

LES CAHIERS DE L'IPSI

N°4 - AVRIL 2024

# Le pari de l'autonomie



IPSI

# LE PARI DE L'AUTONOMIE

AVRIL 2024

© 2024 Chaire MAI-IAE de Paris & IPSI

Direction de la publication :  
Emmanuelle Chapelier & Florent Noël  
Contact : [ipsi@gesim.fr](mailto:ipsi@gesim.fr)

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit  
en tout ou partie, ni sous quelque forme que ce soit, sans autorisation.

Illustrations : Unsplash

**IPSI** En partenariat avec





« *Donner de l'autonomie,  
c'est reconnaître  
que l'autre existe* »

Rassembler dans ce 4<sup>e</sup> cahier de l'IPSI les réflexions d'une équipe pluridisciplinaire sur le thème de l'autonomie peut paraître en décalage avec ce que certains vivent au quotidien. En effet, pour de nombreuses entreprises, l'autonomie peut sembler hors de portée, voire hors de propos. Pourquoi ? Notamment parce que **l'autonomie redessine les zones de pouvoir au sein de l'entreprise.**

La note de cadrage académique en propos introductif de ce cahier pose clairement les contours et enjeux de l'autonomie. Les différentes contributions s'articulent ensuite autour de questions essentielles :  
À quel niveau décide-t-on du degré d'autonomie ? Peut-on vraiment parler d'autonomie, quand c'est l'entreprise qui en définit les contours ?

Quel impact de la digitalisation sur l'autonomie ?

L'autonomie est-elle un objet de dialogue social ? Si oui, quelle articulation entre dialogue professionnel et dialogue institutionnel ?

L'autonomie favorise-t-elle l'innovation technique ou organisationnelle ?

Le management par les compétences incite-t-il à l'autonomie ?

L'entreprise doit-elle organiser la prise d'initiative et l'autonomie ?

Si la démarche d'autonomisation est un processus dans la durée, comment en évalue-t-on les pratiques ?

Ce cahier propose ensuite quelques retours d'expérience d'autonomisation pour nourrir la réflexion des entreprises et des organisations sur l'autonomie comme l'un des outils de performance économique et sociale, car

**il s'agit d'un sujet collectif dont l'origine est individuelle** : donner de l'autonomie, c'est reconnaître que l'autre existe.

Enfin, en conclusion, un capitaine d'industrie inscrit l'autonomie dans un processus de responsabilisation en soulignant que si elle contribue à donner du sens individuel au travail, elle doit être enrichie par du sens collectif. ■



# Un travail d'équipe

## *Les contributeurs*

**Bruno Aziere** - CFE-CGC

**Rémi Bourguignon** - IAE Paris-Est

**Emmanuelle Chapelier** - GESiM

**Sara Dotto** - IAE Paris-Sorbonne

**Johnny Favre** - URI CFDT Île-de-France

**Marcel Grignard** - IPSI

**Jacques Lauvergne** - GESiM

**Camille Ledoux** - IAE Paris-Sorbonne - Chaire MAI

**Xavier Le Coq** - CFE-CGC

**Tristan Lormeau** - ULMUS

**Gérard Matencio** - Enedis

**Florent Noël** - IAE Paris-Sorbonne - Chaire MAI

**Nathalie Raulet-Croset** - IAE Paris-Sorbonne - Chaire MAI

**Jean-Dominique Senard** - Groupe Renault

**Michel Davy de Virville** - Collège des Bernardins

## Introduction (p. 10)

- Retour de l'autonomie sur le devant de la scène organisationnelle
- Autonomie au travail : d'un objet de conquête à un relatif consensus
- Diversité des formes d'organisation qui expérimentent l'autonomie au travail
- L'autonomie au travail, ça s'organise !
- L'autonomie, ça se négocie : le rôle du dialogue social professionnel et institutionnel
- Autonomie au travail : un processus collectif d'apprentissage

*Camille Ledoux*

## Comment parler de l'autonomie ? (p. 18)

*« Les instances du dialogue social éprouvent des difficultés à se saisir de la question du travail. »*

À quel niveau décide-t-on du degré d'autonomie ? Dans quelle forme de dialogue social ? (p. 20)

*Rémi Bourguignon*

*« Tirons parti des négociations annuelles sur la QVCT pour ouvrir des espaces de test. »*

Comment articuler les différents niveaux du dialogue social ? (p. 24)

*Johnny Favre*

*« La crise Covid est survenue tellement vite que les managers n'ont pas été formés pour manager à distance. »*

Autonomie & innovation : impacts de la technologie sur le management (p. 28)

*Xavier Le Coq*

*« Les salariés s'adaptent pour contourner les contraintes de l'outil digital et conquièrent ainsi des espaces d'autonomie. »*

Digitalisation du travail et autonomisation, des effets ambivalents (p. 30)

*Tristan Lormeau*

*« Le job crafting reste souvent clandestin, le management par les compétences sous-tend une reconnaissance de l'organisation. »*

Regards croisés : entre *Job Crafting* et *Management par les compétences* (p. 34)

*Emmanuelle Chapelier & Sara Dotto*

## Autonomie mode d'emploi (p. 40)

*« Il n'y a pas de recette en matière de management, chaque projet et chaque période appelle des solutions différentes. »*

Échange à partir du livre *Ingénierie des libertés* sur la manière d'organiser l'autonomie au travail au regard de l'écart travail prescrit - travail réel (p. 42)

*Michel Davy de Virville*

*Travailler sur l'autonomie, c'est faire éclore des paradoxes... et les accueillir !*

Regards croisés : échange sur les paradoxes qui émergent au cours de dynamiques d'autonomisation (p. 50)

*Nathalie Raulet - Croset & Camille Ledoux*

*« Le lâcher-prise n'est pas synonyme de laisser-aller »*

Accepter de lâcher prise, ce n'est pas une évidence, mais la culture, l'appartenance, la confiance facilitent les choses (p. 54)

*Jacques Lauvergne*

*« Si l'autonomie est un processus, il faut l'évaluer comme telle. »*

Pourquoi n'apprend-on pas davantage ? Quid de l'évaluation des pratiques ? (p. 58)

*Marcel Grignard*

*« Le management peut s'appuyer sur des instruments de gestion pour impulser et jalonner une dynamique d'autonomisation. »*

Oui, on peut instrumenter l'apprentissage de l'autonomie ? (p. 62)

*Camille Ledoux*

## Retours d'expérience d'autonomisation

(p. 66)

L'expérience Renault / Flin (p. 68)

*Bruno Azière*

L'expérience Pôle Emploi (p. 72)

*Florent Noël*

L'expérience Enedis (p. 76)

*Gérard Matencio*

## Conclusion (p. 86)

*Jean-Dominique Senard*

# [ introduction ]



## Par Camille Ledoux



Camille Ledoux est doctorant en Sciences de gestion à l'IAE Paris Sorbonne.

## Retour de l'autonomie sur le devant de la scène organisationnelle

L'intérêt des entreprises pour le développement de l'autonomie des salariés n'est pas nouveau. **Il puise ses origines dans la critique de « la grande entreprise »** froide et rationaliste de l'entre-deux-guerres. Cette question est réapparue sur le devant de la scène sous une forme plus collective ces dernières années. L'engouement récent des entreprises pour l'autonomie des salariés répond à des enjeux contemporains :

- Les entreprises sont confrontées aux exigences d'un environnement en constante mutation qui leur impose de trouver de nouvelles réponses organisationnelles et managériales. Face à ce contexte incertain, les entreprises cherchent à être plus agiles et plus résilientes. Dans cette perspective, l'autonomie au travail est appréhendée comme **un levier de performance économique et sociale**.
- Le travail connaît de profondes transformations. **La digitalisation** véhicule de nouvelles manières de travailler, d'agir, de penser et modifie les pratiques professionnelles.
- Les entreprises doivent s'adapter aux **nouvelles aspirations sociétales**. Les nouvelles générations expriment davantage leur désir de trouver du sens dans leur travail. Elles attendent de la reconnaissance et de l'autonomie.
  - L'intérêt pour l'autonomie est lié à **la conscientisation des aspects de bien-être au travail**. Dirigeants et salariés ont désormais connaissance des potentiels effets du travail sur la santé des individus.

## Autonomie au travail : d'un objet de conquête à un relatif consensus

Si l'on se réfère à l'étymologie du mot, *auto-nomos* signifie « qui est régi par ses propres lois. » Le terme autonomie désigne stricto sensu ce « qui ne dépend que de soi. » En ce sens, l'autonomie renvoie à la capacité de se gouverner selon ses propres règles, à la faculté d'agir librement.

Cette acception de l'autonomie, assise sur une rhétorique de l'autodétermination, a été battue en brèche par les tenants d'une conception relationnelle de l'autonomie. Ces auteurs postulent que **les actions des individus sont affectées par les relations sociales** ; que les identités sont en grande partie socialement construites. Mobilisée dans le champ des organisations de travail, la notion d'autonomie a pris différentes formes au cours du temps. L'autonomie au travail renvoie traditionnellement à l'indépendance des salariés vis-à-vis des prescriptions portées par l'organisation. Il s'agit de « la capacité d'un sujet (individuel ou collectif) de déterminer librement les règles d'action auxquelles il se soumet, de fixer, à l'intérieur de son espace d'action, les modalités précises de son activité, sans qu'un extérieur (ici l'organisation formelle) ne lui impose ses normes »<sup>1</sup>.

Selon cette acception, **l'indépendance se gagne contre l'organisation formelle ; elle se conquiert**. En d'autres termes, les salariés tentent de créer des espaces de souveraineté dans leur périmètre d'activité. Cette forme d'autonomie répond essentiellement à un contexte industriel d'après-guerre marqué par la rationalisation de l'organisation du travail. Il s'agissait →



→ pour les ouvriers de la grande industrie d'acquiescer des marges de manœuvre à partir des règles et des procédures fixées en matière d'organisation du travail. En ce sens, l'autonomie se niche dans l'écart entre le travail prescrit et le travail réel.

Puis la notion d'autonomie a évolué à mesure des reconfigurations de l'organisation du travail. Aujourd'hui, les organisations du travail se caractérisent par **des situations complexes, imprévisibles ainsi qu'un haut niveau d'interdépendance entre les activités.**

Cette reconfiguration induit de nouvelles manières de s'engager dans le travail. Les dirigeants en appellent désormais davantage à la capacité des salariés à coopérer et à prendre en charge collectivement les aléas.

Dans cette perspective, l'enjeu d'autonomisation pour les organisations renvoie au développement d'un pouvoir d'agir individuel et collectif. Il s'agit d'une nouvelle forme d'autonomie qui ne se réduit pas à des marges de manœuvre consistant à combler les lacunes des prescriptions portées par l'organisation, mais qui renvoie à la capacité collective d'agir, d'assumer des situations variées et complexes, de prendre des initiatives, d'entreprendre collectivement, de participer à la prescription en édictant ses propres règles au travail.

## Diversité des formes d'organisation qui expérimentent l'autonomie au travail

L'autonomie au travail est généralement abordée par le prisme des Nouvelles Formes d'Organisation au Travail, dont « l'entreprise libérée » est la figure de proue. L'entreprise dite libérée se présente comme une alternative aux modèles organisationnels traditionnels en offrant aux salariés une grande liberté pour agir.

Entre ces modèles organisationnels exaltant la liberté des salariés ou, au contraire, le rationalisme bureaucratique faisant prévaloir les procédures, **il existe des « situations intermédiaires » qui recouvrent une vaste réalité organisationnelle.** Ces organisations ne revendiquent pas à proprement parler des démarches de « libération », mais recherchent plus de flexibilité, d'adaptation ou d'innovation<sup>2</sup>. L'idée de ces entreprises parfois qualifiées de « responsabilisantes » est de créer les conditions, le contexte favorable au développement de l'autonomie au travail en conférant aux équipes un pouvoir concernant la définition des tâches à accomplir, une influence sur leur environnement organisationnel, mais aussi en offrant la possibilité de s'impliquer davantage dans la gouvernance de leur entreprise.

🌟 **Retrouvez l'article « Dialogue social professionnel et principe de subsidiarité : à quel niveau décider ? », dans notre Cahier n°2.**

## L'autonomie au travail, ça s'organise !

L'autonomie au travail n'émerge pas spontanément, elle s'organise. Elle est assise sur des principes directeurs dont les conditions d'opérationnalisation doivent être pensées collectivement. Les organisations qui engagent →



→ des démarches d'autonomisation des salariés favorisent la prise d'initiative au plus près du terrain, selon un principe de subsidiarité.

**La subsidiarité suppose une présomption de compétence accordée à l'échelon le plus proche de l'action.** Elle repose sur la confiance qui s'exprime à travers la diminution des contrôles et la délégation. En outre, la subsidiarité prend corps à travers la reconnaissance du droit à l'erreur. Le manager doit laisser place au droit de chacun à expérimenter.

Ainsi, l'organisation de l'autonomie exige une redéfinition du rôle et des pratiques managériales. Les managers intermédiaires doivent venir en soutien de leurs collaborateurs en apportant des informations, des connaissances, des outils. Par ailleurs, une organisation qui entend appliquer le principe de subsidiarité doit s'assurer que les collaborateurs sont en capacité d'organiser collectivement leur travail. À cet égard, certains auteurs insistent sur la nécessité de coupler la subsidiarité à la collégialité afin de permettre l'action.

