel avec le manager et de là dans toute l’entreprise (voir champ1).
- La mise en œuvre du principe de subsidiarité pour élargir progressivement l’espace de responsabilité des ERS en répondant à leurs demandes d’accompagnement.
- La mise en place de réseaux transverses aux équipes, pilotés par des collaborateurs, avec le soutien de managers sponsors, sur des sujets cruciaux pour le succès des ERS⁴¹.

Dans toute cette phase de transition, l’accompagnement des managers est essentiel.

⁴⁰ Il est arrivé d’organiser une implantation d’ERS de façon « anthropologique » avec chacune un territoire, une place de village, des bureaux installés autour, un totem en management visuel visible à chaque instant par tous... le tout à partir d’un plateau aux alignements impeccables de bureaux aux teintes grisées ...

⁴¹ Cf de modèle « Spotify » des structures agiles croisant *feature teams* pluridisciplinaires par des chapters et des guildes

Proposition III-3

Des managers stratégiques en soutien de la qualité du travail de leurs équipes

À ce stade, examinons trois fonctions managériales importantes pour la responsabilisation.

- La fonction de **stratège** de son activité

Certains managers se révèlent être des stratèges précieux dans leurs domaines. Que leurs spécialités soient évoquées ou non par la stratégie d'entreprise, dans tous les cas elles contribuent à son succès⁴².

Demander à tout manager pilotant une activité d'imaginer comment elle pourrait délivrer une « *très haute valeur ajoutée* » pour toutes ses parties prenantes ne laisse pas de surprendre et de plaire à ces managers.

Quoi de plus responsabilisant et de plus inspirant pour leur équipe ?

Concrètement, cela peut être fait dans le cadre d'une formation où les managers pratiquent l'art du saut créatif s'affranchissant un temps de leurs contraintes actuelles ... Un résultat souvent bluffant qui diffuse auprès des équipes en les responsabilisant.

Porteuse de sens, cette stratégie d'activité appelle un travail de GEPP avec la DRH pour mettre les équipes en ligne avec la nouvelle ambition. Elle doit bien sûr être étroitement partagée et coconstruite avec les managers de proximité et donner tout son sens business aux ERS-TPE.

- La fonction **de soutien professionnel**

La mise en place des ERS est une révolution pour un manager de proximité. Dans les faits, l'ERS prospère surtout là où le manager s'engage et joue le jeu. Ces managers innovants

⁴² Un exemple : la cybersécurité, où l'IA générative aux mains des hackers, l'informatique quantique et la géopolitique créent des défis exceptionnels pour l'équipe cyber. Rapidement, une réponse à la hauteur va nécessiter l'ouverture à de nouveaux réseaux externes, des sauts de compétences, de nouveaux standards et outils... Une fort challenge pour l'équipe, quant à ses profils, compétences et modes de fonctionnements, ...

reçoivent en retour la gratitude de leurs équipes, source d'épanouissement humain pour eux et d'encouragement pour tous.

Pilier des ERS, le dialogue professionnel institué est une innovation qui peut aussi surprendre, mais en pratique elle conforte les managers de proximité. Beaucoup d'entre eux apprécient à l'usage cet exercice qui ancre leur action dans l'opérationnel en soutien des équipes.

Comment les accompagner ?

- ⇒ Par un fort appui au démarrage du projet.
- ⇒ Par des « labos » fréquents de retours d'expérience.
- ⇒ Par une relance régulière – idéalement tous les quatre mois, de bilan et de relance de la dynamique collective.

C'est là une mission partagée entre la DRH, la direction de la Transformation et les supérieurs hiérarchiques des managers de proximité.

