

ENTREPRISES « LIBÉRÉES » : COMMENT RENFORCER L'AUTONOMIE ET LA PARTICIPATION DES COLLABORATEURS

Qu'elles se réfèrent ou non au modèle en vogue de « l'entreprise libérée », de nombreuses organisations veulent favoriser l'autonomie de leurs salariés. L'exigence d'agilité et de réactivité, la bataille pour les talents, les attentes des jeunes générations... tout milite pour un effacement du taylorisme, qui sépare ceux qui conçoivent et prescrivent le travail de ceux qui le réalisent. Cependant, les bonnes intentions de dirigeants éclairés, prêts à lâcher prise et à faire confiance à leurs salariés, ne suffisent pas à mettre en place des organisations efficaces dans lesquelles l'engagement des salariés les conduira à se dépasser. Une mise en œuvre maladroite peut créer des situations anxiogènes, lorsque les objectifs sont contradictoires ou lorsque les salariés se trouvent investis d'une responsabilité sans avoir les ressources nécessaires pour y faire face. Des incohérences peuvent même conduire à des organisations hypocrites ou maltraitantes. Pour en avoir le cœur net, nous avons mené une enquête approfondie dans une dizaine d'organisations très diverses¹. Nous analysons la multiplicité des pratiques et identifions quelques points de vigilance pour les dirigeants qui souhaitent lancer une démarche d'autonomisation de leurs collaborateurs.

Les entreprises sont toujours plus nombreuses à vouloir favoriser la montée en autonomie et la participation des salariés. La séparation tayloriste des tâches de décision, de conception et d'exécution ne correspond plus aux besoins d'organisations qui doivent être réactives, agiles, apprenantes, inventives, capables de personnaliser leur offre en fonction des attentes de chaque client tout en étant en prise avec les évolutions de la société. Pour y parvenir, il faut s'affranchir des habitudes qui étouffent l'initiative et mobiliser l'intelligence individuelle et collective des collaborateurs, qui s'impliqueront davantage du fait de leur adhésion aux objectifs de l'entreprise et du sens qu'ils trouveront à leur travail.

Pour mieux comprendre les pratiques diverses qui visent à renforcer l'autonomie des salariés dans les collectifs de travail, nous avons mené une enquête auprès d'une dizaine d'organisations de natures différentes (entreprises familiales,



filiales de groupes, coopératives et administrations)² et mené dans chacune d'elles des entretiens avec une dizaine d'interlocuteurs de tous niveaux.

Libérer les énergies n'est pas un long fleuve tranquille

Changer l'état d'esprit est loin d'être simple. Pourtant, la littérature la plus visible sur ces nouvelles formes d'organisation accorde une attention très limitée au « comment faire ? » : comment introduire et pérenniser l'autonomie ? quelles sont les difficultés rencontrées et comment les surmonter ? comment s'adapter au contexte et à l'histoire spécifiques de chaque organisation ? Les méthodes de gestion, comme les médicaments, ont en effet des indications, une posologie, parfois des effets secondaires indésirables et des contre-indications qu'il convient d'analyser.

Nos observations nous conduisent à affirmer que la montée en autonomie nécessite une préparation et une organisation. Il n'y a pas d'auto-organisation spontanée qui découlerait de quelques conditions simples, telles que le « lâcher-prise » du dirigeant, l'écoute des salariés ou le partage actif de la vision du dirigeant avec les collaborateurs. Dans tous les cas, la transformation des modes de fonctionnement nécessite une très forte mobilisation et un accompagnement intensif. Difficile de planifier la transformation en détail, car de nombreuses difficultés apparaîtront chemin faisant. Le processus doit tolérer la turbulence, le tâtonnement, l'itération et le temps nécessaire à l'appropriation du changement. Un consultant intervenu au cours de la transformation de Lippi – entreprise familiale d'environ 180 salariés, spécialisée dans les clôtures – raconte, par exemple, que les dirigeants « ne pouvaient pas prédire ce qui

allait se passer, car eux-mêmes [...] ne savaient pas où ils allaient »³, même si Frédéric Lippi, le PDG, souligne qu'il était confiant dans le fait que des choses intéressantes allaient émerger. Le voyage est, en quelque sorte, plus important que la destination. On pourrait même aller jusqu'à dire que c'est le type de voyage qui crée la destination. C'est pourquoi l'utilité des modèles « clés en main » se révèle souvent assez limitée.