Dans cette perspective, certaines organisations mettent en place des dispositifs visant à accroître l'autonomie des salariés<sup>3</sup>. L'autonomie peut, par exemple, être favorisée par la mise en place d'espaces de discussion sur le travail ou encore d'espaces de délibération.

## L'autonomie, ça se négocie : le rôle du dialogue social professionnel et institutionnel

Jean Daniel Reynaud (1926-2019), professeur de sociologie du travail, a proposé une grille d'analyse permettant d'appréhender les dynamiques inhérentes aux organisations de travail en mettant l'accent **sur l'interaction entre les différents acteurs qui les composent**. Selon Reynaud, plutôt que de se conformer à des règles préétablies et rigides, les acteurs s'engagent dans des processus de construction collective de normes et de pratiques.

*« L'autonomie au travail n'est pas un état, mais un processus. C'est la raison pour laquelle les injonctions à l'autonomie sont rarement suivies des effets escomptés. Il est donc préférable de parler d'autonomisation. Il s'agit plus précisément d'un processus d'apprentissage dit situé, car il s'effectue à travers l'action dans un contexte social, temporel et spatial spécifique. »*

*- Camille Ledoux -*

Dans ce contexte, les règles et les normes sont continuellement négociées, renégociées et adaptées en fonction des besoins changeants de l'organisation. Le sociologue du travail appelle cette dynamique la « régulation conjointe ». La régulation conjointe prend ses racines dans la coexistence de deux logiques en tension :

- La direction, le management, les actionnaires édictent des règles qui visent à contraindre. Les organisations sont donc traversées par une régulation de contrôle qui renvoie à l'ajustement des individus aux normes sociales, aux règles et aux valeurs qui prévalent dans l'organisation.

- Parallèlement, les organisations sont mues par des logiques de transformation qui consistent pour les acteurs à remodeler les règles de l'organisation. Cette régulation autonome fait appel à la capacité des acteurs à se réguler eux-mêmes, à élaborer des règles au service de leur activité. →



→ Reynaud a observé des relations professionnelles, des conflits et des négociations entre représentants syndicaux et patronaux et a démontré que la régulation conjointe s'opère notamment à travers les négociations entre directions et salariés autour de l'organisation du travail<sup>4</sup>. En ce sens, les dialogues social professionnel et institutionnel constituent un lieu d'expression de l'autonomie pour les salariés.

## Autonomie au travail : un processus collectif d'apprentissage

Une ambiguïté latente subsiste quant à la nature de l'autonomie au travail. Il ne s'agit pas d'un état, mais d'un processus. C'est la raison pour laquelle les injonctions à l'autonomie sont rarement suivies des effets escomptés. Il est donc préférable de parler d'autonomisation pour mettre en avant la dimension processuelle de l'autonomie au travail. Il s'agit plus précisément d'un processus d'apprentissage dit situé, car il s'effectue à travers l'action dans un contexte social, temporel et spatial spécifique. Selon cette approche, l'apprentissage prend racine dans l'interaction entre les personnes. Il est question d'apprendre en participant aux pratiques sociales d'un collectif. ■

(1) Chatzis, Konstantinos. 1999. *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf?* Harmattan.

(2) Gilbert, Patrick, et Nathalie Raulet-Croset. 2021. *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. Éditions EMS.

(3) Grasser, Benoît, et Florent Noël. 2023. « L'autonomie ne se décrète pas, elle s'apprend ! Une approche des processus d'autonomisation des salariés à l'aune du concept de capacité. » *Revue française de gestion* 309 (2) : 37-61.

(4) Richebé, Nathalie. 2020. « L'actualité de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud pour les recherches sur les organisations et les entreprises : regards croisés. »



**Comment**  

---

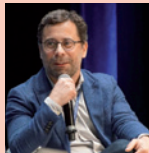
**parler**

**de l'autonomie ?**  

---

# [ L'autonomie : un sujet individuel et collectif, dont le dialogue social s'empare difficilement. ]

## Entretien avec Rémi Bourguignon



Rémi Bourguignon est Professeur des universités à l'IAE Paris-Est.

### Comment parler de l'autonomie ? À quel niveau décide-t-on du degré d'autonomie ? Dans quelle forme de dialogue social ?

« Les instances du dialogue social éprouvent traditionnellement des difficultés à se saisir de la question du travail », constate Rémi Bourguignon. La partie managériale a toujours témoigné une grande réticence à l'idée de partager le pouvoir de décision en matière d'organisation du travail. De leur côté, les organisations syndicales se sont focalisées, pour certaines, sur les « classiques » questions du partage de la valeur, de la rémunération, de l'emploi et de la protection sociale et, pour d'autres, sur les conséquences - ce qu'on appelle les conditions de travail - de l'organisation du travail. Cela constitue un problème car l'autonomie au travail ne peut être pensée au niveau individuel : s'agissant de la prise en compte des contraintes productives, elle est, par nature, une question collective, donc d'organisation du travail. Deux hypothèses explicatives sont à privilégier pour comprendre ces difficultés.

Le premier élément d'explication est d'ordre organisationnel. Agir sur l'organisation du travail ne se décrète pas et ne peut donc passer

uniquement par la négociation collective. Ce sont les comportements des salariés et des managers qu'il faut structurer ainsi que les rapports sociaux qu'ils entretiennent. **Agir sur l'organisation du travail suppose donc de sortir des espaces de dialogue social pour engager un dialogue qui implique, au-delà des représentants des salariés et des directions des ressources humaines, les travailleurs et la ligne managériale.**

Cela n'a rien de naturel car ces formes de dialogue reposent sur des logiques très différentes (lire page suivante).

Le second élément d'explication est davantage politique. Comme l'a bien montré Bruno Trentin, ce partage des tâches (au management la charge d'organiser le travail ; aux syndicats, la question sociale) est au cœur du compromis fordien qui a fondé l'économie une bonne partie du XXe siècle. Cela a constitué un équilibre permettant de préserver la logique de lutte des classes en évitant aux organisations syndicales de prendre part aux décisions de gestion pour mieux dénoncer l'exploitation capitaliste. Surtout, cela leur a permis d'échapper à la délicate question de l'hétérogénéité des salariés.

**« Dès lors que l'on évoque les questions d'organisation du travail, on s'aperçoit que le vécu, les représentations et les intérêts des salariés sont pluriels et cela met en difficulté les organisations syndicales pour construire une revendication collective. »**

Bien que les acteurs du dialogue social aient significativement évolué sur ces questions, au moins dans les intentions, ces difficultés organisationnelles et politiques restent d'actualité. Prendre part aux décisions de gestion portant sur l'organisation du travail représente un risque important pour les organisations syndicales qui se trouvent alors associées aux →

*« Il faut construire par le dialogue un imaginaire social renouvelé autour du travail. Les divergences d'intérêts entre les travailleurs et leurs employeurs restent fortes autour de l'organisation du travail et le projet de "déconflictualisation" des relations de travail, véhiculé par la notion de dialogue social elle-même, appelle à dépasser les approches polarisées : le monde du travail comme harmonie ou comme exploitation. »*

*- Rémi Bourguignon -*

→ décisions qu'elles ne peuvent plus contester. **Si cette organisation du travail est finalement mise au service d'une stratégie qui contrevient aux intérêts des travailleurs, cela leur sera sans surprise reproché et elles s'en trouveront disqualifiées. Pour leur permettre de s'engager dans cette voie, il est nécessaire qu'elles disposent de gages leur garantissant qu'elles ne seront pas instrumentalisées.** C'est la raison pour laquelle l'intervention sur l'organisation du travail entretient des liens forts avec les principes de gouvernance d'entreprise. Donner une place aux représentants du personnel, par exemple sous la forme des administrateurs salariés, dans les instances de décision stratégique en constitue probablement une condition.

Finalement, Rémi Bourguignon souligne la nécessité de construire par le dialogue un imaginaire social renouvelé autour du travail. Les divergences d'intérêts entre les travailleurs et leurs employeurs restent fortes autour de l'organisation du travail et le projet de « déconflictualisation » des relations de travail, véhiculé par la notion de dialogue social elle-même, appelle à dépasser les approches polarisées : le monde du travail comme harmonie ou comme exploitation. Transmettre une vision, un univers de sens autour de cette question nécessite de ré-envisager les cadres de pensée pour mettre des mots sur des phénomènes qui nous apparaissent aujourd'hui comme des paradoxes voire des contradictions. Le retour, sous la plume d'Yves Clot, de la notion de coopération conflictuelle en est une bonne illustration. ■



# [ Permettre aux organisations syndicales de se saisir de la question de l'autonomie, semble donc une priorité. Mais ces questions relèvent-elles du dialogue professionnel et/ou institutionnel ? ]

## Entretien avec Johnny Favre



Johnny Favre est délégué régional à l'URI CFDT Île-de-France.

## Comment articuler les différents niveaux du dialogue social ?

C'est au regard de la culture syndicale française que Johnny Favre amorce son analyse portant sur l'agencement entre les différents niveaux de dialogue social. « **La culture française de la confrontation percute l'articulation entre dialogue professionnel et dialogue institutionnel** », précise-t-il. Il a pu constater, au cours de ses expériences, que les managers, baignés dans cette culture de la confrontation se positionnent dans le cadre du dialogue professionnel en tant que bras armé des directions en s'opposant aux représentants du personnel.

Dans ce contexte, l'obligation d'une négociation annuelle portant sur la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) constitue une porte d'entrée à privilégier pour réfléchir à la manière d'articuler dialogue social et dialogue professionnel. Cette obligation de négociation est une opportunité de mettre en perspective les pratiques de chacun à travers l'échange, la négociation et l'expérimentation.

« Il est par exemple important de pouvoir **négoier la possibilité d'expérimenter des espaces de discussion sur le travail dans le cadre de ces négociations annuelles portant sur la QVCT** », affirme Johnny Favre.

Ces négociations doivent pouvoir déboucher sur l'instauration d'espaces de discussion sur le travail portant davantage sur le dialogue professionnel et pilotés par des comités paritaires composés des partenaires sociaux, des signataires de l'accord, du CSE... « Ces espaces offrent un cadre au dialogue professionnel tout en venant nourrir le dialogue institutionnel sur toutes les problématiques qui ne peuvent pas se traiter au plus près des réalités. **Ils constituent une véritable courroie de transmission entre le dialogue professionnel et institutionnel** », précise Johnny Favre.

C'est la raison pour laquelle, lorsqu'il était en activité au sein de la fédération de la métallurgie, Johnny Favre a préconisé aux équipes d'expérimenter ces espaces de discussion autour d'enjeux partagés dans le cadre d'une démarche formalisée au niveau des accords d'entreprise. L'engagement à créer ces espaces de discussion permet selon lui de garantir des formes émergentes de changement et de dialogue car l'une des convictions qu'il porte est que le changement, plutôt que de s'inscrire dans une logique descendante, doit être le fruit du dialogue.

« **Le changement tout comme le dialogue ne se décrètent pas en chambre, ils s'expérimentent.** Cela demande du temps, le temps de la création d'une relation de confiance. Quand cela produit des effets, cela donne envie d'aller plus loin », indique-t-il. →

*« Les accords doivent laisser un certain degré d'autonomie. On a souvent tendance à centraliser les accords au niveau du groupe. Or, ce n'est pas de cette manière qu'il convient de procéder en matière de QVCT. Il faut se garder d'un excès de centralisation en tâchant de redonner du pouvoir au plus près des activités.. »*

*- Johnny Favre -*

→ Insuffler cette dynamique vertueuse suppose une certaine souplesse des accords. Les accords doivent laisser un certain degré d'autonomie. Selon lui, on a souvent tendance à centraliser les accords au niveau du groupe. Or, ce n'est pas de cette manière qu'il convient de procéder en matière de QVCT, prévient-il. Il faut se garder d'un excès de centralisation en tâchant de redonner du pouvoir au plus près des activités.

**« Les démarches QVCT doivent être ancrées dans les contextes locaux. La mise en œuvre de la QVCT doit se faire au plus près du terrain. »**

Cette question est intimement liée à la question de l'autonomie des salariés et des managers de proximité. En l'absence de possibilités d'expression sur le terrain, les accords n'ont qu'un effet limité. Autrement-dit, **« l'autonomie est une condition d'effectivité des accords car les salariés doivent pouvoir s'approprier, expérimenter les accords. »** Toutefois, il convient de réinscrire cette ambition vers plus d'autonomie dans le déploiement des accords dans le contexte du dialogue social français.

Historiquement, la France a longtemps été sur des niveaux de négociation très centralisés. Il y a eu des tentatives de décentralisation laissant la possibilité à des établissements de reprendre la main sur les négociations, mais il semble que les ordonnances Macron n'aient pas suffisamment accompagné ce mouvement, déplore Johnny Favre. « La logique de rationalisation retenue éloigne du terrain », regrette-t-il.

La réflexion sur l'organisation du travail et la conduite du changement par des approches de type Design Social peut contribuer à la bonne articulation entre le dialogue institutionnel et le dialogue (lire **notre Cahier n°2**).

En tant que processus centré sur l'humain et dont la vocation est de tenir compte des aspirations nouvelles des salariés dans des contextes de transition écologique, d'arrivée de nouvelles technologies le Design Social...

