

# Guide d'entretien de la grille d'analyse

## 1 Nature de l'activité

### 1.1 Secteur

### 1.2 Taille

Quels sont les bénéfices de la taille dans cette activité ?

### 1.3 Nature de l'actionariat

Coté, familial, patrimonial, statut alternatif, ISBL, organisme public, administration...

### 1.4 Caractéristiques des employés

Qualification, origine, âge, genre, ancienneté, turnover, objectifs de diversité, qu'ont-ils fait avant, où vont-ils après ?

Quelles fonctions ou compétences pointues faut-il rassembler dans l'organisation ?

Ratio MOD/MOI (productifs/support) ? dans la norme du secteur ?

### 1.5 Culture d'entreprise

Modes de fonctionnement ancrés dans l'organisation interne. Valeurs distinctives, mode d'organisation.

### 1.6 Position dans la filière éventuelle

Donneur d'ordre ? Sous-traitant rg 1 ou plus ? Niche ? multifilière ?

### 1.7 Localisation

Ressources du territoire, exemples et appuis locaux

### 1.8 Différenciation

Quelles différences par rapport aux principaux concurrents ?

### 1.9 Contrainte de conformité et de sécurité

Quelles fonctions restent en général centralisées dans les entreprises du secteur ?

## 2 La dynamique de transformation

### 2.1 Contexte et motivations de la transformation

Crise ? Frustrations ? De qui ? (+ chronologie sommaire)

Résultats économiques décevants ? bouleversement du paysage concurrentiel ? clients mécontents ? pression des actionnaires ? tensions internes ? faible engagement ? déficit d'attractivité ? crise de croissance ? aucune difficulté particulière ?

### 2.2 Par qui et pourquoi le processus a été initié ?

(Dirigeant, équipe, LMBO...)

Quand ? Déclencheur ? Initiative spontanée, suggérée, planifiée ? soudaine ou progressive ? imposée ou concertée...

Quelles valeurs revendiquées ? Niveau d'explicitation ? Qualification de la transformation et de son objet ? Arbitrages révélateurs ? Définition interne de l'autonomie. Quelles sources d'inspiration ? influences externes revendiquées, canal d'accès, modèle de référence ? (Lectures du ou des dirigeant(s), rencontres, consultants, conférences) ou démarche autonome

Modèle de référence éventuel (unités élémentaires de travaux, équipes tournantes, équipes autonomes de travail, intrapreneuriat, autogestion...)

### 2.3 Pilotage du processus de transformation

Qui a défini la vision cible ? Et les valeurs ?

Y a-t-il eu construction (collective ?) d'un cadre explicite et d'une vision de l'entreprise ?

Quelle association de l'équipe de direction, de l'encadrement, de l'ensemble du personnel ?

Quelle préparation ? Quelle formation ?

Y a-t-il eu un travail d'inventaire des moyens nécessaires à l'autonomie ?

Formation du management intermédiaire ?

Communication sur le changement ?

### 2.4 Quel périmètre ?

Périmètre de l'expérimentation initiale ?

La démarche est-elle limitée à certains sites / services / établissements ? Pourquoi ?

Quelle extension ou volonté d'extension ? Selon quels critères ?

Si extension, quel processus d'évaluation des expérimentations ?

### 2.5 Difficultés rencontrées

Y a-t-il eu des résistances, des désaccords, des départs ?

Y a-t-il eu des incompréhensions sur l'objectif ?

Y a-t-il eu des débats sur le sens des mots (autonomie, transparence, liberté, subsidiarité) ?

Certains ont-ils considéré qu'il s'agissait d'une manipulation ? D'une extension abusive des demandes de l'employeur ? Certains ont-ils jugé que l'autonomie était un abandon (le management nous refile son boulot), qu'on leur donnait une responsabilité sans qu'ils aient les moyens de l'exercer (ressources, savoirs), que la qualité de leur travail se dégradait ?

### 2.6 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

Stabilité des règles, principales évolutions (retour en arrière, généralisation...), suivi

Mesure de la progression et signaux d'alerte (mesure de satisfaction des employés, des clients, des actionnaires...)

Suivi du turn-over ? Analyses des causes de départ ?

Remise en cause des règles ?

### 2.7 Bilan macro et impact de la transformation

Mesures ? Quels indicateurs ?

## 3 Cadre et limites de la subsidiarité : qu'est-ce qui n'est pas délégué à la base ?

### 3.1 Le cadre

La subsidiarité porte-t-elle sur les tâches (le "comment"), la vision et la mission (la définition des objectifs généraux étant du ressort de la direction) ou y a-t-il une réflexion collective sur la vision et les missions ?

Comment le respect du cadre ou des métarègles est-il contrôlé ?

Comment les déviations sont-elles identifiées, discutées et éventuellement sanctionnées ?