Quelques récurrences dans les transformations

Bien que les modalités de transformation soient très diverses, nous avons repéré quelques récurrences.

Dans tous les cas étudiés, excepté celui de la SCOP Coreba, la décision de transformer l'entreprise ou un de ses départements provient de son dirigeant. Cette décision est – au moins au départ – majoritairement solitaire, même si le dirigeant initiateur peut souvent s'appuyer sur des alliés, tels qu'un autre associé ou le DRH. Ces dirigeants ont souvent des profils atypiques et vécu des expériences de vie particulières avant de diriger une entreprise.

La grande majorité des entreprises qui veulent favoriser l'autonomie agissent, cumulativement ou alternativement, sur les six points suivants.

- **L'aplatissement de la structure hiérarchique** permet de raccourcir la chaîne de décision. Notons cependant que quelques organisations favorisent l'horizontalité et la transversalité à côté de la structure hiérarchique traditionnelle, et non en lieu et place de celle-ci. C'est le cas chez GEN Orange qui a adopté les principes de la gouvernance adaptative, une forme d'organisation agile proche de l'holocratie⁴, permettant d'aller vers une gestion de projet plus transversale et collaborative grâce à la création de cercles transfonctionnels, tout en maintenant par ailleurs la structure hiérarchique.
- **Le design organisationnel** a pour objectif de constituer des unités opérationnelles de petite taille (de 8 à 40 personnes), qui constitueront le cadre dans lequel s'exercera l'autonomie de l'équipe et des individus qui la composent. Chez Chrono Flex, spécialisé dans la réparation de flexibles, les équipes autonomes de techniciens s'appellent des *speed boats* ; chez FaberNovel Data & Media (FDM), on nomme *squads* ou mini-agences des escadrilles de 4 à 8 personnes associant divers métiers pour servir leur portefeuille de clients ; chez SEW USOCOME, il s'agit de mini-usines d'une quarantaine de personnes ; et chez Orange GEN, on parle de cercles.
- **La diminution de la distance hiérarchique** construit de la confiance, en réduisant ou éliminant les marqueurs du pouvoir irritants pour les collaborateurs (places de parking, cantines, bureaux, voyages en classe supérieure ou accès à l'information réservés à quelques-uns). Ainsi, la direction de Chrono Flex a-t-elle démarré la transformation par un chantier « Signes de pouvoir », en demandant aux salariés d'identifier les signes de pouvoir qui provoquent des nuisances dans leur travail.
- **Les managers** sont priés de devenir coachs, aidants ou facilitateurs, de réduire les contrôles et de faire confiance à leurs équipes. Cela se traduit parfois par un changement d'appellation des managers (*team leaders*, animateurs,

capitaines, mentors) et de leur mode de désignation (élection, cooptation). Une coordination managériale reste perçue comme nécessaire, mais elle ne doit plus avoir ni le goût ni l'odeur du management traditionnel. Nous remarquons qu'élection et cooptation peuvent parfois favoriser les salariés les plus consensuels au sein de l'équipe, sans que soient prises en compte leurs compétence, pédagogie ou fermeté.