Les espaces de dialogue doivent être pensés avec les membres du CSE (informations/consultations), les managers, les salariés...

Cette articulation dialogue social - dialogue professionnel pose la question de la désintermédiation et de la conception de la représentation. **« Il ne s'agit pas de capter le pouvoir, mais plutôt de négocier du pouvoir d'agir pour les salariés. »** Finalement, en tant que représentant, nous devons œuvrer pour faciliter les dialogues. ■

# [ Entré en force en mars 2020, le télétravail aborde frontalement le sujet de l'autonomie, mais télétravail ne rime pas nécessairement avec autonomie, bien au contraire. ]

## Entretien avec Xavier Le Coq



Xavier Le Coq est Président du Syndicat National CFE-CGC Sidérurgie.

## Autonomie et innovation : impacts de la technologie sur le management

«Au cours de mes différentes expériences en tant que président du syndicat CFE-CGC de la sidérurgie ou coordinateur groupe ArcelorMittal, j'ai pu constater que l'autonomie s'est cristallisée autour de la question du télétravail», interpelle Xavier Le Coq. À cet égard, il semble que **la crise Covid ait constitué un champ d'expérimentation inédit.**

C'est au cours des années 2017-2018, quand a été renégocié l'accord de groupe sur le temps de travail que la question du travail à distance occasionnel s'est posée. Si le télétravail était possible, il était tout de même conditionné à l'accord préalable de la hiérarchie. Il revenait donc aux managers de décider, au regard de la faculté présumée à pouvoir travailler en autonomie, qui pouvait accéder à cette nouvelle modalité de travail apportant davantage de flexibilité pour les salariés. Certains managers ont été amenés à gérer des tensions, au sein de leurs équipes, liées à un sentiment d'iniquité entre les salariés bénéficiant de la possibilité de travailler certains jours à distance et ceux ne pouvant pas en bénéficier. Pour ne pas avoir à faire face à ces tensions, certains managers refusaient tout simplement

la possibilité du télétravail à tous leurs collaborateurs. De plus, tous les métiers ne sont pas télétravaillables (en particulier sur les lignes de production !). De ce point de vue, on peut dire que **l'autonomie ne peut être attribuée uniformément au sein des équipes. Dès lors, elle suppose un courage managérial.**

L'avènement de la crise Covid a créé un précédent. Le regard porté sur le télétravail a changé. Dans ce contexte, le télétravail n'était plus considéré comme une contrainte, mais un atout permettant de garantir la pérennité des activités. Pourtant depuis 2023, on observe un certain retour en arrière. Certaines directions considèrent que les salariés ne sont pas assez présents sur les sites, entraînant une dégradation des performances des outils de production. Il y a eu un appel pour un retour au présentiel. Ce mouvement de reflux s'explique certainement par la volonté que les salariés se retrouvent, qu'ils travaillent ensemble physiquement, qu'ils retrouvent des dynamiques de groupe. On s'oriente donc vers un jour de travail à distance maximum par semaine. On voit à travers cet exemple à quel point les représentations portant sur l'autonomie au travail sont contingentes.

Xavier Le Coq s'interroge sur le lien entre le télétravail et la performance. Le travail à distance ne rime pas systématiquement avec productivité. Plusieurs études tendent même à prouver le contraire. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cela. Il faut s'interroger sur la manière dont les gens vivent le télétravail au regard des conditions matérielles du télétravail, au regard de la baisse significative des interactions informelles qui affecte les dynamiques de groupe. Certains salariés ont exprimé de la souffrance. Par ailleurs, Xavier Le Coq a pu observer que les managers qui constatent une baisse de la productivité resserrent généralement la prescription et renouent avec d'anciennes formes de contrôle. La question managériale de la mise en place du télétravail comme de l'autonomisation des salariés est celle de l'accompagnement. **La crise Covid est survenue tellement rapidement que les managers n'ont pas été formés pour manager à distance.** De fait, ces nouvelles formes d'organisation du travail ont en réalité pu conduire à plus de contrôle et à une perte d'autonomie pour certains salariés. ■

# [ Du télétravail au digital, il n'y a qu'un pas, que nous avons franchi en nous interrogeant sur les outils collaboratifs, de plus en plus nombreux, que nous utilisons au quotidien. ]

## Entretien avec Tristan Lormeau



Tristan Lormeau est consultant indépendant en stratégie et transformation RH. Il a été DRH France du groupe Renault.

Ces outils collaboratifs peuvent être d'une étonnante rigidité, incitant les salariés à faire preuve de créativité pour les «tordre». Quel est l'impact de la digitalisation croissante sur l'autonomie des salariés ?

## Digitalisation du travail et autonomisation, des effets ambivalents

La question de l'autonomie au travail est généralement pensée par le prisme managérial ou organisationnel et plus rarement à l'aune des rapports constitutifs entre les salariés et l'outil digital. La question digitale a été investie par des ergonomes essentiellement pour des raisons commerciales, mais peu sous l'angle de l'optimisation du confort et du bien-être au travail, indique Tristan Lormeau. Cet «angle mort» est d'autant plus étonnant au regard de l'omniprésence du digital au sein des organisations de travail. «**Pour de nombreux salariés, l'environnement de travail c'est avant tout un face-à-face avec l'outil digital.** Y compris dans l'industrie, les salariés sont de plus en plus confrontés au digital ».

Les outils digitaux sont d'abord conçus comme des supports techniques par des gens du métier. C'est le cas des directions informatiques qui vont s'attacher à intégrer des activités sous forme de *workflows* dans des progiciels, sans nécessairement prendre en considération l'expérience utilisateur. Tristan Lormeau remarque que «**les concepteurs des outils digitaux s'attèlent à optimiser les *workflows* pour des questions de coûts, de gain de temps, mais ils sous-évaluent trop souvent l'impact de leurs choix techniques sur les utilisateurs.**»

Lorsque l'on met en perspective les stades de la digitalisation au travail, il semble que l'avènement de la digitalisation ait d'abord été marqué par la rigidité de l'outil digital. «On demandait à la personne qui travaille de rentrer dans la logique du *workflow*.»

Ce qu'il est intéressant de noter dans cette configuration, c'est que l'on retrouve **l'écart qu'on avait déjà constaté au sein des ateliers entre travail prescrit et travail réel. Les utilisateurs déploient des stratégies d'adaptation.** Ils font preuve d'inventivité pour recouvrer des marges de manœuvre face à la rigidité de l'outil digital. Autrement dit, les salariés s'adaptent pour contourner les contraintes de l'outil et de cette manière conquièrent des espaces d'autonomie face à l'outil.

Si l'on peut légitimement se demander si la digitalisation n'a pas amputé les marges d'autonomie des salariés, il convient toutefois de se préserver d'un discours univoque. La digitalisation est de ce point de vue ambivalente. Les intelligences artificielles génératives avec lesquelles l'utilisateur dialogue par le processus de «prompt» redonnent la main aux individus. **La clé du succès vient dans la manière d'interroger la machine, ce qui place →**



*« Comment construire un rapport collectif au digital ? Il ne suffit pas d'avoir des règles, mais de faire émerger une culture du digital. De ce point de vue, le dialogue professionnel trouve un terrain d'application. Interroger notre rapport au digital suppose également de déplacer notre regard de l'outil, vers l'Homme. La frontière de l'autonomie est en nous. »*

→ **le sujet dans une situation plus active.** L'utilisateur redevient acteur et cela peut constituer une chance de regagner de l'autonomie.

Intégrer l'expérience utilisateur dans la conception des outils digitaux nécessite entre autres de s'interroger sur les conditions dans lesquelles les acteurs pourraient s'emparer de ces outils et les faire entrer dans leur logique. Cette question s'inscrit dans une réflexion plus large sur les conditions d'émergence d'une sociotechnique du projet digital. Comment construire un rapport collectif au digital ? **Il ne suffit pas d'avoir des règles, mais de faire émerger une culture du digital. De ce point de vue, le dialogue professionnel trouve un terrain d'application.**

Interroger notre rapport au digital suppose également de déplacer notre regard de l'outil, vers l'Homme. **« La frontière de l'autonomie est en nous, l'autonomie touche à notre intériorité »** souligne Tristan Lormeau. Rappelons à cet égard que l'entrée dans le digital s'est faite au volontariat, avec notre adhésion. C'est par exemple le cas avec l'irruption massive des smartphones dans nos vies à laquelle nous avons consenti comme le souligne Alain Damasio, dans la relecture qu'il fait de son ouvrage d'anticipation « La zone du dehors », en évoquant la transition de l'inter-contrôle à l'intra-contrôle. Nous sommes donc partie prenante du système. En ce sens, l'autonomie est aussi affaire d'éthique individuelle.

Nous devons reprendre la main et faire en sorte que **la temporalité technique ne prévale pas sur la temporalité humaine.** Pour ce faire, il nous revient de nous préserver des sollicitations toujours plus nombreuses de l'environnement. C'est tout le sens du droit à la déconnexion, qui est aussi devoir de déconnexion. ■





# [ La question du sens au travail met sur le devant de la scène de nombreuses approches ayant pour ambition de soutenir l'intérêt des salariés pour leur emploi. ]

## Regards croisés : Emmanuelle Chapelier et Sara Dotto



Emmanuelle Chapelier est déléguée générale du GESiM (Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Métallurgiques). Sara Dotto est *Ph.D. in Management* à l'IAE de Paris (Paris I Panthéon-Sorbonne).

Le *job crafting*, récemment conceptualisé, fait partie des pratiques développées par les salariés pour renforcer leur intérêt au travail. On peut légitimement se demander quel est l'apport de cette pratique dans le cadre d'un management par les compétences.

## Du job crafting au management par les compétences

Sara Dotto : Le *job crafting* est un concept né aux États-Unis au début des années 2000. Selon une première perspective, il s'agit de décrire une série de comportements proactifs que les individus mettent en place **pour changer la manière dont ils travaillent en vue de l'adapter à leurs besoins**, pour se sentir plus proches de leurs activités, des autres et ainsi trouver du sens au travail. Plus précisément, cette première conception du *job crafting* renvoie alternativement au :

- *Task crafting* : L'idée est que le salarié modifie et choisit ses tâches en fonction de ce qu'il aime faire.

- *Relational crafting* : Il s'agit pour le salarié de chercher à modifier les relations qu'il a avec ses collègues, ses clients... Cela induit notamment de s'interroger sur son positionnement.

- *Cognitive crafting* : Il s'agit pour le salarié de réinscrire son activité dans une mission plus vaste qui le dépasse afin de trouver du sens au travail.

Un autre courant d'origine néerlandaise fondé sur la régulation de demande de ressources au travail a émergé par la suite. Selon ce courant, les tâches comprises dans le travail peuvent être perçues par l'individu comme un défi ou au contraire comme pénibles. Cela dépend des ressources que l'individu mobilise.

L'idée du *job crafting* est de **mieux exploiter ses compétences, son talent, de parvenir à mieux travailler avec ses collègues, de se stimuler et a contrario de réduire les côtés pénibles de son travail.**

Emmanuelle Chapelier : Le *job crafting* tel que tu le définis fait écho au management par les compétences (à ne pas confondre avec le management des compétences) qui est apparu dans les années 1980 en France dans le secteur de la sidérurgie et qui porte notamment l'ambition de développer et de reconnaître les compétences des salariés. Cette approche a un impact direct sur l'organisation. **L'idée est de maximiser le développement des compétences et de l'employabilité des salariés et éventuellement de faire évoluer le contenu et l'organisation du travail pour prendre en compte le développement de ces nouvelles compétences, en fonction des besoins de l'entreprise.**

L'objectif du management par les compétences est une meilleure



« Il y a une double dimension dans le management par les compétences : la dimension individuelle en ce sens qu'il offre la possibilité aux salariés de faire évoluer le contenu de leur travail et la dimension organisationnelle car l'organisation reconnaît positivement et contribue à ce processus participant à l'employabilité des salariés. »  
- Emmanuelle Chapelier -

→ satisfaction des salariés et une meilleure performance long terme pour l'entreprise. L'accompagnement des salariés dans le développement de leurs compétences doit permettre de renforcer leur intérêt pour leur travail et d'optimiser l'organisation du travail.

Je constate que les deux approches que nous évoquons répondent aux aspirations et aux potentialités des salariés. Dans la perspective du *job crafting*, **c'est le salarié seul qui s'intéresse à ses aspirations et ses potentialités alors que le management par les compétences implique l'intervention des managers.** Dans le cadre du *job crafting*, on a le sentiment que l'individu manage son travail à sa manière, pour lui et selon ses envies. Cela pose la question du cadre et des limites du *job crafting*. À quel moment s'arrête le *job crafting* par rapport aux attendus du contenu du travail du salarié ? Quel est le lien avec l'organisation de l'entreprise et le travail prescrit ?

Sara Dotto : Le *job crafting* est une analyse micro qui ne s'éloigne pas du travail prescrit. **Le *job crafting* s'applique à la marge du travail prescrit.** Cette grille de lecture a vocation à analyser des ajustements. La question de l'organisation du travail est posée différemment. Par exemple, un salarié qui n'aime pas effectuer une tâche peut la laisser à ses collègues.

Cela va poser la question de la répartition des tâches entre collègues.