○ La fonction de **gestionnaire**

- Le gestionnaire tient des budgets sur lesquels il rend des comptes. Il est évalué notamment sur sa capacité à délivrer des résultats découlant d'une gestion rigoureuse des deniers qui lui sont confiés.
- Comment l'aider à entrer dans la responsabilisation, lui qui par nécessité et parfois par nature exerce un contrôle précis sur l'activité ?
- L'entrée proposée à ce profil-type peut consister à identifier avec lui des challenges opérationnels répondant à ses attentes de résultats :
 - ⇒ À lancer un challenge avec un objectif étonnamment élevé.
 - ⇒ À faire poser leurs conditions de réussite aux équipes concernées.
 - ⇒ à négocier les réponses qui leurs sont apportées.

- ⇒ Et à suivre la mise en œuvre du challenge dans les équipes.
- Le gestionnaire découvre ainsi la puissance d'une démarche participative qui plonge dans le détail des freins concrets à la performance et délivre des résultats souvent impressionnants. Il apprend à pratiquer le mode projet « top-down et bottom-up » qui est, nous l'avons vu plus haut, au cœur du fonctionnement des architectures d'entreprise performantes.
- Exemples :
 - ⇒ sauts de productivité réalisés par les équipes dépassant souvent 10%,
 - ⇒ réduction de retards, de délais de traitement, de réclamations, ...
 - ⇒ etc.
- Cet exemple du gestionnaire illustre la posture de la « transformation créative » qui respecte son imaginaire et s'y glisse pour lui faire vivre une expérience qui l'amène de lui-même à la responsabilisation.

Proposition III-4

Vers des fonctions centrales responsabilisantes

Héritières des « cols blancs » du taylorisme, chargées de la conception et du contrôle des normes et procédures de l'entreprise, les fonctions centrales ont un rôle majeur à jouer dans la responsabilisation. En pratique, elles peuvent en être des fers de lance, chacune dans son domaine.

Trois exemples l'illustrent en annexe :

- le contrôle de gestion, fer de lance de la subsidiarité,
- les RH, fer de lance de l'animation du dialogue professionnel,
- l'IT, fer de lance de l'intrication conception exécution.

L'ensemble de ces fonctions centrales jouent un rôle décisif dans l'impulsion et le soutien du changement général vers la responsabilisation et par leur transformation même au cœur d'une architecture d'entreprise structurellement responsabilisante.

Passée au crible de la subsidiarité, une fonction centrale tend à se recentrer sur ses expertises pointues et à s'investir fortement dans l'animation collective de son domaine fonctionnel à travers des réseaux de référents locaux visant à :

- Trouver les meilleurs compromis entre rigueur experte et simplicité, lors de l'intégration d'une nouvelle donne (stratégie, évolution réglementaire, ...).
- Rechercher l'optimum entre prescrit et marge de manœuvre avec les opérationnels
 - Expérimentation de seuils de délégation accrus,
 - Ajustement des prescriptions aux réalités terrain,
 - Passage de contrôles a priori systématiques -> a posteriori par sondage.
- Évaluer en commun les risques liés à de moindres contrôles
 - ...

La dimension stratégique de leur rôle trouve un nouvel équilibre entre la définition de standards centraux et le soutien de la qualité du travail des équipes dans le cadre du dialogue professionnel.

Conclusion du champ n°3

L'architecture d'entreprise responsabilisante est la seule à même d'assurer la généralisation puis la pérennité de la responsabilisation. Nous avons vu que sa nature tient à quelques principes simples, dont un seul est un peu connu dans les entreprises :

- le dialogue professionnel, qui ouvre la participation à la décision aux acteurs de terrain,
- l'intrication de la conception et de l'exécution, qui enrichit leur travail,
- l'intégration ascendante, qui leur donne accès aux enjeux stratégiques,
- la subsidiarité, qui situe la décision au plus près des équipes.

Pour autant, une architecture responsabilisante ne se décrète pas. Elle suppose un mouvement d'ensemble porté par les trois dynamiques complémentaires de nos trois champs :

- celle du dialogue professionnel assuré par une ingénierie dédiée,
- celle d'une conduite participative de la transformation,
- celle la mise en place d'une architecture responsabilisante.