- **La création d'espaces d'expression**, de concertation ou de délibération permet aux salariés d'identifier les tensions et de débattre des problèmes, parfois de définir en commun les règles ou d'exprimer une volonté collective. Ces espaces sont ouverts à la participation volontaire et sont souvent transfonctionnels et multiniveaux. Ils favorisent les appartenances croisées, le cumul de fonctions et de rôles par un même individu et la construction progressive de relations décloisonnées et plus denses au sein de l'organisation. Ce que Frédéric Lippi appelle joliment « *l'art de la conversation* ».
- **Les services support** (RH, Achats, Systèmes d'information) doivent désormais apporter appui et assistance aux unités opérationnelles, en renonçant à certaines de leurs prérogatives. Dans certains sites autonomes de Michelin, la direction des ressources humaines est consultée sur les embauches et sollicitée pour aider à trouver des candidats, mais la décision appartient désormais aux unités opérationnelles.

Champs et modalités de l'autonomie

Les champs de l'autonomie concernent le plus souvent la manière de réaliser la tâche et la construction de l'environnement organisationnel (les règles du « comment »). Dans l'écrasante majorité de nos cas – à l'exception des SCOP – l'autonomie et la participation ne portent ni sur le « quoi » (objectifs et stratégie de l'entreprise), ni sur la gouvernance, ni sur la personne du dirigeant. Le « pourquoi » (valeurs ou raison d'être de l'entreprise) est en revanche de plus en plus ouvert à la concertation. Mais cet exercice, apprécié des salariés soucieux du sens de leur travail, n'a pas toujours de conséquences directes sur les conditions d'exercice de celui-ci.

Les attributs de l'autonomie relèvent du pouvoir de décider sans demander la permission, pour autant que les valeurs et les règles

qui gouvernent l'entreprise aient été correctement intégrées. Le *handbook* de FDM précise : « *Chaque membre est libre d'accomplir ses missions comme il le souhaite dans le respect de nos valeurs.* » Le salarié sera donc d'autant plus autonome que ces règles et valeurs auront été explicitées, et celles-ci seront d'autant mieux acceptées qu'il aura contribué à les construire : « *On est libre de faire à notre manière mais pas de faire ce qu'on veut* » précise un salarié. Chacun dispose donc d'un domaine de décision et d'initiative, limité par l'impact que ces décisions peuvent avoir sur le travail des autres et sur l'efficacité de l'organisation (primat du collectif sur l'individu) – limites qui se révèlent cependant assez floues.

L'expression « droit à l'erreur », souvent utilisée, suppose surtout la construction d'un environnement bienveillant dans lequel les conséquences éventuellement fâcheuses d'une initiative ne seront pas sanctionnées, sous peine de voir les salariés s'autocensurer. Une salariée de Lippi se souvient d'une gestionnaire de la flotte téléphonique « *qui s'était laissée convaincre*

« *C'est le type
de voyage qui crée
la destination.* »

par l'argumentaire d'un opérateur et avait changé de contrat pour l'ensemble de l'entreprise, ce qui entraînait un surcoût de 30 %. Au lieu de la sanctionner, nous avons lancé un contentieux contre l'opérateur. C'était inutile de la punir car, quand on a fait une fois une erreur de ce genre, on ne la refait plus pour le reste de sa vie. »

La qualité d'une transformation se mesure aussi au traitement qui sera réservé aux « objecteurs », c'est-à-dire à ceux qui ne souhaitent pas accéder à davantage d'autonomie pour diverses raisons. L'appétence des salariés pour l'autonomie est variable et encourager l'autonomie ne revient pas à contraindre toutes les équipes à devenir autonomes en même temps.

Au niveau de l'instrumentation, chaque organisation tâtonne pour adapter les outils de gestion afin de susciter de nouvelles modalités de travail, avec quelques récurrences. Une souplesse se développe dans l'organisation des temps de présence et du télétravail, les plannings d'astreinte sont élaborés au niveau des équipes, le contrôle hiérarchique diminue au profit d'un contrôle par les procédures et par les pairs, de nombreuses dépenses peuvent être engagées sans autorisation préalable, des initiatives commerciales peuvent être déléguées à la base, les réunions suivent un formalisme encourageant l'expression de tous. Les équipes ont plus de latitude pour recruter, l'évaluation fait la part belle au retour des pairs (360°). La mobilité horizontale est encouragée, qui permet d'accroître la polyvalence et les compétences des personnes. La formation est largement proposée, y compris dans des domaines éloignés de la tâche exercée, comme les techniques de facilitation ou le développement personnel.