Emmanuelle Chapelier : As-tu constaté dans tes travaux de recherche que ces micro-changements contribuaient à donner du sens au travail ? Est-ce que ces micro-changements suffisent pour que le salarié y trouve un intérêt, une satisfaction plus grande que dans l'accomplissement de son travail tel qu'il est décrit ?

Sara Dotto : Le *job crafting* permet de s'appropriier son travail. Au cours de mes travaux, j'ai été amenée à observer un préparateur de commande qui lorsqu'il contrôle les colis s'autorise à les signer. Cette pratique permet à ses collègues d'identifier rapidement les colis qui ont déjà été vérifiés. Lorsque le groupe s'est rendu compte que cela améliorait la productivité, chacun s'est mis à signer les colis. Cette pratique s'est répandue et a reçu l'aval du manager.

Emmanuelle Chapelier : Cette illustration du *task crafting* répond à l'ambition du management participatif où chacun peut, dans l'exercice de son activité, proposer des améliorations, des simplifications, des rationalisations qui permettent in fine d'offrir davantage d'intérêt au travail et de performances. Est-ce que tu considères le *job crafting* comme une conceptualisation de pratiques existantes déjà définies sous d'autres appellations ? Dans cette hypothèse, qu'est-ce qui a évolué dans l'analyse du comportement des salariés pour que le thème du *job crafting* connaisse cet essor dans le champ académique ?

Sara Dotto : En effet, le *job crafting* a toujours existé. Il suffit pour s'en convaincre d'en revenir à la théorie de la régulation autonome de Jean Daniel Reynaud (évoquée plus haut).

L'intérêt de mobiliser le concept de *job crafting* tient en partie en ce qu'il constitue une nouvelle perspective d'analyse. Il s'agit d'étudier **les leviers que les salariés actionnent au quotidien pour trouver du sens dans leur travail.** Par ailleurs, si l'on se réfère à la seconde perspective établie par l'école néerlandaise, le *job crafting* permet par exemple d'étudier les mécanismes de régulation du stress et de la motivation au travail.



« Contrairement au management par les compétences ou au management participatif, le job crafting est un phénomène qui s'enclenche clairement depuis la base et qui reste souvent dans une dimension clandestine. »

- Sara Dotto -



→ Emmanuelle Chapelier : À quels types de recommandations managériales conduisent ces analyses ?

Sara Dotto : Il s'agit de permettre aux salariés d'adapter leur travail en s'appuyant sur les autres, en cherchant à améliorer leurs compétences ou encore en évacuant certaines tâches afin par exemple d'affronter des situations de stress. Concrètement, **l'idée est de promouvoir ces pratiques mais il faut avoir en tête que nous sommes au début d'un mouvement de conceptualisation d'une démarche.** Il y a par exemple des démarches d'intervention de *job crafting* pour aider les salariés à modéliser ces pratiques. Pour le moment, il semble que les interventions se cantonnent au niveau individuel et interindividuel mais on tend à aller vers des actions destinées au groupe.

Emmanuelle Chapelier : Je constate que **le management par les compétences va plus loin que le job crafting car il permet l'institutionnalisation du développement et de la reconnaissance des compétences mises en œuvre.** Il tend à reconnaître ces pratiques en faisant par exemple évoluer le contenu de l'emploi et l'organisation du travail. Il y a une double dimension dans le management par les compétences : la dimension individuelle en ce sens qu'il offre la possibilité aux salariés de faire évoluer le contenu de leur travail et la dimension organisationnelle car l'organisation reconnaît positivement et contribue à ce processus participant à l'employabilité des salariés. Cela m'amène à te demander si le *job crafting* a vocation à rester en dehors de toute forme instituée de pratique, en marge de l'organisation de l'entreprise ?

Sara Dotto : En effet, cela transparait dans les études s'appuyant sur le concept de *job crafting*.

Ces études considèrent les rapports entre les managers de proximité et les salariés, mais l'objectif ne réside pas dans l'institutionnalisation de ces comportements au niveau de l'organisation. Contrairement au management par les compétences ou au management participatif, le *job crafting* est **un phénomène qui s'enclenche clairement depuis la base et qui reste souvent dans une dimension clandestine.** Au regard de l'analyse de Jean Daniel Reynaud (mentionnée dans l'introduction de ce Cahier), le *job crafting* est plus proche de la notion de régulation autonome que de démarches managériales explicites. Il ne s'agit donc pas de tirer des conclusions prescriptives, mais davantage d'analyser des processus dans une optique compréhensive.

Emmanuelle Chapelier : L'absence de reconnaissance par l'organisation des initiatives prises par les salariés ne constitue-t-elle pas une limite à la satisfaction procurée par le *job crafting* ?

Sara Dotto : Les salariés ne sont pas nécessairement à la recherche de satisfaction au travers de la reconnaissance par leur entreprise quand ils font du *job crafting*. Ils cherchent davantage à façonner leur travail pour qu'il soit plus agréable pour eux au quotidien. ■

# **Autonomie**

---

# **mode d'emploi**

---



# “Ingénierie des libertés” : le titre de cet ouvrage, à lui seul, sonne comme une provocation. La liberté implique-t-elle des rouages ? Des process ? Des fondations ? Des explications scientifiques ?

## Entretien avec Michel Davy de Virville

Auteur de l'ouvrage « Ingénierie des libertés », Michel Davy de Virville, parmi bien d'autres fonctions, a été DRH de Renault.

## Échange sur la manière d'organiser l'autonomie au travail au regard de l'écart travail prescrit – travail réel.

Camille Ledoux : Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à la thématique des libertés. Comment est née cette ambition d'aider les managers à recouvrer des espaces de liberté au travail ?

Michel Davy de Virville : L'ingénierie des libertés s'appuie sur plusieurs convictions. La première est qu'il n'y a pas de recette en matière de management, chaque projet et chaque période appelle des solutions différentes. C'est une orientation particulière qu'il faut construire, adaptée à la situation de chacun et qui doit continuer d'être adaptée en fonction de l'évolution des situations. Par ailleurs, nous avons fait le constat que les problèmes lorsqu'ils sont identifiés, sont trop souvent traités par des changements de personnes et d'organisation. Or notre seconde conviction est que ces changements ne sont pas suffisants et qu'ils constituent souvent un prétexte pour enterrer des problèmes sous-jacents. Notre troisième

conviction se fonde sur l'idée qu'il ne faut pas éliminer tous les problèmes. **À vouloir éliminer tous les problèmes, on réduit l'autonomie et donc la responsabilité de chacun.** Il y a donc un équilibre délicat à trouver entre la naïveté et la prudence. L'implication de tous dépend de cet équilibre. Si l'on veut l'implication de tous, il ne faut pas trop resserrer les brides.

Pourquoi est-ce difficile ? C'est que nous sommes tous confrontés à un problème de discernement : nous ne maîtrisons pas complètement nos motivations, nous avons tous tendance à faire porter les contraintes par les autres. Une dimension essentielle du travail est donc d'accroître notre lucidité, c'est-à-dire d'accroître la compréhension que nous avons de ce qui se passe réellement dans la situation de travail effectif et non pas de ce qu'on croit qu'il se passe selon le travail prescrit.

Camille Ledoux : Vous présentez l'ingénierie des libertés du point de vue des acteurs de terrain que vous invitez à engager des démarches d'autonomisation sans forcément attendre l'aval de leur dirigeant. Qu'est-ce qui nourrit cette volonté de reconnaître et de favoriser des dynamiques émergentes ?

Michel Davy de Virville : L'ingénierie des libertés veut donner des concepts permettant de comprendre ce qu'il se passe dans la réalité du travail. Elle a aussi vocation à offrir des guides permettant de rechercher collectivement des voies de progrès. Nous avons la conviction que ces concepts et ces guides devaient être éprouvés, testés sur le terrain. Cela nous a amenés à construire des incubateurs managériaux, des ateliers au sein desquels il y a des managers issus d'entreprises et de services différents qui travaillent ensemble. Dans ces incubateurs, le leitmotiv est de travailler avec →



→ les acteurs en présence pour faire des progrès à partir des ressources disponibles sans nécessairement attendre l'aval de la hiérarchie ou qu'une démarche collective soit entreprise au sein des entreprises impliquées. Ce sont des progrès locaux, mais on constate qu'il y a déjà beaucoup de choses à faire localement. **Nous ne sommes pas en accord avec le modèle de «l'entreprise libérée»**, car elle recherche le progrès au niveau de la totalité de l'entreprise alors que nous pensons que ce n'est pas nécessairement souhaitable.

Mais surtout **pour ce modèle le progrès passe par la mise en cause des process et de l'organisation, alors que c'est la façon dont nous les utilisons qui nous paraît être la voie du progrès**. La vraie question est alors comment habiter ces organisations et ces process ?

Camille Ledoux : Comment s'organise concrètement la réflexion collective au sein de ces incubateurs managériaux ?

Michel Davy de Virville : Dans le fonctionnement de l'incubateur, la première chose que l'on demande aux participants c'est de travailler à partir d'un objectif opérationnel, car il n'y a pas de réflexion sur les libertés qui ne doivent être articulées avec des perspectives opérationnelles qui permettent de raisonner en termes d'efficacité. Ensuite, les participants doivent identifier les personnes qui sont nécessaires pour l'atteinte de ces objectifs opérationnels.

Camille Ledoux : L'ingénierie des libertés s'appuie sur une conviction profonde portant sur l'articulation du travail prescrit et du travail réel. Pouvez-vous nous en dire davantage ?

Michel Davy de Virville : Avant d'exposer les principes qui fondent l'ingénierie des libertés, il convient de faire un détour par la dichotomie posée

en sociologie du travail entre le travail prescrit et le travail réel. Le travail prescrit renvoie à l'ensemble des objectifs, des tâches et comportements attendus et nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation. **Ce travail prescrit n'a rien de méprisable, il est même essentiel. Cependant, nous pensons que la performance, la satisfaction au travail, l'équité dans la répartition des contraintes ne se jouent pas dans le travail prescrit, mais dans le travail réel**. Or il y a toujours un écart important entre le travail prescrit et le travail réel.

Il ne faut pas analyser cet écart comme reflétant un non-respect des règles. Si les salariés aménagent ce qu'on leur demande, c'est parce qu'ils sont différents et vont devoir interpréter ce qu'on leur demande en fonction de ce qu'ils sont. C'est parce que les situations sont très changeantes et qu'ils vont donc s'adapter aux circonstances. Mais aussi, parce qu'on est loin de prévoir à l'avance tout ce qui peut se passer au cours de la production de biens ou de services.

**Si le travail prescrit est facilement contrôlable, pour le travail réel c'est beaucoup plus compliqué**. Les managers ne sont pas meilleurs que leurs collaborateurs. Il s'agit d'un champ à investiguer ensemble. Il faut une méthode pour progresser dans le champ du travail réel. C'est cette distance qu'essaie de transformer l'ingénierie des libertés pour y faire naître plus d'efficacité, de qualité, de sens donné au travail. Il ne s'agit pas de rajouter une couche d'organisation ou de prescription, il s'agit d'arriver à structurer la façon dont on travaille ensemble.

Camille Ledoux : Dans quelle mesure faites-vous de l'autonomie l'un des grands principes qui régit l'exercice des libertés ? →

*« Une bonne articulation entre le travail prescrit et le travail réel repose en partie sur la connaissance par les managers du contenu du travail de leurs collaborateurs. Or, on constate que peu de managers et de dirigeants s'intéressent à l'activité quotidienne des salariés. »*

*- Michel Davy de Virville -*

→ Michel Davy de Virville : Il faut s'entendre sur la notion d'autonomie. **L'autonomie, ce n'est pas chacun fait ce qu'il veut, mais plutôt comment chacun doit prendre sa part d'un système collectif.** Aussi, dès que l'on met de l'autonomie, il faut de la capacité de communication entre les personnes. Cela ne veut pas dire que tout le monde doit être d'accord, mais que le dissensus n'atteigne pas un niveau tel que les gens ne puissent plus manager leur autonomie.

Pour rendre compte de l'aspect dynamique de l'autonomie, nous nous sommes appuyés sur le concept de légitimité. Nous avons introduit la légitimité, car d'une certaine manière l'efficacité réside dans la légitimité de chacun. **Chacun doit pouvoir aller le plus loin possible dans sa légitimité sans empiéter sur la légitimité des autres.** Il s'agit d'une autre dimension de l'autonomie. Confiance et légitimité constituent deux façons de réguler l'autonomie.

Camille Ledoux : Quelles pratiques managériales permettent d'aménager l'espace entre le travail prescrit et le travail réel ?

Michel Davy de Virville : Premièrement, nous avons constaté qu'il y a peu de temps et d'énergie consacré au travail réel. Les managers de proximité sont d'autant plus appréciés de leurs collaborateurs qu'ils ont connaissance de ce que ce qui se passe dans la réalité à distance du travail prescrit.

**Ces managers savent que les collaborateurs qui reçoivent les prescriptions sont différents les uns des autres.** De plus, ils passent du temps à réfléchir à la façon dont s'articule la liberté de leurs collaborateurs.