### 3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction

Organigramme ?

Personnes gérées avec des processus spécifiques ? Combien de niveaux hiérarchiques ?

Quels marqueurs hiérarchiques ?

Rôle du middle management ?

### 3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Des fonctions ont-elles été remutualisées ? (support commune, expert...)

Y a-t-il eu création de nouvelles fonctions support ? (coaching personnalisé, knowledge management)

Quel dispositif de dialogue avec ces fonctions support ? Ont-elles un rôle de conseil / support facultatif, un pouvoir de validation ?

### 3.4 Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?

En quoi dans ce secteur existe-t-il une organisation industrielle rationalisée qui confère un avantage par rapport à un processus plus « artisanal » (ou chacun, ou chaque entité fait ce qu'il veut ?)

## 4 Nature de l'autonomie

### 4.1 Qui est autonome

(Individu, équipe, atelier, site, division...) ? Taille des entités ayant une certaine autonomie ?

Articulation des différents niveaux d'autonomie ? Quelle marge de manœuvre ?

Qui fixe les objectifs aux divers niveaux (individus, groupes) s'il y en a ?

Par qui nos interlocuteurs se sentent-ils jugés ? Qui veulent-ils impressionner favorablement ?

### 4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

Choix des moyens, de l'horaire, du planning, de la localisation

Engagement des dépenses liées au poste / à la fonction

### 4.3 Organisation de l'entreprise

Participation aux décisions d'organisation de l'entreprise

### 4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

Participation à la définition des objectifs de l'entreprise

Décision sur la gouvernance, désignation des directeurs

#### 4.5 Confiance et contrôle

En quoi l'organisation fait-elle plus confiance à chacun ?

Quelles limites au contrôle social de groupe sur l'individu ? Quelles limites au contrôle par les procédures ? Quels contre-pouvoirs ? Quelles possibilités de contester les décisions (individuelles ou collectives) ?

Présence, rôle et modalités d'implication des syndicats et RP ?

Quelles protections contre la pression du groupe ?

Quels contrôles hétéronomes persistant ? Contrôle qualité (non toxicité, conformité...) des produits, contraintes réglementaires, sécurité du travail, droit social

#### 4.6 Évolution personnelle, bilan micro à l'échelle de l'individu

Zones de compétences, droit à l'erreur

Motivation, capacité à bien faire son travail

#### 4.7 Épanouissement personnel

Importance de la qualité de la vie au travail, de l'épanouissement personnel

Congruence sur la définition du « bon » travail

Quelle reconnaissance individuelle ?

(cf. d'Iribarne risque de dissolution frustrante du « je » dans le « nous »)

Quelle reconnaissance du collectif ? de l'articulation de talents complémentaires ?

Opportunités de développement extraprofessionnel

Opportunités de mécénat de compétence, d'action citoyenne liée au travail

### 5 Objets de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci

#### 5.1 Processus de production

Détail de ce qui est du ressort de la base (réglage, maintenance, ordonnancement, méthodes, négociations avec le client...)

#### 5.2 Achats

Procédure d'engagement de dépenses

#### 5.3 Recrutement

Qui recrute les collaborateurs de base, décide de leur rémunération, de leur formation complémentaire (adaptation au poste ou sans rapport direct), de leur promotion ou mobilité, de leur départ ?

Idem pour le management intermédiaire (chefs d'équipes, responsables de sites ou de produits...) ? Sont-ils nommés ? cooptés ? élus ? Pour quelle durée ?

Idem pour l'équipe de direction ? Quelles sont les instances de direction ?

Comment est recruté, confirmé ou remplacé le dirigeant ? qui fixe la rémunération ou les règles de rémunération du dirigeant ?

#### 5.4 Promotions

Les procédures de promotion valorisent-elles la conformité ou l'initiative et la diversité ?

Comment sont décidés les salaires et les augmentations / promotions ? Quelle transparence sur les salaires ?

## 5.5 Formation

Quel effort de formation professionnelle ? Catégories de personnels privilégiées ou exclues ? Quels « rituels » obligatoires ? (Entretiens périodiques, part consacrée à l'analyse des résultats, aux besoins d'aide, au projet de développement personnel ?)

Pourcentage de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation substantielle dans les trois dernières années.

## 5.6 Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client

Qui définit les zones de prospection (locales, exports), qui prospecte ?

Qui élabore une proposition ? Qui peut décider d'une remise commerciale ? Avec quelles contraintes ? Qui peut décider de refuser un client ou certaines clauses d'un contrat ?

Entre la prise de commande et la livraison, qui discute avec le client d'éventuelles modifications ? SAV et services d'accompagnement

## 5.7 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux

## 5.8 Reconfiguration du périmètre de l'entreprise

## 5.9 Autres