La construction collective d'un projet partagé

La dynamique de la transformation s'appuie souvent sur la construction plus ou moins collective d'un projet partagé pour l'entreprise. La crédibilité de l'équipe dirigeante se manifeste notamment dans la manière de créer un climat de confiance, de prêter attention aux attentes de chacun et particulièrement de l'encadrement, souvent très déstabilisé par la perte de ses prérogatives. Elle passe aussi par la capacité à associer les institutions représentatives du personnel et à clarifier dès le départ ce qui est ouvert à la concertation (les zones bleues) et ce qui en est exclu (les zones rouges). Le rythme de la transformation dépend de plusieurs facteurs, dont le tempérament du dirigeant, ses convictions quant à la nature de la concertation à mener, la maturité du corps social, la taille de l'entreprise ou encore l'urgence d'une transformation.

Les obstacles à surmonter sont multiples. Les difficultés peuvent naître du fait que les dirigeants « libérateurs » sous-estiment les contraintes de l'action collective : coordination de l'action, capitalisation des savoirs et des connaissances, respect

des obligations légales et réglementaires, sécurité, attentes de la gouvernance, ruptures stratégiques majeures... Face à la complexité des productions et des enjeux, il n'est pas toujours judicieux de transformer une entreprise en un réseau d'individus ou d'équipes autonomes. Il n'est guère souhaitable qu'un pilote d'avion de ligne, un conducteur de TGV ou de centrale nucléaire, prenne des libertés avec les consignes. En revanche, il est important qu'il existe des espaces lui permettant de faire des suggestions d'amélioration qui résultent de sa connaissance du métier. Chaque entreprise doit donc placer son curseur en matière d'autonomie en fonction de la nature de ses activités.

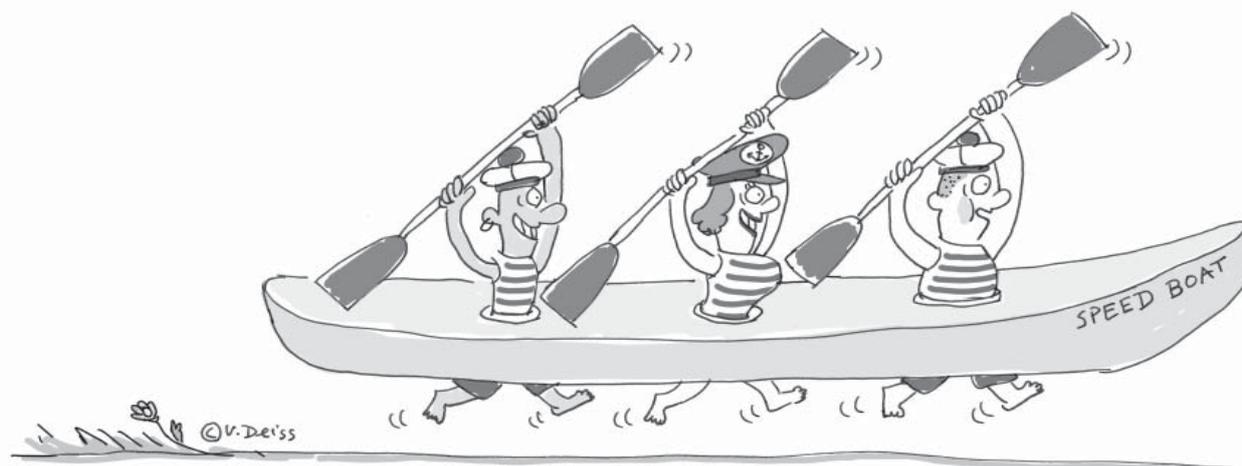
Dans la conduite opérationnelle de la transformation, des difficultés récurrentes apparaissent : le dirigeant qui peine à lâcher prise, celui qui communique trop au risque de décevoir les attentes, les managers dont le comportement fait obstacle, les risques psychosociaux qui augmentent du fait d'un surinvestissement des salariés ayant perdu leurs repères, un turnover mal anticipé provoqué par la transformation, la transparence et le contrôle social qui dégradent l'ambiance, etc. Lorsque ces difficultés se traduisent en outre par une dégradation de la performance, un changement d'actionnaires ou de dirigeant peut conduire à remettre complètement en cause la transformation, comme pour certaines entreprises emblématiques du mouvement des « entreprises libérées ».