Une bonne articulation entre le travail prescrit et le travail réel repose en partie sur la connaissance par les managers du contenu du travail de leurs collaborateurs. On constate que **peu de managers et de dirigeants s'intéressent à l'activité quotidienne des salariés**, alors même que leurs décisions auront un impact sur leur travail. Il faut donc passer du temps à comprendre ce qui se passe et faire la part des choses entre son opinion en tant que manager et ce qu'il se passe vraiment. **Cela suppose d'être convaincu en tant que manager que son opinion n'est pas une photographie de la réalité.**

Cela est directement transcrit dans l'organisation des incubateurs managériaux précédemment évoqués. Dans les journées, on fait travailler les gens sur des aspects particuliers du travail réel et on leur demande non pas d'imaginer un diagnostic sur le travail réel, mais une façon de le faire bouger. A chaque fin de séance, nous invitons les participants à aller discuter de ce qu'ils ont imaginé pendant la séance avec leurs collègues afin d'alimenter leur représentation de l'activité. Puis, on procède à des allers-retours. Cette itération entre l'imagination et la discussion est un élément essentiel pour avancer.

« Le leadership des managers n'est pas la question centrale au regard de l'autonomie, il faut en premier lieu travailler collectivement sur la manière dont le travail s'effectue. »

Camille Ledoux : Vous expliquez dans l'ingénierie des libertés que lorsque l'on parle d'autonomie on ne peut pas plaquer de modèle préétabli, car chaque collectif, chaque organisation doit trouver sa voie. Qu'est-ce que cela implique du point de vue organisationnel et managérial ? →



→ Michel Davy de Virville : Cela implique que le process que je viens de décrire devienne permanent. Il doit être auto-adaptatif aux changements de personnes, aux changements de process. **L'exemple des centres d'appels est éclairant à cet égard.** On pourrait penser a priori que dans cet univers le travail des opérateurs se réduit au prescrit, or pas du tout. Pour constater la présence du réel, il suffit de se mettre à la place du client. En tant que client, en fonction de la personne face à laquelle on tombe, on a une qualité de service différente. En fonction de la personne, on a un accueil qui est différent. Ce constat devrait nous amener non pas à vouloir sans cesse améliorer la prescription, mais envisager les raisons pour lesquelles certaines personnes sont efficaces et d'autres moins. Dans le cadre de ces incubateurs managériaux les participants acquièrent progressivement cette discipline intellectuelle. Les témoignages des participants le confirment.

Camille Ledoux : Dans votre ouvrage, vous présentez la capacité d'initiative et la responsabilité de chacun comme des fondements de l'autonomie. Comment accroître cette capacité d'initiative et cette responsabilité ?

Michel Davy de Virville : Nous avons constaté au cours des ateliers organisés dans le cadre des incubateurs managériaux que les participants se perçoivent souvent au départ en manque d'autonomie, c'est en travaillant qu'ils découvrent qu'en fait ils disposent de marges de liberté, de possibilités d'action, beaucoup plus importantes que prévu. N'oublions pas que certains salariés ne souhaitent pas plus d'autonomie. Ils se sentent bien dans le confort des procédures et des règles. Il ne faut pas ignorer cette réalité. Notre conviction et jusqu'à un certain point, notre constat, c'est que si une dynamique s'instaure, même ceux qui ne sont pas dans cette disposition d'esprit vont finir par se convaincre qu'il faut aller vers plus d'autonomie. Mais cela nécessite un peu de temps. ■





**[Quand on s'attaque à l'autonomisation, on va de surprise en surprise. On fait émerger des contradictions et des ambivalences. En avoir conscience, savoir les nommer, est d'un grand secours.]**

### Regards croisés : Nathalie Raulet-Croset et Camille Ledoux



Nathalie Raulet-Croset, Professeure en sciences de gestion, enseigne à l'IAE Paris-Sorbonne. Elle travaille sur les formes nouvelles et alternatives d'organisation et de management, comme les organisations responsabilisantes et libérées, ou encore les sociocraties.

Camille Ledoux est doctorant en Sciences de gestion

à l'IAE Paris Sorbonne.

### Échange sur les paradoxes qui émergent au cours de dynamiques d'autonomisation

Nathalie Raulet-Croset : Le concept de paradoxe existe depuis longtemps en sciences de gestion car les organisations sont confrontées à des tensions qu'elles doivent concilier. Des auteurs comme Quinn et Cameron définissent le paradoxe comme « des contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre, mais coexistent malgré tout. »<sup>1</sup> En travaillant sur les entreprises libérées avec mes collègues, nous avons repéré des paradoxes intéressants qui correspondaient à des situations surprenantes, tel que **le paradoxe de la « libération sous contrôle »** qui met en lumière la contradiction entre l'attente forte de libération qui est associée en apparence à une diminution de contrôle hiérarchique (aplatissement de la structure hiérarchique, diminution de la ligne managériale et donc

attente d'une plus forme autonomie au niveau opérationnel) et de nouvelles formes de contrôle plus horizontales (autocontrôle, contrôle par les pairs). Finalement, nous avons observé une conciliation entre libération et contrôle, mais sous une nouvelle forme. Et toi qui travailles sur des entreprises plus instrumentées, quels paradoxes as-tu identifiés ?

Camille Ledoux : Mon travail de recherche au sein d'une organisation fortement instrumentée m'a amené à analyser un dispositif visant à accroître l'autonomie des équipes. Ce dispositif repose sur l'instauration d'espaces de délibération. Ces espaces, qui prennent la forme d'ateliers, sont dédiés à l'élaboration collective des modes de fonctionnement des équipes. Au cours de ces ateliers, certains paradoxes se sont révélés. Le paradoxe le plus prégnant a émergé lors des discussions en atelier entre des agents.

Il réside dans la nature même de la délibération collective. **Délibérer collectivement demande d'exposer publiquement ses activités devant ses pairs et de rendre transparente l'activité de chacun au risque de perdre des marges de manœuvre individuelles.** Ce paradoxe a déjà été identifié par des chercheurs s'intéressant à la délibération et au management participatif. Cependant, cette perte d'indépendance peut être jugulée par le développement progressif d'un pouvoir d'agir collectif. A mesure des échanges et des actions entreprises, les acteurs prennent collectivement conscience des potentialités qui s'offrent à eux. Il s'agit d'une prise de conscience collective qui émerge chemin-faisant.

Nathalie Raulet-Croset : Cette opposition entre individu et collectif se retrouve également dans les entreprises libérées car il y a un appel fort à l'individualisation. Certains chercheurs parlent même de contrôle →



→ néo-normatif dans la mesure où il y a des injonctions vis-à-vis des salariés. On leur demande d'être eux-mêmes, de ne pas se conformer, de rester différents... et en même temps il y a des formes collectives très fortes notamment ce qui touche à la culture de l'entreprise qui va peser sur l'individualisation. Parallèlement, il y a une mise en avant des équipes importantes. La maille de travail, que ce soit l'équipe, le bateau, la famille, le squad est collective. De ce fait, il peut y avoir des formes d'autocontrôle des équipes. **Ces collectifs plus informels jouent un rôle de régulation. As-tu identifié d'autres paradoxes sur ton terrain de recherche ?**

Camille Ledoux : J'ai pu observer que la dynamique organisationnelle d'autonomisation qui s'exprime au niveau local pouvait potentiellement se heurter à un souci d'harmonisation des pratiques. Si à la maille locale, les entités ont la possibilité de faire évoluer leurs modes d'organisation en fonction du contexte dans lequel elles se trouvent, la nature industrielle des activités impose une certaine uniformité des pratiques. Cette nécessité d'harmoniser les pratiques se traduit par de nombreuses procédures. On comprend aisément qu'un client doit recevoir la même qualité de service où qu'il réside en France.

À cet égard, certains responsables d'agence m'ont confié qu'il leur revenait de sensibiliser leur ligne managériale au fait que les poches d'autonomie évoluent. **Si les managers ont peu de latitude quant aux gestes métiers auxquels les techniciens doivent se conformer, ils disposent davantage de marges de manœuvre quant à l'organisation du travail et au développement des compétences de leurs collaborateurs.** Est-ce que tu as observé une forme semblable de paradoxe dans les entreprises en cours de libération ?

Nathalie Raulet-Croset : Cela fait écho à un paradoxe que nous avons identifié entre une volonté de liberté des individus et l'existence de valeurs partagées chargées d'une forte dimension normative. Par exemple, le devoir de respecter le client était très présent. **L'appel à l'autonomie était contraint par ces valeurs partagées. ■**

*« Le paradoxe de la “libération sous contrôle” met en lumière la contradiction entre l'attente forte de libération qui est associée en apparence à une diminution de contrôle hiérarchique (aplatissement de la structure hiérarchique, diminution de la ligne managériale) et de nouvelles formes de contrôle plus horizontales : autocontrôle, contrôle par les pairs. »*  
- Nathalie Raulet-Croset -



**[ Donner de l'autonomie, côté manager. En gagner, côté collaborateur. Pour réussir cette transaction tout en nuances, il est important de se souvenir que ce que l'on recherche ici tient d'une forme d'humanisme. ]**

### Entretien avec Jacques Lauvergne



Jacques Lauvergne est le Président du GESiM.

**Accepter de lâcher prise, ce n'est pas une évidence, mais la culture, l'appartenance, la confiance facilitent les choses.**

**« Accepter de lâcher prise, c'est un exercice de longue haleine ».**

En introduisant son propos par la difficulté qu'ont les managers à se départir sciemment de certaines de leurs prérogatives, Jacques Lauvergne met en lumière la temporalité de l'autonomie au travail.

Cette aptitude managériale du lâcher prise, véritable condition préalable à l'autonomisation des salariés n'est pas spontanée, elle s'acquiert avec le temps. Il s'agit d'un chemin d'endurance qui demande entraînement et persévérance. D'une part, elle s'inscrit dans une logique de long terme car elle ne s'éprouve que sur la durée. Comme tout ce qui est difficile, cette posture ne s'acquiert que si l'on s'exerce quotidiennement à soigner

la relation de travail en étant au plus près des contenus du travail. D'autre part, les démarches d'autonomisation se heurtent à des échecs qu'il convient de surmonter. Aussi, à l'heure où l'on parle de développement durable, on pourrait également parler d'un « lâcher-prise durable » pour contrebalancer cette tendance managériale au court-termisme.

Par ailleurs, insuffler une dynamique d'autonomisation nécessite l'adoption par les managers d'une disposition d'esprit. **« L'autonomie c'est avant tout la reconnaissance que l'autre existe. »** Il s'agit de quitter son « moi » au profit de « l'autre ». Autrement dit, l'autonomie suppose de trouver la richesse chez les personnes avec qui l'on travaille et ce n'est pas chose naturelle, encore moins sur la durée. Cette difficulté renvoie au bain culturel dans lequel nous sommes élevés. Notre éducation repose sur des concepts hérités tels que le territoire, l'appartenance, le réseau relationnel ou encore la compétence. **Ces catégories de pensée largement ancrées socialement nous amènent à prétendre à des prérogatives.** Lâcher-prise, c'est renoncer à cet héritage !

Jacques Lauvergne alerte, **« le lâcher-prise n'est pas synonyme de laisser-aller. »** Le lâcher-prise s'effectue dans un cadre. La délégation est assortie d'exigences et de prérequis. D'un point de vue managérial, il convient notamment de délimiter clairement le périmètre de la délégation, de s'assurer que les délégataires ont les compétences pour agir, d'adapter son style eu égard des profils de chacun...

Par ailleurs, impulser une dynamique d'autonomisation suppose pour le manager de discerner l'essentiel de l'accessoire. Concrètement, cela implique de prendre de la distance avec la manière dont les équipes effectuent les tâches afin de s'orienter davantage vers un management par les objectifs. →

*« Notre éducation repose sur des concepts hérités tels que le territoire, l'appartenance, le réseau relationnel ou encore la compétence. Ces catégories de pensée largement ancrées socialement nous amènent à prétendre à des prérogatives. Lâcher-prise, c'est renoncer à cet héritage ! »*

*- Jacques Lauvergne -*

→ À cet égard, il y a une réflexion à mener sur la définition des objectifs. Les salariés peuvent y être davantage associés. Parallèlement, il s'agit pour les managers de prendre de la distance avec les éléments du contrat de travail car si la subordination est un invariant, c'est le contenu du travail qui compte. Il revient aux managers de trouver un équilibre pour que l'autonomie ne vienne pas se heurter au contrat de travail.

Si la disposition psychologique et les compétences des managers sont des prérequis à la bonne réussite d'une démarche d'autonomisation, il ne faut pas éluder le rôle de la culture organisationnelle qui constitue le terreau de l'autonomie au travail.

L'autonomie se traduit par exemple d'un point de vue culturel dans la reconnaissance des managers : d'un droit à l'erreur, de la prise d'initiative en-dehors du contrôle hiérarchique...

Une culture favorisant l'autonomie suppose également un devoir d'exemplarité de la part des directions.

Jacques Lauvergne conclut sur une note optimiste. L'autonomie est un véritable levier managérial d'engagement et de performance dans la mesure où elle favorise le sentiment d'appartenance à l'entreprise. **L'autonomie est le creuset des dynamiques de groupe car elle tend à rompre avec la vision contractualiste de la relation de travail qui semble avoir gagné du terrain auprès des jeunes générations.** Nous avons donc des raisons d'espérer que cette marche vers l'autonomie vienne endiguer le mouvement d'individualisation au travail. ■



# [ Il est important de s'interroger sur la façon d'évaluer l'autonomie ainsi que son impact sur l'organisation du travail, les conditions de travail et la performance de l'entreprise. ]

## Entretien avec Marcel Grignard



Marcel Grignard est administrateur de l'IPSI. Il a été Secrétaire général adjoint de la CFDT puis président de Confrontations Europe. Il a co-présidé le comité d'évaluation des ordonnances Travail.