Souvent, les démarches de responsabilisation allient la dynamique d'une transformation au seul développement d'organisations du travail responsabilisantes sans s'associer ni la puissance persévérante du dialogue professionnel ni le chantier de changement de l'architecture du fonctionnement global de l'entreprise (ces deux derniers se soutenant mutuellement).

En substance, nous ne voyons pas d'autre solution que mettre le travail au cœur de la transformation pour réussir une responsabilisation ancrée dans les métiers de l'entreprise et par là, profonde et durable.

Ainsi conçue, elle abaisse le centre de gravité de l'entreprise à la croisée entre la création de valeur et la qualité du travail, tout en consolidant sa cohésion sociale, dimension essentielle de sa résilience et de sa pérennité.

Conclusion

Les entreprises, comme les organisations publiques, se doivent d'être à la fois des machines bien réglées et des communautés humaines passionnées de leur raison d'être. En tant qu'organisme vivant, leurs modèles de performance constituent leur ADN et sont tout à fait essentiels. En tant que collectifs humains, la motivation des équipes constitue un atout précieux et à certains égards, un devoir.

Nous n'avons pas cherché, tout au long de ce rapport, à opposer modèles et relations, finance et humanisme, directions centrales et terrain mais au contraire à les relier de façon plus étroite au bénéfice de tous en faisant du travail leur agent de liaison naturel.

Notre constat en effet, est que le modèle taylorien dominant se heurte à trois limites :

- Un impensé du lien viscéral qui relie un professionnel à son travail, source d'un immense malentendu sur sa place dans l'entreprise et d'une sous-valorisation de la partie prenante salariés.
 - La mode du taylorisme sur coussins compassionnels occultant le problème.
- Un manque de méthode adéquate pour conduire une transformation qui métamorphose véritablement le modèle de performance de l'entreprise vers plus de réactivité, d'engagement et de résilience collective.
 - Une frénésie de plans successifs ne sachant en tenir lieu.
 - Pas plus qu'une approche modélisatrice des comportements attendus.
- Une absence d'une vue profonde sur l'architecture nécessaire à la responsabilisation, source de performance durable dans un monde toujours plus « vica »
 - Le maintien en l'état de l'appareil central empêchant sa pérennité.

Nous avons tenté d'y répondre en proposant quelques concepts et pratiques, le tout illustré d'exemples. Il en ressort finalement un nouveau modèle d'entreprise où l'alliance avec les salariés sur la qualité du travail sert de cap aux métamorphoses, où un dialogue professionnel bien outillé s'invite dans le pilotage de l'entreprise et où l'architecture

d'ensemble restaure une intrication salutaire entre conception et exécution dans tous les domaines.

Au cœur de ce nouveau modèle, le management est invité à pratiquer le dialogue professionnel au service de la qualité du travail des équipes, à les faire fonctionner comme un réseau de TPE interdépendantes, à imaginer des visions métiers à très haute valeur ajoutée dans chaque activité, à mobiliser les équipes sur des challenges complexes à grande échelle, à se conduire en stratège de la métamorphose au niveau du Comex, ...

Le rôle du management est en effet essentiel dans ce nouveau modèle et son engagement à le mettre en œuvre totalement décisif. Pour lui aussi la transformation peut être une aventure dont il sorte changé et grandi.

Le dernier mot sera pour les collaborateurs dont la qualité du travail mérite d'être au cœur de l'attention de tous. S'ils ne l'attendent pas, ils saisissent très vite l'occasion quand elle se présente. C'est une source de progrès d'une puissance extraordinaire pour toute l'entreprise quand elle est canalisée, intégrée, soutenue par un dialogue professionnel institué pour le bien de tous.

Et pour aller plus loin...

Ce rapport dispose d'un second volume composé d'annexes. Celles-ci apportent des illustrations, des exemples, des outils pratiques, des angles de vue originaux et des éléments de bibliographie.

Pour télécharger le volume 2, [cliquez ici](#)