Dix précautions pour éviter les pièges courants

Pour aider ceux qui veulent développer l'autonomie dans leur organisation, nous concluons par l'énoncé de dix points de vigilance permettant d'anticiper et de déjouer les pièges les plus courants.

1. **Il n'y a pas de modèle à imiter mais un principe de cohérence à respecter.** Si les réponses sont singulières et les bricolages fréquents, il est important que les principes retenus soient cohérents entre eux. Par exemple, le primat donné au collectif s'accommodera mal de l'individualisation des rémunérations et des progressions de carrière.

2. **La volonté du dirigeant est nécessaire mais non suffisante.** La bonne volonté du dirigeant ne suffit pas pour créer les conditions d'une organisation capable de fonctionner. Certains processus de coordination, de développement des capacités, de sécurité et de fiabilité, d'agilité stratégique, ne sont pas spontanément assurés par les actions autonomes des salariés, aussi responsables et bien intentionnés soient-ils. Dans l'industrie pharmaceutique, jusqu'où peut-on se passer de l'expertise des services en charge de la conformité aux différentes législations et règlements, même si le foisonnement des procédures agace les collaborateurs ?



3. Le dirigeant doit être au clair sur ses capacités, ses attentes et l'espace qu'il entend allouer à la concertation. Il doit savoir à peu près ce qu'il attend de la transformation, connaître sa tolérance face à l'indétermination et aux turbulences, voire aux mises en cause de ses propres pratiques et de son autorité. Certains ont un modèle précis en tête qu'ils entendent faire adopter et vont utiliser la « concertation » comme un moyen d'y parvenir. D'autres ont une idée assez floue de ce qu'ils veulent obtenir, et vont construire le projet dans le dialogue avec leurs collaborateurs.

4. Expliciter les zones rouges et les zones bleues de la démarche est un facteur de crédibilité de celle-ci. Plutôt que de prétendre que chacun a le même pouvoir de décision, il est important d'indiquer clairement aux collaborateurs quelles sont les zones rouges et les décisions qui restent arbitrées par le dirigeant, sans quoi un désir d'encourager la participation pourra être considéré comme une manipulation hypocrite.

5. Il peut être préférable de procéder par expérimentations. Sauf pour de petites organisations, nos observations conduisent à recommander les expérimentations locales dans des unités volontaires, qui permettent un retour d'expérience et des ajustements, plutôt qu'un basculement global de toute l'organisation et un « passage en force ».

6. Le management et les collaborateurs doivent être accompagnés dans la montée en autonomie. Le « débrouille-toi, on te fait confiance » peut être anxiogène si les collaborateurs ont le sentiment de ne pas disposer des moyens de réaliser ce que l'on attend d'eux, voire si ces attentes sont trop ambiguës. Une mise à disposition de ressources, des formations, permettront de réduire cette anxiété. C'est particulièrement important pour les membres de l'encadrement, auxquels on demande une transformation de leur pratique à laquelle ils ne sont pas toujours préparés.

7. La tolérance aux objecteurs est un marqueur de la qualité de la transformation. C'est une forme d'autonomie que d'en refuser certaines modalités et de ne pas partager toutes les préférences des membres du groupe. On risque sinon de se trouver dans la situation de l'abbaye de Thélème de Rabelais dont la règle était « *fay ce que voudras* », pourvu que tous fassent la même chose. Qu'advient-il de ceux qui n'ont nulle envie de faire ce qu'ils voient plaire aux autres ? Il peut être judicieux de prévoir des garants des droits des salariés qui soient indépendants de la direction.