## Pourquoi n'apprend-on pas davantage ? Quid de l'évaluation des pratiques ?

« Dans un monde aux ressources limitées, évaluer c'est préserver les ressources. »

C'est à l'aune de cette exigence éthique d'efficience organisationnelle, dans un contexte global de transition écologique et démographique, que se pose la question de l'évaluation, indique Marcel Grignard. Un impératif d'évaluation renforcé par l'incertitude d'atteindre les objectifs assignés à un choix organisationnel, tant nous avançons dans des situations inédites.

L'autonomie étant à la confluence des opportunités ambivalentes offertes par la numérisation (liberté/contrôle), des contraintes organisationnelles liées aux mutations de l'économie, des aspirations des individus à peser sur l'organisation individuelle et collective de leur travail.

En l'espèce, il convient d'évaluer les organisations du travail et spécifiquement les démarches d'autonomisation engagées par de plus en plus d'entreprises. Une autonomie signe de progrès social, dans la mesure où elle participe à l'émancipation des salariés. **Mais cela ne va pas de soi et le dialogue social professionnel et institutionnel doivent jouer un rôle de régulation en permettant d'éviter toute forme d'instrumentalisation de l'évaluation de l'autonomie et en y apportant une plus-value.**

D'autre part, Marcel Grignard affirme que **l'évaluation de l'autonomie doit en particulier apprécier ses effets sur les conditions de travail.** Comment s'assure-t-on que les dynamiques d'autonomisation impulsées dans les organisations ne dégradent pas les conditions de travail ? Il est pour lui frappant de constater que depuis des décennies on a mis de l'énergie à traiter des problèmes liés aux conditions de travail en y apportant de réels progrès, mais cela n'empêche pas de faire resurgir la question en permanence. Sans doute a-t-on au fil de l'eau apporté des réponses techniques, mais très peu interrogé les pratiques au sein des organisations, sans aller bien loin sur les mécanismes qui sous-tendaient ces problèmes de conditions de travail.

Si l'intérêt d'évaluer et d'apprendre des pratiques organisationnelles et managériales fait relativement consensus, la manière d'évaluer l'autonomie doit être questionnée. Tout d'abord, comment évaluer cet objet mouvant qu'est l'autonomie et dont le périmètre est variable ? Sur ce point, Marcel Grignard indique que **si l'autonomie doit être considérée comme un processus, son évaluation doit s'envisager comme telle également.** →



→ Lorsque l'on met en place des indicateurs, il est d'usage de s'interroger sur ce qu'ils vont refléter ainsi que sur la manière de les collecter, mais plus rarement sur les instances qui les définissent. **Il faut permettre aux acteurs de participer au listage des sujets à évaluer et à la définition des indicateurs.** Il serait pour le moins paradoxal que, s'agissant de l'évaluation de l'autonomie, la parole des premiers concernés soit ignorée. Les indicateurs doivent mesurer les effets de l'organisation du travail et de l'autonomie pour les individus, le collectif de travail, l'entreprise... voire sa périphérie (clients, usagers...). Pour ce faire ils ne doivent pas se décréter en dehors des acteurs. Travailleurs, managers, élus représentant les salariés, syndicats, direction y ont un rôle à jouer, une part de responsabilité à prendre

L'évaluation est un processus à construire insiste-t-il. Elle doit consister en **« un processus itératif qui intègre la capacité de faire des acteurs »**. Il s'agit de permettre aux salariés de délibérer et de contribuer ainsi à évaluer l'autonomie. Il convient de les inciter à s'interroger collectivement sur la démarche d'autonomisation sans pour autant mettre en place un cadre trop formel. Il n'y a par exemple pas de nécessité de s'entendre sur une définition commune de la notion d'autonomie. Les acteurs vivent ces pratiques, ils en font l'expérience. Cela a un sens pour chacun d'échanger à propos de l'évolution de ses pratiques. Bien sûr, l'évaluation doit être cadrée à l'instar d'un encadrement (des conditions) de l'autonomie, du périmètre d'action de chacun.

*« Lorsque l'on met en place des indicateurs, il est d'usage de s'interroger sur ce qu'ils vont refléter ainsi que sur la manière de les collecter, mais plus rarement sur les instances qui les définissent. Il faut permettre aux acteurs de participer. Il serait pour le moins paradoxal que, s'agissant de l'évaluation de l'autonomie, la parole des premiers concernés soit ignorée. »*

*- Marcel Grignard -*

«L'évaluation doit être cadrée» conclut Marcel Grignard, elle ne doit pas être intrusive au risque d'apparaître comme une injonction paradoxale. Chacun doit pouvoir préserver son espace. Il y a un équilibre à trouver. Et elle n'a de sens que si elle est le support d'un diagnostic partagé appelant à construire les réponses aux limites mises en évidence. ■



# [ Le besoin d'établir des indicateurs appelle le désir de disposer d'outils. Nous avons voulu creuser ce sujet de l'instrumentation de l'autonomie. À quoi pourrait ressembler votre future "boîte à outils" ? ]

Par **Camille Ledoux**



Camille Ledoux est doctorant en Sciences de gestion à l'IAE Paris Sorbonne.

## Oui, on peut instrumenter l'apprentissage de l'autonomie.

**Si l'autonomie ne se décrète pas, elle s'instrumente.** L'autonomie n'est pas le fruit d'une génération spontanée, ni la résultante d'injonctions managériales. Il s'agit d'un processus d'apprentissage qui peut être soutenu par le management. Dans cette perspective, le management peut s'appuyer sur des instruments de gestion pour impulser et jaloner une dynamique d'autonomisation.

L'apprentissage de l'autonomie se nourrit des interactions sociales, mais également de l'usage par les salariés des outils qu'offre son environnement de travail. Partant de ce constat, **certaines organisations tentent de créer les conditions favorables à l'apprentissage de l'autonomie en recourant à des dispositifs de gestion.** Autrement dit, ces organisations recourent à un ensemble de principes, de démarches, d'outils et d'acteurs qui viennent en support de l'autonomie au travail.

D'un point de vue théorique, on peut affirmer que l'autonomisation réside dans un agencement de pratiques sociales et de techniques de gestion, dans une imbrication d'éléments sociaux et matériels. Le concept de dispositif développé par Nathalie Raulet-Croset et Patrick Gilbert permet d'unifier ces éléments hétérogènes sans mettre davantage l'accent sur la dimension sociale ou matérielle.

Ces dispositifs sont de diverses natures, ils peuvent par exemple consister en l'instauration d'espaces d'expression ayant vocation à faire participer les salariés. C'est le cas du « mur d'idées » et des « défis d'innovation », deux dispositifs consistant à encourager les salariés à exprimer des « idées d'innovations » ou à décrire des « bonnes pratiques » en vue d'assurer leur développement et de les rendre accessibles au plus grand nombre.

Certains dispositifs visent à accroître l'autonomie collective au travers de l'instauration d'espaces de délibération dédiés à l'élaboration des modes de fonctionnement des équipes.

Les salariés s'approprient et expérimentent ces dispositifs en procédant à des « enquêtes » au sens de la philosophie pragmatiste. Autrement dit, ils instrumentent ces dispositifs de gestion en procédant à des « enquêtes ». Au cours du processus délibératif, les salariés se confrontent à des doutes quant à leur manière de travailler, quant au bien-fondé de leurs pratiques et ils s'interrogent ensemble pour les faire évoluer.

Ces « enquêtes » collectives laissent place à des itérations entre des phases de réflexion et d'expérimentation. →



*« Certains dispositifs visent à accroître l'autonomie collective au travers de l'instauration d'espaces de délibération dédiés à l'élaboration des modes de fonctionnement des équipes.*

*Les salariés s'approprient et expérimentent ces dispositifs en procédant à des "enquêtes" au sens de la philosophie pragmatiste. »*

*- Camille Ledoux -*

→ Les actions entreprises dans le cadre de ces « enquêtes » amènent vers de nouveaux questionnements qui mèneront vers de nouvelles expérimentations. Des salariés issus de différentes fonctions, de différents postes sont amenés à intervenir au cours de « l'enquête ». Cette pluralité des voix garantit la réflexivité sur les pratiques en cours. Chacun interrogeant les pratiques des autres à l'aune de ses connaissances et de ses expériences. La communauté d'enquête se reconfigure au gré des besoins de l'enquête. Chacun renouvelant sa manière de participer à l'enquête en fonction de son degré d'expertise sur la question.

Les dispositifs sont instrumentés selon différentes formes d'enquêtes. Certaines enquêtes sont jalonnées, cadrées par les managers et les autres, plus émergentes, sont amorcées par des salariés intéressés et laissent place à plus de flexibilité.

**La clé de la réussite d'un processus instrumenté d'apprentissage de l'autonomie réside notamment dans la capacité des collectifs à articuler ces différentes formes d'enquêtes. ■**

# Retours d'expérience

---

## d'autonomisation

---

**Trois cas d'usage dans l'industrie automobile, dans le secteur public et dans l'énergie. Ces récits dessinent un monde complexe, fluctuant voire insaisissable. Il est semé d'embûches, mais aussi de désirs de faire mieux, de faire différemment : de s'adapter.**

# Retour sur l'expérience Renault/Flins



## Entretien avec Bruno Aziere



Bruno Aziere est Secrétaire National à l'Industrie à la Fédération de la métallurgie CFE-CGC.

Selon Bruno Aziere, l'autonomie ne peut être pensée en dehors de son corollaire : la responsabilité. Le succès ou l'échec d'une politique d'autonomisation doit tout d'abord être pensé au regard de **la capacité des individus à prendre en charge les responsabilités qui accompagnent la prise d'autonomie**. Or, chaque membre de l'organisation n'est pas prêt à recevoir le même niveau d'autonomie.

Il en veut pour preuve l'expérimentation menée sur le site Renault Flins en partenariat avec le Cnam. L'objet de cette expérimentation a été de permettre aux salariés travaillant sur les chaînes de montage de parler de leur activité et de discuter des modalités de fonctionnement de leur équipe. L'un des membres de la chaîne est désigné par ses pairs pour son expertise et sa polyvalence pour représenter le collectif. Ce représentant est libéré d'un certain nombre de tâches pour prendre en charge l'expression des doléances du groupe auprès de la direction et du management. Bruno Aziere confie « qu'à travers la figure du représentant, c'est le collectif qui est responsabilisé. Il s'agit là d'un véritable vecteur d'autonomie du collectif. »

**L'idée sous-jacente de cette expérimentation est de responsabiliser les salariés des chaînes de montage en les faisant participer à**

**la prescription, en les faisant délibérer collectivement sur l'organisation de leur travail.** Ce statut de représentant n'est pas permanent. L'idée est qu'il y ait une rotation afin que l'ensemble des membres des équipes puissent prendre la parole. Or, il ressort de cette expérimentation que tous ne souhaitent pas exercer cette fonction.

À la question de savoir pour quelles raisons certains salariés ne se sont pas emparés de cette autonomie, Bruno Aziere indique qu'il y a selon lui trois fondamentaux pour qu'un équipier prenne l'initiative d'endosser un rôle concourant à une plus grande autonomie collective.

La première condition réside dans la confiance que l'équipier a en lui, en sa hiérarchie et en ses collègues. La seconde tient à son autonomie individuelle. Il doit être en mesure d'exercer cette mission et doit donc disposer du socle de compétences suffisant pour y parvenir. Enfin, l'équipier doit se sentir légitime et pas seulement vis-à-vis de ses pairs, mais également aux yeux de sa hiérarchie. De ce point de vue, Bruno Aziere constate que les ingrédients nécessaires à la mise en place d'une telle expérimentation étaient réunis, du moins au commencement de l'expérimentation. Concernant ceux qui n'ont pas souhaité assumer ce rôle, il aurait fallu travailler davantage sur la dimension confiance.

Le retour de cette expérimentation a amené Bruno Aziere à **s'interroger en premier lieu sur l'acceptation sociale de l'expérimentation**. Au-delà des volontés et des compétences individuelles, il convient de s'interroger sur la manière dont a été introduite l'expérimentation. Celle-ci avait-elle fait l'objet d'une consultation en amont ou d'une concertation des salariés ? La question reste en suspens. Ce qui est certain, affirme-t-il, c'est →

« Le manager semble de plus en plus “empêché” de jouer son rôle de capteur du climat social.

Il a de moins en moins le temps de prendre le pouls de ses équipes. Par conséquent, son rôle se réduit trop souvent à rappeler les règles. Ce qui ne favorise pas un climat d'autonomisation. »

- Bruno Azière -

→ « qu'en ne s'adressant pas au collectif, on n'obtient pas d'autonomie collective. »

Bruno Azière estime qu'il faut **davantage faire appel à l'intelligence collective** lorsque l'on souhaite mettre en place un tel dispositif car la coopération décrétée ne fonctionne pas. Chaque collectif doit trouver sa manière d'organiser l'autonomie. Cette nécessité entre en contradiction avec certaines tendances à la centralisation.