8. La transparence est à manier avec précaution. Elle peut venir réduire la liberté individuelle, être oppressante et détériorer le climat de l'entreprise. Par exemple, si certaines délibérations conduisent à des votes, beaucoup se sentiront plus libres de s'exprimer à bulletins secrets.

9. La communication externe est une arme à double tranchant. Au vu des attentes, des impatiences ou des inquiétudes que crée une communication trop emphatique du dirigeant sur la transformation, la discrétion semble parfois préférable.

10. Il est utile d'évaluer les progrès. Plutôt que de s'illusionner sur la réussite de la transformation et la perception positive qu'en ont les salariés, il est judicieux de définir en début de transformation quelques objectifs ou critères de réussite, voire de suivre un baromètre de la satisfaction des salariés et des clients.

Miser sur la patience et la bienveillance

Enfin, il faut garder à l'esprit qu'une transformation profonde et durable demande du temps, que tous n'avancent pas au même

rythme, que la confiance se construit au fil des expériences. Il faut s'armer de bienveillance et de patience, allier persévérance dans l'intention et pragmatisme pour s'adapter aux retours du terrain.

L'aspiration à l'autonomie, à l'épanouissement au travail, à la participation à un projet socialement utile n'est pas une mode récente, mais elle pèse de plus en plus sur les choix de vie individuels. Les organisations qui y répondent attireront les meilleurs talents et profiteront de leur implication. Cela demande beaucoup d'efforts et de vigilance, d'attention à de multiples détails. Nous espérons, à travers le retour d'expériences que nous présentons plus en détail dans notre ouvrage *Au-delà de l'entreprise libérée – Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, faciliter la tâche des entreprises qui s'engagent dans cette voie.

Anne-Sophie Dubey, Thierry Weil et Marie-Laure Cabier,
MINES ParisTech – PSL,
Chaire Futurs de l'industrie et du travail

NOTE

¹ Cette gazette résume l'ouvrage *Au-delà de l'entreprise libérée – Enquête sur l'autonomie et ses contraintes* (Presses des mines, 2020) issu de cette enquête.

² Nous avons notamment mobilisé des observations effectuées chez Chrono Flex, Lippi et A**, cette dernière ayant souhaité rester anonyme, chez Fabernovel Data & Media, filiale du groupe Fabernovel, et chez GEN, département du groupe Orange, dans les SCOP Ardelaine et Coreba, à la Caisse primaire d'assurance maladie des Yvelines et au ministère belge de la Mobilité et des Transports. Une synthèse de chaque cas public est disponible sur <http://bit.ly/2NiweIF>. D'autres exemples (Michelin, SEW USOCOME, Hervé Thermique) sont également cités dans l'ouvrage, mais n'ont pas suivi la même méthodologie d'enquête.

³ E. Bourguinat, *De la clôture à l'esprit libre – La transformation de l'entreprise Lippi*, Paris, Presse des Mines, 2019.

⁴ Holocratie : système organisé de distribution du pouvoir à l'ensemble des acteurs d'une organisation, selon des formes codées inscrites dans une « constitution ». Il a été mis au point par l'Américain Brian Robertson dans sa propre entreprise de logiciels à Philadelphie, qui l'a ensuite déposée comme marque (Holacracy*).

La Gazette de la société et des techniques

La Gazette de la société et des techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse :

<http://www.anales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS

Dépôt légal janvier 2020

La Gazette de la Société et des techniques

est éditée par les *Annales des mines*,
120, rue de Bercy - télédéc 797 - 75012 Paris
<http://www.anales.org/gazette.html>
Tél. : 01 42 79 40 84
mél : michel.berry@ecole.org
N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : François Valérian

Rédacteur en chef : Michel Berry

Illustrations : Véronique Deiss

Réalisation : PAO - SG - SEP 2 C

Impression : Graph'Imprim



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
ET DES FINANCES