De même, il considère qu'on ne peut penser le couple autonomie/responsabilité sans repenser le rôle du manager. Le manager semble de plus en plus « empêché » de jouer son rôle de capteur du climat social. Il a de moins en moins le temps de prendre le pouls de ses équipes. Par conséquent, son rôle se réduit trop souvent à rappeler les règles. Ce qui ne favorise pas un climat d'autonomisation. ■

# Retour sur l'expérience Pôle Emploi



## Entretien avec Florent Noël



Florent Noël est professeur à l'IAE de Paris.

Pôle emploi a engagé, dès 2015, une refonte organisationnelle avec en son cœur une démarche d'autonomisation des conseillers dans l'optique de s'affranchir de ses modes de management historiquement assez prescripteurs. « Afin de rompre avec la prescription, Pôle Emploi a mis en place un système de pilotage fondé sur les résultats », indique Florent Noël. **L'idée sous-jacente de cette démarche a été d'ouvrir la voie vers un modèle de management plus centré sur les résultats, que sur les manières d'effectuer les tâches.**

Cette démarche s'est matérialisée par la mise en place d'une batterie d'indicateurs de performance (la satisfaction des usagers, la satisfaction des entreprises, le taux de retour à l'emploi ou encore le nombre de demandeurs d'emploi ayant mis leur CV en ligne) dont la traduction est restée à la main des agences et des régions. Le national a laissé aux régions et aux agences le soin de décliner ces indicateurs au regard du contexte local.

C'est aux agences de faire évoluer leurs pratiques compte tenu notamment des caractéristiques du bassin d'emploi, du contexte politique territorial... Cette refonte s'est accompagnée d'une réforme des modes de management sous-tendue par l'idée de former des managers afin qu'ils ne restent pas

en posture d'accueillir une méthodologie de fonctionnement des agences élaborée en dehors d'eux, mais qu'ils soient en mesure de prendre des initiatives. Avec Benoit Grasser, Florent Noël est allé au contact des managers et des conseillers, au sein des agences, afin d'être au plus près des pratiques.

**« Si l'autonomie peut être vue comme une ressource conférée par la direction, on a pu observer sur le terrain que l'autonomie reste relative et qu'elle est circonscrite aux conditions locales d'organisation du travail »**, assure Florent Noël. Dès lors, comment expliquer qu'une dynamique d'autonomisation se met en marche ou non ?

**« Ce n'est pas le tout d'avoir un droit, encore faut-il avoir les possibilités de l'exercer »**, assure Florent Noël.

S'il est convenu d'analyser l'autonomisation des salariés au travers des compétences et du rôle des managers, il convient par ailleurs de se questionner sur les pratiques quotidiennes des conseillers. Devenir autonome renvoie à différentes pratiques. Il s'agit parfois de se battre contre l'organisation et d'arracher son autonomie, précise Florent Noël.

Préalablement à la réforme de l'organisation, les procédures régissant l'activité des conseillers étaient contraignantes. À titre d'exemple, chaque demandeur d'emploi devait avoir un entretien mensuel avec son conseiller, ce qui n'était guère praticable au regard du volume des portefeuilles des conseillers. Pour déjouer cette prescription, certains conseillers organisaient des « entretiens individuels collectifs » afin de rencontrer chaque demandeur d'emploi.

Ainsi, les conseillers ont fait preuve d'imagination en inventant de nouvelles pratiques afin de s'aménager des marges de manœuvre pour mener à bien →



→ leur activité. L'enjeu est parfois simplement de gagner du temps.

Les auteurs ont également constaté que la démarche d'autonomisation engagée se heurte parfois à des outils d'organisation du travail encore prescriptifs. Par exemple, certains mails doivent être traités par les conseillers dans les 48 heures.

De même, l'organisation est parfois traversée par des injonctions contradictoires. Par exemple, les conseillers ont dû répondre à une double exigence. Ils ont été chargés d'améliorer le taux de retour à l'emploi après formation financée par Pôle Emploi, ce qui a impliqué des réflexions de la part des conseillers sur la pertinence des offres de formation. Dans un même temps, sur pression politique, Pôle Emploi devait décupler le nombre de demandeurs d'emploi formés. Cela s'est traduit par l'obligation pour les conseillers de prescrire des formations aux demandeurs d'emploi et à renoncer à faire du sur-mesure.

Il est important de souligner selon Florent Noël **« qu'à chaque fois que les conseillers ou les équipes prennent de l'autonomie, elles gagnent en compréhension de ce qui fonctionne et elles sont donc plus en confiance pour proposer des actions bénéfiques pour l'organisation. »**

La prise d'autonomie est donc au fondement d'un cercle vertueux aussi bien pour les salariés eux-mêmes que pour l'organisation. »

Par ailleurs, **« l'autonomie est aussi utilisée pour atteindre les résultats qui vont permettre de tenir la prescription à distance. »** Par exemple,

*« Les conseillers autonomes qui engagent des démarches peuvent s'appuyer sur les indicateurs lorsqu'ils sont au vert pour s'opposer à d'éventuelles tentatives de reprise en main par le management. De même, les agences s'appuient sur leurs résultats pour justifier leur autonomie. Ces boucles de rétroaction montrent que l'autonomie ne se décrète pas. »*

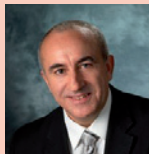
*- Florent Noël -*

les conseillers autonomes qui engagent des démarches peuvent s'appuyer sur les indicateurs lorsqu'ils sont au vert pour s'opposer à d'éventuelles tentatives de reprise en main par le management. De même, les agences s'appuient sur leurs résultats pour justifier leur autonomie. ■

# Retour sur l'expérience Enedis



## Entretien avec Gérard Matencio



Gérard Matencio est le Directeur délégué de la Direction des dirigeants, talents et dynamique managériale chez Enedis.

Camille Ledoux : Depuis quelques années, vous insufflez avec vos équipes, une dynamique d'autonomisation des salariés au sein d'Enedis, quelles sont vos motivations ?

Gérard Matencio : Pendant plusieurs décennies, notre entreprise, comme de nombreuses autres, ont pu fonctionner et même très bien fonctionner en demandant à chacun de réaliser son travail tel qu'il était prescrit. Mais le contexte est devenu Volatile, Incertain, Complexe et Ambigü (V.I.C.A) pour nombre d'entreprises, y compris pour des entreprises en situation monopolistique comme la nôtre. De ce fait, suivre les process et les instructions à la lettre ne garantit pas que le service soit rendu au client dans les bonnes conditions de satisfaction, de coûts et de délais. Nous avons collectivement pris conscience que si nous ne laissons pas de l'autonomie, des marges de manœuvre relativement importantes aux collaborateurs, la performance et l'existence de l'entreprise seraient questionnées à terme. Ce point de départ m'apparaît important à rappeler car l'autonomie au travail est souvent abordée pour ses aspects épanouissants, or il s'agit avant tout d'une question de survie et de performance.

Au cœur de l'autonomie vers laquelle nous tendons, il y a une équation fondamentale en matière d'ambition managériale :

- Enedis inscrit ses démarches de transformations managériales dans la perspective d'obtenir de la performance durable. Durable au sens où elle n'est pas obtenue en sacrifiant le patrimoine technique et le patrimoine humain.
- Cette performance ne peut être obtenue qu'avec l'engagement des salariés et l'autonomie est une condition de cet engagement.
- Nous considérons que l'autonomie et l'engagement des salariés peuvent être obtenus par de multiples facteurs mais que l'attitude et le comportement du manager est la condition sine qua none.

C'est cela qui fonde l'engagement des salariés et qui permet d'obtenir cette performance durable. Dans les attitudes et comportements du management, il y a entre autres éléments la capacité des managers à développer l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs.

**L'autonomie est une condition de l'innovation.** Nous avons la conviction qu'on ne peut être innovant en jugulant trop fortement et surtout inutilement le périmètre de responsabilité des acteurs. Plus le travail est surveillé, contrôlé ou processé moins les salariés seront en condition de pouvoir innover et trouver des méthodes qui sortent de l'ordinaire et qui feront gagner à l'entreprise.

Camille Ledoux : Comment avez-vous initié vos démarches ? Quelles ont été les premières étapes à l'instauration de votre politique managériale d'autonomisation ?



« Nous avons collectivement pris conscience que si nous ne laissons pas de l'autonomie, des marges de manœuvre relativement importantes aux collaborateurs, la performance et l'existence de l'entreprise seraient questionnées à terme. »

- Gérard Matencio -



→ Gérard Matencio : Nous portons une conviction forte : le management est la pierre angulaire de l'autonomie.

C'est le management qui crée l'autonomie ou qui ne la crée pas. Toute la chaîne managériale doit être impliquée. **On comprend qu'il est compliqué de donner de l'autonomie à un technicien si le manager de proximité lui-même n'a pas de marge de manœuvre.** L'autonomie est une question de *leadership*. Nous promovons un modèle de *leadership* fondé sur l'ouverture, l'authenticité et l'engagement.

Ce modèle renvoie vers 9 macro-comportements sous-tendus par 27 comportements. Il laisse une large place à l'autonomie et à la façon dont on doit organiser cette autonomie.

Nous engageons également un travail sur la confiance car nous sommes convaincus qu'il n'y a pas d'autonomie sans confiance. Nous nous inscrivons dans une histoire prescriptive, il n'y avait pas jusqu'à ces dernières années de pratiques managériales autonomisantes établies. Sortir de cette histoire pour arriver à avoir des managers qui laissent la plénitude de l'autonomie et la responsabilisation des acteurs est un long travail de conviction, de persuasion, de formation, de communication et d'accompagnement.

Nous devons également créer le contexte adapté à l'autonomie des salariés. On ne peut pas demander aux gens d'être autonomes, si par ailleurs on ne fait pas évoluer les règles et les procédures qui organisent l'entreprise. En d'autres termes, si les managers ne disposent pas d'une latitude suffisante ils ne pourront pas avoir à leur tour des attitudes qui permettent d'autonomiser leurs collaborateurs. Ce travail s'opère à différents niveaux, il s'agit par

exemple de mettre en place des délégations financières suffisantes. Sur le plan RH, d'accorder davantage de marges de manœuvre aux managers en matière d'évaluation, de reconnaissance ou d'organisation du travail... Quand bien même le manager disposerait d'un ensemble de prérogatives, il se peut qu'il souhaite les conserver à sa main.

Cela demeure un problème de confiance et de gestion de l'échec. Lorsqu'un manager accorde sa confiance, il doit être résilient. Il doit être capable de rebondir sur un échec. Cet échec doit être perçu comme une façon de progresser ensemble.

Il nous revient par ailleurs de démystifier l'autonomie. Il ne s'agit pas de demander aux salariés de se débrouiller seuls et de présenter des résultats. L'autonomie, ce n'est pas se débarrasser des choses mais au contraire développer les compétences de ses collaborateurs afin qu'ils soient autonomes. **C'est le cœur du métier de manager chez Enedis. Aujourd'hui il y a encore une partie de leur agenda qui les détourne de cette mission et cela fait partie de mon travail que de réduire au maximum cette portion.**

Concrètement, nous avons mis en place une démarche qui s'appelle « Tous pionniers. » Il s'agit d'une démarche qui permet aux équipes de tout oser. Y compris quand une initiative d'une équipe se heurte à une règle, à un process qui leur dit que c'est interdit, ils peuvent être tout de même autorisés à le faire moyennant deux conditions : ils doivent informer le métier concerné avant de le faire ; et l'expérience doit être limitée dans le temps afin d'avoir un retour d'expérience à l'issue de la période. Cette démarche permettant la prise d'initiative s'appuie sur les principes de l'effectuation. →



*« Les espaces de dialogue social ne doivent pas simplement constituer une chambre d'enregistrement. Depuis une dizaine d'années, nous ne résolvons pas les problématiques avant d'aller voir les partenaires sociaux, mais on vient avec les problèmes qui se posent à l'entreprise. »*

*- Gérard Matencio -*

→ - Nous invitons les salariés à **entreprendre en raisonnant avec les moyens dont ils disposent sans attendre des ressources supplémentaires.**

- Nous leur conseillons de **raisonner en termes de pertes acceptables** de manière à ce que si l'opération échoue, elle échoue au périmètre de ce qu'ils ont engagé qui reste assez modeste à l'échelle de l'entreprise.

- Un autre principe est **d'y aller par petits pas**. C'est à dire agir vite et modeste plutôt que d'embrasser de suite un large périmètre de la problématique et une multitude de parties prenantes.

- Avancer avec les personnes que l'on arrive à fédérer autour de notre approche, car **sans adhésion des autres, les projets n'ont pas de sens.**

- Mais du coup, accepter que le projet ait **la plasticité nécessaire**. Il faut être prêt sans dénaturer la nature de son projet à l'adapter aux propositions des parties prenantes et aux réalités rencontrées sur le terrain.

Camille Ledoux : Quel rôle pour le dialogue social dans cette politique d'autonomisation ?

Gérard Matencio : L'autonomie, c'est également en accorder un peu plus aux partenaires sociaux. Les espaces de dialogue social ne doivent pas simplement constituer une chambre d'enregistrement. Il est nécessaire de co-construire avec les partenaires sociaux.

Depuis une dizaine d'années, nous ne résolvons pas les problématiques avant d'aller voir les partenaires sociaux, mais on vient avec les problèmes qui se posent à l'entreprise. Par exemple, cela est peu connu mais l'arrivée du compteur communicant Linky menaçait des milliers d'emplois



→ chez Enedis. Ce compteur permet de réaliser automatiquement de nombreuses interventions chez les clients, alors qu'auparavant un technicien devait se déplacer chez ce même client. Nous avons construit, avec les partenaires sociaux, la solution qui permette à l'entreprise et au client d'enregistrer les gains de productivité induits et de redéployer ces milliers de salariés vers des activités utiles et à valeur ajoutée dans le contexte de transition écologique qui est le nôtre.

Camille Ledoux : Comment se diffusent le sens et la philosophie des dispositifs que vous mettez en place auprès de la ligne managériale ?

Gérard Matencio : Les événements récents offrent une perspective de réflexion à ce propos.

Avec le Covid, du jour au lendemain, la majorité de nos collaborateurs se sont trouvés en situation de travailler à domicile cinq jours sur cinq. Lorsque la crise est passée, la question s'est posée de rompre avec cette modalité de travail. **Les partisans d'un retour au présentiel considèrent que lorsque les managers ne sont pas au contact physique de leurs collaborateurs, ces derniers se désengagent. Or seule une minorité de collaborateurs profite de cette situation pour moins travailler.** La grande majorité de nos collaborateurs s'investissent y compris à distance.

Pour embarquer toute la ligne managériale, nous activons quatre leviers :

- La sensibilisation et la communication : nous avons mis en place des animations régulières et nombreuses des collectifs managériaux afin de partager, échanger sur les sujets de transformation managériale que nous devons mener. →



→ - La formation : nous consacrons 7% de notre masse salariale à la formation chaque année, **soit 7 fois l'obligation légale !**

- L'accompagnement : nous avons des équipes de **coachs internes**. Les salariés concernés ont passé une convention avec leur Directeur d'Unité et ma Direction pour qu'ils libèrent **20% de leur temps** afin de se consacrer à cette activité pour le collectif Enedis. Nous avons également une équipe qui intervient avec les outils de la facilitation auprès des équipes pour favoriser le passage à l'acte.

- Créer le contexte : changer ce qui dans les règles, les process, les politiques, l'organisation est dissonant par rapport aux changements que nous voulons conduire. C'est par exemple ce que nous avons fait avec notre politique de mobilité interne, ou encore avec l'évaluation des comportements des cadres et des managers au travers du dispositif Eva (« Éclairer Vos Attitudes »).

Dès 2024, les attitudes feront l'objet d'un éclairage 360° pour nos 10 000 cadres et managers. Dès 2026, **50% de leur rémunération variable** sera lié à cet éclairage.

Le système doit inviter, voire contraindre à faire évoluer les comportements car en appeler à la bonne intelligence de chacun ne suffit pas.

Camille Ledoux : Comment avez-vous envisagé la réception au niveau local de ces dispositifs ?

Gérard Matencio : C'est toute la difficulté et l'approche d'Enedis. Nous souhaitons la cohérence d'une approche nationale tout en ayant l'atout de la subsidiarité de nos directions régionales. Sur certains sujets,

la subsidiarité existe, sur d'autres elle est excessive ou encore insuffisante.

Nous avons encore un chemin à parcourir pour parvenir à l'équilibre. Nous devons mieux préciser le cadre à l'intérieur duquel l'autonomie va pouvoir s'exprimer localement. Quand le cadre est trop lâche ou insuffisamment spécifié, cette autonomie ne peut pas jouer car les plus pusillanimes ne bougeront pas de peur de transgresser une règle qu'ils ne connaissent pas, parce qu'elle est mal définie et les plus insouciants ou transgressifs vont aller bien au-delà. Par conséquent, nous avons à cœur de continuer à spécifier le cadre global de l'autonomie. ■



# Propos conclusifs



## Par Jean-Dominique Senard

Jean-Dominique Senard est Président du Conseil d'Administration du groupe Renault.

Face aux défis formidables et souvent inédits qu'affrontent les entreprises, la question de l'autonomie des salariés et des équipes est posée avec une acuité renouvelée aux dirigeants et aux managers. C'est pourquoi je suis très heureux de conclure ce cahier de l'IPSI, qui a le grand mérite d'aborder la question de l'autonomie sous différents angles, toujours de manière très pratique et concrète, sans pour autant négliger de l'encadrer par une réflexion plus conceptuelle.

L'autonomie revient sur le devant de la scène organisationnelle... et c'est heureux. Car si l'autonomie est un pari - comme le suggèrent ce Cahier - **c'est à mes yeux un pari gagnant !** Les pages qui précèdent mon propos expliquent en effet avec beaucoup de pertinence pourquoi l'autonomie mérite d'être plus que jamais au cœur des préoccupations des organisations.

Les transformations profondes des chaînes de valeur des entreprises dans la plupart des secteurs - et celui de l'industrie de la mobilité dans lequel j'exerce en est un exemple frappant ! - nécessitent des réponses fortes en termes d'organisation et de management. Or, l'autonomie des équipes et des salariés est **la meilleure réponse aux besoins accrus d'agilité, de digitalisation des métiers, de pilotage des activités par l'innovation,**

### ou encore de diversification des modalités d'organisation du travail.

Plus fondamentalement encore, l'autonomie est une réponse adaptée à une tendance préoccupante soulignée par différentes études et travaux : celle du désengagement des salariés, de l'accroissement de l'absentéisme, et de l'ennui au travail.

Nous ne pouvons prendre à la légère certains chiffres qui montrent la profondeur de ce constat : ainsi, **aujourd'hui, près d'un salarié sur trois ne perçoit ni le sens, ni l'utilité de son emploi** ; pour moins d'un salarié sur quatre, le travail est très important - alors qu'ils étaient 60 % à le penser en 1990 ; et pour 54 % des salariés, le travail est plus une contrainte qu'un épanouissement, soit 5 points de plus qu'en 2006. Comment s'étonner alors que 43 % des actifs envisagent de quitter leur emploi à court terme pour un autre qui aurait plus de sens ?

La recherche de sens dans le travail : tout est dit ! Et l'autonomie est incontestablement productrice de sens pour les salariés. C'est pourquoi il est si indispensable, non seulement d'organiser l'autonomie, mais aussi de la négocier et de développer son apprentissage, comme le montrent avec beaucoup de pertinence les auteurs de ce cahier.

J'ai eu l'occasion de contribuer ces derniers mois à différents travaux et rapports aux noms évocateurs : « Reconsidérer le travail » (rapport publié à la suite des Assises du Travail), « Du sens à l'ouvrage, comprendre les nouvelles aspirations dans le travail », dans le cadre d'une initiative réunissant huit grandes entreprises représentant un million de salariés, ou encore « Repenser le travail », sous l'égide de l'Institut de l'Entreprise. →

*« La responsabilisation dépasse à mes yeux le cadre de l'entreprise. Véritable cause nationale, elle concerne aussi bien l'État, les services publics, ou les collectivités territoriales. »*  
*- Jean-Dominique Senard -*

→ À chaque fois, le sujet de l'autonomie des équipes a été discuté, et son potentiel mis en perspective.

Je voudrais simplement prolonger la réflexion autour de deux idées qui me tiennent particulièrement à cœur, et que j'aimerais développer :

- d'une part, **l'autonomie - pourvoyeuse de sens individuel - doit être complétée et enrichie par du sens collectif, produit par la Raison d'Être ;**

- d'autre part, l'autonomie est le pilier central d'une véritable révolution managériale que j'appelle de mes vœux, et qui doit s'appuyer **sur une pierre angulaire : la responsabilisation.**

En 2018, dans le rapport rédigé avec Nicole Notat, « l'entreprise, objet d'intérêt collectif », nous avons défendu l'idée que l'entreprise se dote d'une Raison d'Être, idée reprise l'année suivante par la loi Pacte. Pourquoi une telle démarche ? Parce que nous étions convaincus de sa capacité à produire ce qui manque trop souvent dans l'entreprise : du sens collectif. Or, la Raison d'Être produit ce sens collectif, car **elle est l'expression à la fois des « racines » et de « l'étoile polaire » de l'entreprise.** Les racines, qui lui donnent sa stabilité et sa profondeur, qui l'ancrent dans un contexte historique, culturel, géographique, permettant aux salariés d'avoir des repères forts, de s'inscrire collectivement dans une culture et une filiation. L'étoile polaire, qui représente un futur désirable vers lequel convergent toutes les énergies, une perspective qui permet aux talents de l'entreprise de se multiplier, au lieu de s'additionner. Voilà une formidable manière de créer du sens collectif, dont les équipes ont tant besoin. Et ce sens collectif produit de l'engagement, de la motivation, de l'alignement, et donc de la performance.

Mais ce sens collectif doit être nourri chaque jour par le sens individuel, qui existe lorsque chaque salarié comprend sa contribution concrète à la Raison d'Être, et peut agir et s'engager en conséquence.

Cela passe par une véritable révolution managériale, qui repose sur l'écoute, le respect individuel, la reconnaissance des salariés, la cohérence éthique entre ce qu'expriment les dirigeants de l'entreprise et la réalité de la vie de l'entreprise.

Et cela passe aussi bien sûr par l'autonomie... qui ne signifie pas l'autogestion ! Je reprends volontiers une idée de ce cahier que le « lâcher prise n'est pas le laisser aller ». L'autonomie, ce n'est pas signer un chèque en blanc ; l'autonomie se pilote, se teste, s'organise, s'approprie, quitte à connaître des échecs. **Il faut accepter en effet l'idée que la nature humaine y résiste souvent, par habitude, par crainte, par confort, par calcul, ou par inaptitude.** C'est en cela que l'autonomisation est un processus qui prend du temps, dont le succès ne peut jamais être présagé, et qui nécessite un effort de formation considérable.

Pour maximiser ses chances de réussite, l'autonomie doit être assise sur une pierre angulaire - à la fois principe et mode de fonctionnement : la responsabilisation. Elle suppose que les managers accordent l'autonomie à leurs équipes, tout en leur demandant des comptes. On retrouve-là l'idée centrale que **l'autonomie, le pouvoir d'agir n'ont de vertu que si chaque acteur assume les conséquences des actions engagées, c'est-à-dire la sanction positive ou négative liée à l'évaluation de ces actions.** Les deux dimensions vont de pair et doivent s'équilibrer. Car pouvoir agir sans rendre de comptes conduit à toutes les dérives autoritaires, mais rendre





→ des comptes sans véritable capacité d'action est le plus court chemin vers la frustration et la démotivation.

Ainsi, je crois que l'équation gagnante, c'est la Raison d'Être et l'autonomie, reposant plus largement sur la responsabilisation. Dans une entreprise où il y a une raison d'être, mais pas de sens individuel, l'entreprise avance péniblement, car elle avance sans les salariés. Dans une entreprise sans raison d'être, mais où le management essaye de donner du sens individuel aux équipes, les salariés essaient d'avancer, mais ils ne savent pas où ils vont !

De même que je me réjouis de constater que beaucoup d'entreprises ont pris à bras le corps la question de la Raison d'Être (certaines vont encore plus loin, en devenant entreprise à Mission - notion que nous avons également proposée dans notre rapport de 2018, et qui avait été également reprise par la loi Pacte), de même je me réjouis tout autant que les entreprises soient désormais à l'offensive pour accorder davantage d'autonomie aux équipes.

Les exemples mis en avant dans ce cahier, qu'il s'agisse d'Enedis, de Pôle emploi, ou de Renault Group, sont très intéressants. Vous me permettrez de mentionner **l'expérience menée, en partenariat avec le Cnam, à l'usine Renault de Flins**, une usine qui était menacée de fermeture au moment où j'ai pris mes fonctions de Président du Conseil d'Administration. Cinq ans plus tard, le formidable travail des équipes a permis à l'usine de devenir un véritable fleuron de l'industrie européenne dans le domaine de l'économie circulaire. Et l'expérience autour de l'autonomie, décrite dans ce cahier - qui décrit comment un collectif d'ouvriers sur les chaînes de montage confie à un salarié le soin de les représenter auprès du management et de la direction - me semble riche d'enseignements : elle illustre tout autant

les conditions de succès que la force d'un processus d'autonomisation lorsqu'il réussit à concilier les attentes individuelles et l'attente de toute une équipe, en utilisant l'intelligence collective, dans une dynamique globale de responsabilisation.

L'entreprise responsable, c'est aussi l'entreprise qui responsabilise... Et l'autonomie, qui en est un pilier incontournable, a ainsi de beaux jours devant elle !

Au-delà de l'entreprise où elle est devenue si incontournable, la responsabilisation en dépasse à mes yeux le cadre. **Véritable cause nationale, elle concerne aussi bien l'État, les services publics, ou les collectivités territoriales.** Car nous vivons globalement dans un monde verticalisé et déresponsabilisé, et dans une société anonyme à irresponsabilité illimitée. Les mécanismes d'autonomisation et de responsabilisation dans l'entreprise mise en avant dans ces Cahiers peuvent être de belles sources d'inspiration pour les décideurs publics et territoriaux ! ■

